



***Universidad de Matanzas***

***Facultad de Ciencias Empresariales***

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE  
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TÍTULO: Rediseño del producto Crédito a Pequeños Agricultores  
Asociados a una Cooperativa.**

**AUTOR:** Lic.Niurka Francisca Vázquez Milián

**TUTOR:**Dr. C. Jency Tanda Díaz

**Matanzas, 2019**

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

**Presidente del Tribunal**

---

**Tribunal**

---

**Tribunal**

**Ciudad y Fecha:**

**Declaración de autoridad:**

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

La autora

---

*“Escucha a tus clientes. Ellos quieren comprar tus productos. Si les escuchas atentamente te dirán como vendérselos”.*

*Elmer Wheeler*

Dedico este trabajo al Banco Popular de Ahorro que se esfuerza por perfeccionar a sus trabajadores mediante la constante superación, logrando con ello, mejorar la calidad del servicio.

A mi hijo Yoel David, para que te sirva de inspiración y logres en tu vida mayores resultados.

A mi hija Claudia, porque tú eres mi inspiración.

*A mis padres, donde estén...*

*Por estar siempre presentes en mí...*

## **Agradecimientos**

*A mi hermana Diana, porque sin ella no hubiera escalado profesionalmente.*

*Gracias especiales por existir, a mis hijos y nieto, los adoro...*

*A Yamila por infundirme el afán de superación y estar siempre cerca.*

*A Enisbet por releer mi trabajo y ofrecerme aportes especiales.*

*A mis Tutores, por admitirme en la maestría y confiar en mí.  
Al resto de mis compañeros de clase, porque de todos ellos aprendí un poco.*

## Resumen

El presente estudio persigue como objetivo principal rediseñar el producto bancario Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa, de acuerdo con un estudio de mercado, para incrementar la calidad percibida y rendimiento económico por este concepto. Para ello se realizaron encuestas, analizadas a través del programa Delphi, se aplicó la tormenta de ideas derivando en el diagrama causa y efecto, y se aplicó la matriz DAFO. Se demostró la necesidad del Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa pero con un nuevo diseño, debido a la debilidad del área comercial en los momentos picos de producción y de la incapacidad de la cooperativa de asumir esta responsabilidad. Se evidenció que la fortaleza principal es la amplia red de sucursales que existen en todo el país, la carencia de un producto para atender las tendencias de los pequeños agricultores, la principal amenaza es la existencia de bancos competidores y la oportunidad es la insatisfacción de los agricultores con el producto actual.

**PALABRAS CLAVES: BANCO, MERCADO, CRÉDITO**

## Summary

The present study pursues as main objective to redesign the banking product unique credit, according to a market study, to increase the perceived amount and economic performance for this concept, for this surveys were carried out, analyzed through the Delphi program in the cause and effect diagram and the DAFO matrix was applied. The needed for a unique credit was demonstrated, due to weakness in the commercial area at peak times of production and the inability of the cooperative to assume this responsibility. It was evidenced that main strength is the wide network of branches that exist throughout the country, the lack of a product to meet the trends of small farmers. The main threat is the existence of competing Banks and the opportunity is the farmer's dissatisfaction with the current product.

KEY WORDS: BANK, MARKET, CREDIT



## Contenido

Introducción	1
<b>Capítulo I: El <i>marketing</i> de servicios, el rediseño de productos y la competencia.</b>	<b>7</b>
1.1. El <i>marketing</i> : conceptos fundamentales.	7
1.2. Ventajas competitivas.	14
1.3. Financiamiento.	19
1.4. Diseño de un producto o servicio: conceptualización.	25
<b>Capítulo II: Rediseño del producto bancario Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.</b>	<b>378</b>
2.1 Caracterización del BPA: objeto de estudio práctico.	37
2.2 Diagnóstico actual del servicio Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativas.	41
2.2.1 Delimitación geográfica del mercado y descripción	41
2.2.2 Análisis de la demanda	43
2.2.3 Análisis de la oferta	44
2.2.4 Análisis de la comercialización	45
2.3 Fases de desarrollo para la implementación del servicio Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.	47
2.3.1 Generación y filtrado de ideas	48
2.3.2 Análisis de viabilidad del servicio, Créditos a Pequeños Agricultores asociados a una cooperativa.	51
2.3.3. Desarrollo del producto y comercialización.	56
<b>Capítulo III: Rediseño de producto bancario para el otorgamiento de Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativas.</b>	<b>61</b>
3.1 Elaboración de la ficha del producto para definir sus características y condiciones.	62
3.2 Elaboración de una propuesta para el Manual de Instrucción y Procedimiento del BPA (MIP).	66
3.3 Proponer la modificación en el SABIC-NEF de la solicitud del crédito rediseñado.	68
3.4 Revisión y aprobación de la propuesta por las instancias correspondientes.	69
3.5 Revisión y aprobación de la propuesta por las Direcciones metodológicas de la Oficina Central del BPA.	70
3.6 Elaborar un plan de acción para la promoción del servicio.	70

<b>3.7 Comprobar el grado de satisfacción del servicio bancario mediante mecanismos de control y acciones correctivas.</b>	73
<b>Conclusiones</b>	81
<b>Recomendaciones</b>	82
<b>Bibliografía</b>	83
<b>Anexo #1. Selección de los expertos para la aplicación de Delphi.</b>	88
<b>Anexo #2. Herramienta espina de pescado para determinar las causas que provocan la insatisfacción de los clientes en la actualidad.</b>	
<b>Anexo #3. Factores propuestos a integrar la matriz DAFO</b>	
<b>Anexo #5. Matriz DAFO</b>	
<b>Anexo #6: Entrevista a los Pequeños Agricultores</b>	
<b>Anexo #7. Selección de los expertos para la aplicación de Kendall</b>	
<b>Anexo #8. Cadena de valor para la atención a Pequeños Agricultores o Cooperativa que solicitan el servicio</b>	
<b>Anexo #9. Encuesta para la 1ra Ronda Delphi. Momentos de la verdad.</b>	
<b>Anexo #10. Encuesta 2da ronda Delphi. Momentos de la verdad.</b>	
<b>Anexo #11. Selección de los expertos para la aplicación del Delphi. Momentos de la verdad</b>	
<b>Anexo #12. Valores de las fuentes</b>	
<b>Anexo #13. Flujo bancario para el Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.</b>	

## Introducción

El servicio al cliente ha tomado fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras exista, tienen mayor oportunidad de decidir donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica la importancia de ir perfeccionando y adaptarlo de acuerdo a sus necesidades, ellos son quienes tendrán la última palabra para decidir. (Solórzano B. G., 2013)

La calidad en el servicio no es un tema reciente dentro de las empresas, desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias. (Solórzano B. G., 2013)

Un banco es un tipo muy especial de empresa, donde se capta dinero del público, el cual es dado en préstamos – conjuntamente con recursos propios de la entidad – a terceros, quienes pagan intereses por el uso del dinero. En la actividad bancaria, financiamiento se equipara con confianza; dado que sin confianza no debe haber financiamiento. Tradicionalmente, se ha venido definiendo a las entidades de crédito, la banca por antonomasia, como el conjunto de agentes económicos que asumen las funciones de intermediación financiera.(Bacallao I, 2008)

A lo largo del tiempo se ha identificado una fuerte relación entre el avance del sistema financiero y bancario con el desarrollo de las naciones, debido a que los países requieren de un sistema bancario sólido para financiar su crecimiento, pero también los bancos necesitan de economías y empresas que crezcan para así tener clientes a quienes prestarles, es decir entre más robusto y equilibrado sea el sistema financiero más va a contribuir al desarrollo y crecimiento tanto de la sociedad como del país. (Solís, 2015)

Además, al tener impulsado el sistema financiero en un país, se promueve el desarrollo económico que permite la inversión de capital hacia actividades productivas, como la agricultura, la construcción, la industria, la tecnología y la expansión de los mercados, que a su vez ofrecen soluciones para suplir necesidades de vivienda, estudio, trabajo, entre otros. (ASOBANCARIA, 2011)

Los objetivos del BPA buscan potenciar la política crediticia, incrementar utilidades, captar nuevos clientes y promover nuevos productos y servicios. En cumplimiento de este objetivo, las sucursales del BPA trazan estrategias para incrementar la cartera de clientes, fundamentalmente en el sector empresarial. (Bacallao I, 2008)

De esa forma se lograría además un mejor rendimiento financiero a partir de los financiamientos que puedan ser otorgados a este sector. Ello no solo contribuiría a elevar los índices de utilidad sino que también favorecería el desarrollo económico territorial. (Fernández, 2010)

La cuestión del financiamiento es de la mayor importancia, se ha revelado como un elemento restrictivo para el desarrollo del sector agroindustrial. En particular, sería necesario institucionalizar un esquema de financiamiento para capitalizar el sector agropecuario y toda la cadena de suministro (incluyendo la infraestructura), a través de una banca de desarrollo o de instituciones financieras especializadas, que capturen fondos mixtos provenientes del Estado (alineado con el ahorro por sustitución de importaciones o exportaciones), fondos de prefinanciamiento en cadenas productivas empresariales (por ejemplo, turismo o industria agroalimentaria de exportación), inversión extranjera y cooperación internacional. (García A. A., 2016)

El producto objeto de estudio es un crédito concebido para el sector agropecuario, administrado desde la cooperativa, para esto, deben contar con un buen equipo de contabilidad, archivo y otros suministros, en el municipio de Pedro Betancourt no existe ninguna que posea esos recursos, por lo que consideramos que sería necesario rediseñar el mismo, para poder incrementar clientes. Este producto en

su forma original no tiene aceptación en nuestra sucursal, influyendo en ello la poca confianza de los productores en los entes destinados a administrarles los fondos.

El actual diseño y concepción del producto Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa limitan su rendimiento económico, el diseño original del crédito, la cooperativa solicita el préstamo y lo administra, causando el rechazo de los asociados, que no eligen el producto por no confiar lo suficiente en la base productiva como para que administre sus finanzas, causa que motiva al productor a solicitar su crédito individualmente, incidiendo esto en desaprovechar su tiempo en trámites burocráticos debiendo estar en el campo cuidando sus cultivos, por lo que se ve afectada también la calidad percibida por los clientes.

Con tales antecedentes la sucursal 3692 Pedro Betancourt necesita a su vez implementar acciones para la captación de nuevos clientes empresariales. Tras una evaluación inicial de las potencialidades de negocio del territorio y de los actuales productos y servicios del banco, algunos de ellos, como el Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa, con un bajo nivel de penetración del mercado y desarrollo en general según su concepción actual, se define como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a una mayor penetración del mercado mediante el rediseño del producto Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa?

De ahí que se define como **objetivo general** de esta investigación: Rediseñar el producto Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.

Y como **objetivos específicos** se establecen:

1. Sistematizar los aspectos conceptuales y metodológicos sobre el *marketing* de servicios y el rediseño de productos.
2. Proponer el procedimiento para el rediseño del producto bancario Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.

3. Definir el rediseño del producto Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativas.

A los efectos de esta investigación se definió como **Hipótesis:**

Si se elabora un procedimiento para el rediseño del producto Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa se contribuye a una mayor penetración del mercado del segmento meta al cual va dirigido.

**Variables:**

Independientes:

Procedimiento para el rediseño del producto Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.

Dependientes:

Penetración del mercado del segmento meta.

La novedad científica de la investigación y sus principales aportes pueden resumirse en la propuesta del rediseño del producto que se atempere a las condiciones cubanas y que aborda, como sistema, la problemática de la calidad de servicio percibida, así como de un procedimiento general que integra, coherentemente, procedimientos específicos, métodos cualitativos, cuantitativos y herramientas matemáticas y estadísticas para determinar si es viable o no el rediseño del producto.

La Estrategia Investigativa empleada en este trabajo partió del Método Filosófico General, dialéctico – materialista mediante el cual se desarrolla toda la investigación, la autora muestra el vínculo que existe entre los aspectos teóricos analizados y la actividad práctica, lo que fue posible demostrar a través del uso de determinados métodos teóricos y empíricos.

Métodos Teóricos.

- Histórico lógico: empleado con el propósito de describir la evolución del *marketing*, las ventajas competitivas, financiamientos y el diseño de los productos, las diferentes concepciones acerca de estos temas, así como referentes primordiales para asegurar el rigor científico de la investigación.
- Analítico-sintético: posibilitó el desarrollo de las temáticas que permiten profundizar en el análisis de los créditos a los Pequeños Agricultores para mejorar la calidad de los servicios.
- Tránsito de lo abstracto a lo concreto: facilitó la sistematización de los referentes teóricos acerca de los diseños de productos y la posibilidad del rediseño de un producto actual.
- Inductivo-deductivo: proporcionó una base lógica y objetiva que articula lo singular con lo general; aporta un conocimiento verdadero, y permite arribar a generalizaciones y conclusiones acerca del rediseño de productos.

#### Métodos empíricos.

- Revisión de documentos: se consultan los manuales generales del banco.
- Entrevistas: permiten conocer los criterios y puntos de vistas de algunos campesinos y grupos de trabajos sujetos a esta investigación.
- Observación: se basa en la percepción planificada de los fenómenos con la intención de describirlos e interpretarlos científicamente, teniendo como norma un fin predeterminado y la información que se colecta mediante ella se registra metódica y conscientemente, escogiéndose sólo aquellos datos que confirman o refutan la hipótesis de partida.
- Encuesta: se realiza con el objetivo de definir cuáles son los elementos necesarios para rediseñar el producto, además de definir cuál es el nivel de satisfacción o la ausencia de esta en nuestros clientes y los conocimientos de los expertos y que pueden aportar a la investigación.

Para llevar a cabo esta investigación se seguirá una secuencia de tres capítulos que recogen en lo fundamental los siguientes temas:

**Capítulo I:** Principales consideraciones y aspectos teórico básicos que permiten sustentar las bases de la investigación así como conformar la secuencia de pasos para dar respuesta a los objetivos de estudio.

**Capítulo II:** Se presentará una caracterización de la organización bajo la óptica de un análisis básico que permitan realizar una adecuada descripción del objeto de estudio así como el diseño lógico de los pasos a seguir para dar solución a los objetivos, general y específicos propuestos.

**Capítulo III:** Contendrá los resultados de la investigación encaminados a el Rediseño del servicio en la cartera de productos empleando las técnicas básicas del *marketing* y del diseño de producto y proceso.

## Capítulo I: El *marketing* de servicios, el rediseño de productos y la competencia.

El objetivo fundamental de este capítulo es sistematizar los aspectos relacionados con el marketing y sus conceptos fundamentales: la competencia en el entorno empresarial, las ventajas competitivas, el *marketing* enfocado en el diseño de los productos y servicios, la calidad percibida y las investigaciones de mercado, de manera que permitan abordar con éxito la propuesta metodológica que se presenta como aporte fundamental de la tesis.

### 1.1. El *marketing*: conceptos fundamentales.

El *marketing* genera las pasiones más controvertidas, desde un rechazo total hasta una aceptación adicta y sin matices, desde considerarlo el milagro que todo soluciona hasta concebirlo como una enajenación del capitalismo. (Díaz, Hernández, & Barreiro, 2005)

Como reza en el argot popular, todos los extremos son malos y en general es prueba de no haberse adentrado en la esencia de qué entender por *marketing*. Muchos pueden ser los puntos de vista, tantos como autores existen sobre el tema, sin embargo si hay algo en lo que todos coinciden es que el *marketing* tiene como centro al cliente. (Díaz, Hernández, & Barreiro, 2005)

Huete y Pérez (2003) indican que el *marketing* es una filosofía o forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y los consumidores. La diversidad o heterogeneidad del mercado implica la existencia de deseos y necesidades distintas por lo que emplea técnicas y herramientas, como por ejemplo la agrupación de individuos con características semejantes, con la presunción que una mayor homogeneidad permitirá detectar dichas condiciones del subgrupo seleccionado, diseñar una oferta más atractiva y optimizar las posibilidades de éxito.

Conceptualmente la función de *marketing* es un proceso de captación, estimulación, comprensión y satisfacción de necesidades de los consumidores que involucra a toda una organización. (Diaz, 2010)

Según Rochoy(sa) el concepto de *marketing* ha sido definido de diversas formas por diferentes escritores, por ejemplo:

Stanton(1968), considera que el *marketing* es un sistema total de actividades empresariales en mínima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir los productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Con una visión menos normativa y más positiva, Kotler(1972) propuso que el *marketing* estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones. Posteriormente el mismo Kotler(1980) plantea que el *marketing* es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio.

Finalmente Kotler(1998) plantea que *marketing* es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

La *American Marketing Association* en 1985, propuso la siguiente definición: *marketing* es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

*Marketing* es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado. (Muñiz, 2005)

Se considera como la "ciencia del intercambio" o se analiza como "relaciones con el cliente" o "intimidad con el cliente", lo cierto es que el propósito de todas estas conceptualizaciones apuntan hacia que las organizaciones trabajen por fidelizar al cliente mediante la satisfacción del mismo a través del producto o servicio que se

brinda, solo que unas u otras teorías refuerzan un aspecto en detrimento de otro.

(Díaz, Hernández, & Barreiro, 2005)

Sin embargo fidelizar al cliente es ante todo un enfoque estratégico, que integra a toda la organización en un "saber hacer" que sea la cultura predominante, por lo que *marketing* es, ante todo, una filosofía empresarial y en función de ello se aplican las herramientas prácticas del mismo que ayudan al análisis para la toma de decisiones. (Díaz, Hernández, & Barreiro, 2005)

Pues bien, de todos estos conceptos antes mencionados se puede definir como concepto en general para el *marketing*.

Marketing o Mercadotecnia: Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores (Muñiz, 2005).

El término *mezcla de marketing* creado por Neil Borden hace más de cuatro décadas ha sido refinado desde la larga lista inicial de ingredientes hasta las conocidas cuatro Ps del *marketing*, que son cuatro amplias categorías: Producto, Precio, Promoción y Plaza (Kotler P. , 1998). En este trabajo se utilizan los términos similares de: *producto, precio, comunicación y distribución*.

En cuanto a las áreas de actividad que componen su gestión se pueden resumir en seis (Muñiz, 2005):

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto y fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.
- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas (RR PP), *marketing* directo, promoción, etcétera.
- Organización del departamento comercial.
- Internet y nuevas tecnologías.

De estas seis áreas de actividad, la segunda, tercera y cuarta son las llamadas cuatro p's del *marketing*. La integración de estas cuatro variables se le conoce como *MarketingMix*, o mezcla comercial.

En consecuencia, para que una empresa logre una gestión de *marketing* efectiva debe cubrir las variables principales a partir de la denominación de McCarthy(1967), como las «4p »; respondiendo a las iniciales de dichas palabras provenientes del inglés (*product, price, place & promotion*); las cuales deben considerarse como herramientas y se han de combinar en forma óptima para lograr los objetivos de comercialización de productos o servicios.

No obstante, a veces, las empresas ofertan productos que cubren las necesidades de los clientes y sin embargo éstos fracasan. En estos casos el resto de variables de *MarketingMix* que la rodean han sido erróneamente definidas. El producto debe estar cargado de sentido para el consumidor, recordarle conductas habituales, inducirle a preciadas comodidades, guiarlo en las opciones de su vida cotidiana. Es, de alguna forma, un modelo previo de acción con el que está de acuerdo y se siente identificado. Pero la existencia de un producto de calidad y realmente integrado en las necesidades que el mercado demanda no significa que el proceso de desarrollo de la función de *marketing* haya finalizado. (Pérez, 2006)

Toda organización requiere, para poder dar cumplimiento a su objeto social, lograr una adecuada interacción con su mercado, sus clientes, y grupos de interés en general. Por esta razón, el *marketing* como disciplina administrativa, ha estudiado los procesos de intercambio y ha propuesto un sinnúmero de herramientas y tecnologías para hacer dichos procesos más efectivos. Sin embargo, toda esta tecnología implica erogaciones de recursos que las organizaciones necesitan recuperar y he ahí el papel de la efectividad de *marketing*.(Aggarwal & Gupta, 2006)

Por demás está decir que para poder generar una tecnología adecuada de medición de efectividad de *marketing* es imprescindible primeramente, ganar claridad sobre el desarrollo de las teorías sobre efectividad organizacional, que a

la larga son las que respaldan cualquier desarrollo sobre efectividad en alguna de las funciones organizacionales. (Gómez, 2012)

Cobra (2000) refiere que el marketing es uno solo, lo que varía es el uso que se le dará, los servicios no sólo son “vendibles” como productos sino que deben tener estrategias activadas para estimular la demanda de aquellos servicios con poca afluencia de clientes

Por lo que se puede definir como grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.(Diccionario Marxista, 2008)

Para aplicar marketing de servicio, las organizaciones deben establecer las necesidades, deseos y preferencias de su mercado objetivo, para que implementando estrategias adecuadas, se proporcione la satisfacción buscada por sus clientes, superando las expectativas de sus competidores. En este sentido, Cobra (2000) plantea que las empresas deben conocer el aspecto emocional de sus consumidores de servicios, para brindarles una atención adecuada, por tanto sus estrategias estarán orientadas a cubrir las expectativas de los clientes enmarcadas en la excelencia del servicio.

A criterio de Priego (2002) existen ciertos factores que influyen en el servicio esperado como lo son:

- a) La comunicación entre las personas: la opinión que se forma un cliente potencial, muchas veces depende de lo que oye decir de los otros clientes, que han utilizado los servicios.
- b) Las necesidades personales: lo que puede esperar un cliente, depende de las características y circunstancias personales de cada cual.

- c) Experiencias previas: los clientes que en ocasiones anteriores han utilizado un servicio, no tienen las mismas expectativas, que los clientes que nunca lo han hecho.
- d) Comunicación externa: la propaganda mediante el uso de mensajes directos e indirectos

Las condiciones del entorno empresarial exigen a las empresas un elevado nivel de competitividad para adaptarse a los cambios y para cumplir con eficacia y eficiencia los requerimientos de los clientes. Las empresas cubanas no se encuentran exentas de esta dinámica, más aún, muchas se han reinsertado en el mercado internacional, donde la competencia es encarnizada; por lo que se hace evidente la aplicación de la filosofía del *marketing*, con el objetivo de analizar y comprender mejor las necesidades de los consumidores. De esta forma, es posible diseñar productos que se ajusten a las señales que emite el mercado y colocarlos en los lugares y al precio que logren copar y hasta superar las expectativas de aquellos que los solicitarán. (Souto & Pérez, 2012)

La aplicación de esta perspectiva también vale para el mercado interno, hacia el cual, de acuerdo con los valores de la sociedad socialista, deben estar dirigidos los esfuerzos del Estado para lograr la plena satisfacción de los ciudadanos y estimular la producción de aquellos bienes que verdaderamente necesite la sociedad. El cliente es la clave en la gestión empresarial moderna, por eso las empresas cubanas se encuentran en la obligación no solo de conocer sus necesidades, sino especialmente de procurar la satisfacción plena. Para ello se hace necesaria la utilización de un enfoque de *marketing* que les permita ser eficientes y eficaces. (Souto & Pérez, 2012)

Los vendedores definen un mercado como el conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto fundamental particular. Sin embargo, por lo común no es realista que una empresa trate de atraer a todos los compradores en ese mercado o por lo menos a todos los compradores de la misma manera. En la mayor parte de los casos, los compradores, no importa si se trata de individuos o

de corporaciones, son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiado variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Además, las diferentes empresas de servicio varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes. De allí que, en vez de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada empresa debe adoptar una estrategia de segmentación del mercado, identificando aquellas partes, o segmentos del mercado, a los que puede servir mejor. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Debido a que cada persona o comprador corporativo tiene necesidades y características distintivas (incluso únicas). Cualquier comprador potencial es un segmento separado que debe ser el objetivo. Algunos servicios personales y profesionales están ajustados a las necesidades de compradores individuales. Un dentista trata las necesidades de cada paciente según su condición dental específica; un arquitecto puede diseñar una casa única para un cliente adinerado, y un banco puede desarrollar un complejo paquete de préstamo, ajustado a los requerimientos de un importante cliente corporativo. No obstante, la mayor parte de los negocios de servicio no encuentran que esa microsegmentación valga la pena en sus industrias. En vez de ello, tratan de lograr economías de escala vendiendo a todos los clientes dentro de un mercado específico y sirviendo a cada uno de ellos de manera similar. La adaptación parcial a las necesidades; lo que se ha descrito como una estrategia de adaptación masiva; se puede lograr ofreciendo un producto fundamental estandarizado, pero adaptando los elementos del servicio suplementario con el fin de que se ajusten a los requerimientos de los compradores individuales. (Lovelock & Wirtz, 2009)

El contexto económico y financiero de nuestros días, se caracteriza por una sucesión de situaciones, en las cuales los hechos y fenómenos que afectan a la empresa, a todos sus niveles, tienen lugar con una rapidez y profundidad sin precedentes en la historia. Es por ello que los entes económicos, cuyo objetivo consiste en la prestación de servicios o cesión de productos financieros, realizan sus actividades en un marco que resulta cada vez más complejo.

Estos hechos hacen necesario, la creación o potencialización, por parte de las instituciones financieras, de ideas destinadas a mantener un stock de productos aptos para ser lanzados en el mercado cuando este lo precise, lo que permitirá tener ventajas competitivas en el mercado financiero.

## **1.2. Ventajas competitivas.**

En la actualidad la competencia es cada vez más palpable, la preocupación de las organizaciones de servicios en lograr la excelencia y la mejora continua que prestan para alcanzar el éxito, representa siempre estar a la vanguardia; de esta forma se permanece en el mercado aplicando la calidad del servicio para obtener la satisfacción del cliente. (Reyes, 2014)

La gestión de competencias integradas para el sector empresarial, es una opción que busca generar procesos de mayor calidad, pero sin perder de vista las necesidades de la sociedad, de la profesión, de la productividad del trabajo y de la capacitación. (García, García, Pérez, González, & Martínez, 2014)

Las empresas que tienen una buena relación con los clientes, conservan una buena reputación al momento de recomendar los servicios o productos que ofrecen, por lo que toda organización con el factor de calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente. (Reyes, 2014)

Se entienden como competencias de procesos aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. Las mismas estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización. (Cadalzo, Becerra, Albojaire, & López, 2016)

Según Robayo(2017) las claves para un buen servicio al cliente son:

- Atención personalizada.
- Disposición de servicio.
- Actitud positiva.
- La comunicación, contacto directo con el cliente.

Hill y Jones (2005) plantean que al seleccionar una estrategia de negocios, la organización decide la combinación de sus habilidades distintivas para alcanzar ventajas competitivas y desarrolla aquellas fortalezas en áreas estratégicas como eficiencia, calidad y satisfacción al cliente.

En apoyo a lo anterior Zeithaml y Bitner(2002) explican que el progreso en la calidad del servicio de una organización, parte de la consideración de factores estructurales, operativos y de pronósticos o estratégicos, los cuales se utilizan para el incremento de la calidad, satisfacción al cliente y competitividad. Se requiere entonces identificar lo que Hitt, Ireland y Hoskison(2004) definen como “competencias centrales”, definiéndolos como aquellos recursos y capacidades que sirven de fuente para la ventaja competitiva de empresa sobre sus rivales

Thompson y Strickland(2004) refieren que esa habilidad distintiva vendrá dada, por aquellas actividades de la organización para atraer clientes, contrarrestar presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado; es decir, lo que está haciendo la empresa para superar a sus competidores y obtener una ventaja competitiva. Hill y Jones (2005) afirman que la habilidad distintiva puede ser generada por los recursos que tiene la organización y esto los diferencia de la competencia. Estos recursos, a decir de los autores, pueden estar representados por factores financieros, tecnológicos, físicos y sociales o humanos.

Entender una empresa y la influencia de las Cinco Fuerzas de Porter(1980) sobre esta, permite tener un marco general para anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo. El estudio de cada una por separado y su interacción, permite desarrollar una estrategia favorable para una compañía o institución.

Según Chaviano(2011) el análisis del entorno pretende ser el vehículo para anticipar tendencias futuras y estudiar una posible reasignación de los recursos internos para adaptar la empresa a esas tendencias externas. Aunque el objetivo fundamental de la evaluación del entorno consiste en identificar las oportunidades y amenazas que sirven de base para la formulación de las estrategias en un mundo cada vez más competitivo.

De ahí la importancia de tener en cuenta en la gestión empresarial las Cinco Fuerzas de Porter(1980), de las cuales la de mayor relevancia en la toma de decisiones suele ser la Rivalidad entre competidores.

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores.

Como sentencia Barney(1991), “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está implantando una estrategia de creación de valor que no está siendo adoptada simultáneamente por ninguno de sus competidores actuales o potenciales”.

Según Berdoya(s/f) en la competencia intervienen los siguientes aspectos:

#### Innovación:

Entendida como el grado de novedad de la oportunidad empresarial bien sea por:

- Producto/Servicio nuevo en el entorno de realización.
- Sistema de negocio por las estrategias utilizadas para su realización.
- Sistema de operación por la logística integral utilizada.
- Sistema de organización por la dinámica organizacional empleada.

#### Gestión:

Entendida como el grado de dedicación y compromiso de todos los miembros del equipo empresarial, las formas de dirección y de manejo que se emplearon, la productividad en el desarrollo de las actividades.

Resultados:

Entendida como el logro de los objetivos propuestos y aquí se evaluarán:

- Volumen de ventas.
- Volumen de clientes.
- Utilidad lograda.
- Rentabilidad.
- Manejo de recursos.
- Manejo financiero.

Sostenibilidad de la empresa:

Entendido como el potencial real de la idea de empresa desarrollada por los estudiantes de transformarse en una empresa a futuro.

Sustentación Oral:

Entendidos como la calidad, la claridad y la capacidad de vender adecuadamente la empresa, los logros y resultados alcanzados y la habilidad de manejar preguntas del jurado durante la sustentación oral.

El informe escrito:

La competencia empresarial debe indicar los siguientes aspectos de la empresa:

- La descripción de la oportunidad.
- Los elementos de Innovación aplicado.
- Los elementos de la gestión realizada.
- La evaluación del desempeño grupal.

- La evaluación de cada uno de los participantes.
- Los resultados alcanzados: financieros y no financieros.
- Las lecciones aprendidas.
- Las potencialidades futuras de la oportunidad.
- Elementos de gestión que cambiarían si le tocara volver a realizar esta actividad.
- Imágenes de las actividades realizadas desde la concepción de la idea hasta el desarrollo del negocio (formato video y fotos).

Problemas surgidos en la realización de la competencia empresarial:

- Riesgo moral de los participantes por Actividad Grupal.
- Competencia desleal.
- Selección de jurados.

Cuando existe una permanente mutabilidad de los fenómenos económicos y financieros, los especialistas en la materia ponen en funcionamiento una serie de instrumentos de gestión que van a permitir a los directivos de las instituciones financieras llevar a la práctica la constitución y mantenimiento de un banco de ideas.

En relación con estas características los participantes son unánimes en la necesidad de incentivar, la "fidelización" al cliente ofertándole toda una gama de productos financieros. La empresa prestataria hallará ventajas por el hecho de realizar todas sus operaciones con una misma institución prestamista y ésta, a su vez, habrá conseguido fidelizarla.

Los financiamientos son uno de los productos sujetos a renovaciones e innovaciones con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios.

### 1.3. Financiamiento.

Según Castro (2019) que citó a Díaz-Canel, *“existe una relación imprescindible entre los servicios bancarios y la economía interna, la cual debe centrarse en los financiamientos a las cadenas productivas.”*

Mundialmente existe un esfuerzo por parte de la banca de desarrollo por apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa reduciendo así las asimetrías en el acceso a mecanismos de financiamiento.(Pérez-Caldentey, Vera, Díaz, & Vera, 2014). El financiamiento constituye un factor clave, elemental para el desarrollo y evolución de los procesos productivos, comerciales, expansión y emprendimiento de nuevos proyectos. (Torres, Guerrero, & Paradas, 2017)

Las entidades bancarias juegan un papel muy importante en la economía de un país, pues el adecuado funcionamiento de los bancos comerciales es indispensable para el desarrollo de toda región. Las instituciones financieras deben brindar la confianza necesaria para que las empresas, la población y otras entidades depositen en ellas sus ahorros e inversiones temporales. Además, desempeñan una significativa función en la realización efectiva de las transacciones comerciales y financieras y pueden otorgar créditos y otros productos de financiamiento con el fin de ayudar al crecimiento de la economía y apoyar la equidad social. (Ramos & Borrás, 2017)

Los bancos poseen la capacidad de recoger una parte muy importante del ahorro de la sociedad y distribuirlo entre las empresas y las familias que demandan temporalmente fondos para financiar sus actividades económicas. Mediante este proceso, el sector bancario puede mejorar la trayectoria del crecimiento económico, sobre todo en países que no cuentan con fuentes alternativas de financiación. (Ramos & Borrás, 2017)

Las necesidades de inversión se expresan como el monto de recursos financieros que la empresa necesitará, ya sea para cubrir el inicio de la construcción y

ejecución, la compra de activos fijos y/o los requerimientos del capital de trabajo para poder comenzar a operar. (García D. , 2015)

*“El financiamiento es el abastecimiento de dinero, vía crédito aportación de capital y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa”.* (Hinojosa & Alfaro, 2000)

Cualquier empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: solo de personas físicas (inversionistas), de éstas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos) o una mezcla de inversionistas de personas morales y bancos. (García D. , 2015)

La existencia de mercados financieros incompletos, las limitaciones en el uso de diversos instrumentos financieros, la centralización de la economía cubana, la no disponibilidad de información o, en su defecto, su poca fiabilidad y el comportamiento cauteloso de los bancos (como consecuencia de las fallas de información), además de la ausencia de cultura financiera de los empresarios, son aspectos a tener en cuenta al desarrollar el análisis de la elección de la estructura de capital en el caso cubano. (Rodríguez & Villar, 2016)

Según el Banco Popular de Ahorro (noviembre 2018) el financiamiento bancario: son los fondos monetarios que el banco entrega a un cliente para un fin específico y por un tiempo determinado, devengando una tasa de interés durante el tiempo que dure su utilización. El crédito se reintegra en un plazo fijo y requiere además de garantías que lo respalden en caso de impago. El crédito bancario, en el contexto de la economía cubana, deberá cumplir los siguientes principios:

- Carácter directo.
- Destino específico.
- Garantizado.
- Reintegrable a plazo fijo.
- Cobro de interés y otras remuneraciones.

Según el Banco Mundial (febrero, 2017) el financiamiento consta de varias etapas, que se explican en la **tabla 1.1**.

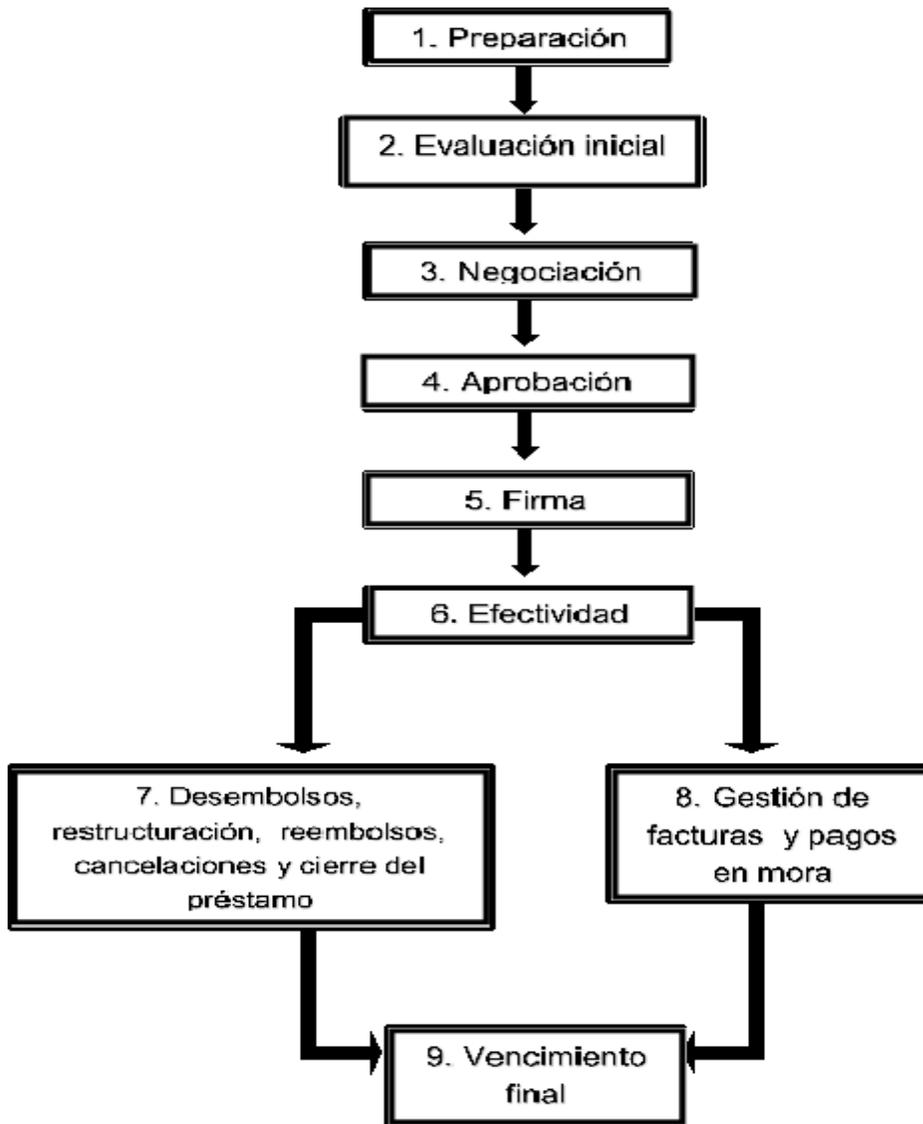
**Tabla 1.1. Etapas del financiamiento.**

Fuente de elaboración: Grupo Banco Mundial (febrero, 2017)

Etapa	Descripción
<b>1. Preparación.</b>	Abarca la identificación y el examen de la idea del proyecto. En esta etapa se identifican los programas/proyectos que respaldan el marco de alianza con las principales partes interesadas y los beneficiarios previstos. A continuación, se elabora una nota sobre la idea del proyecto; se determina el diseño; se evalúa la factibilidad económica, técnica, social y ambiental, y se señalan los riesgos potenciales y las cuestiones relativas a las salvaguardas.
<b>2. Evaluación inicial.</b>	Implica confirmar los resultados previstos del programa/proyecto; examinar los aspectos económicos, técnicos, ambientales, sociales y fiduciarios, y concordar los mecanismos institucionales para ejecutar el programa/proyecto y los plazos. Se redacta el documento de evaluación inicial del programa/proyecto y la versión preliminar de los convenios de financiamiento.
<b>3. Negociación.</b>	Consiste en resolver las cuestiones que quedaron pendientes en la etapa de evaluación inicial, concertar la estrategia y el plan de adquisiciones correspondiente al IPF, los mecanismos de financiamiento y las disposiciones para los desembolsos (incluida la carta de desembolso para el IPF), y los términos y condiciones.
<b>4. Aprobación.</b>	Abarca el examen y la aprobación de los documentos del programa/proyecto y del financiamiento por parte del Directorio Ejecutivo o la Administración del Banco.
<b>5. Firma.</b>	Consiste en la firma de los convenios de financiamiento por

	el Banco y del cliente.
<b>6. Efectividad.</b>	Implica la determinación, por los oficiales del Banco, de que se han cumplido las condiciones predeterminadas y acordadas para el inicio de los desembolsos.
<b>7. Desembolsos, reestructuración, reembolsos, cancelaciones y cierre del préstamo.</b>	Abarca los desembolsos a los prestatarios basados en solicitudes válidas de retiro de los fondos por concepto de financiamiento del programa y gastos elegibles relacionados con actividades del programa/proyecto hasta la fecha de cierre. En esta etapa se define la devolución por eventuales gastos no elegibles y los anticipos no utilizados, las cancelaciones iniciadas por el Banco o el cliente, los desembolsos finales y el cierre del préstamo.
<b>8. Gestión de facturas y pagos en mora.</b>	Consiste en apoyo a los prestatarios para el servicio de la deuda, mediante facturas después de la firma, en algunos casos, y después de la entrada en vigor en todos los casos (préstamos, créditos y garantías). El servicio de la deuda de los cargos por los prestatarios comienza una vez que se efectúan desembolsos en virtud del préstamo o crédito. En algunos casos, el servicio de la deuda de los cargos comienza después de la fecha en que se firma el convenio. Los reembolsos del principal del préstamo comienzan después de la finalización del período de gracia convenido. Las otras actividades que se llevan a cabo en esta etapa incluyen la aplicación de los pagos del servicio de la deuda efectuados por los prestatarios a las sumas adeudadas y el seguimiento de los casos de mora en el pago, de conformidad con las políticas y los procedimientos del Banco.
<b>9. Vencimiento final.</b>	Constituye la fecha de reembolso final conforme se establece en el convenio de financiamiento.

En el **gráfico 1.1** se muestran las diferentes etapas del proceso de un préstamo.



Fuente de elaboración: Grupo Banco Mundial (febrero, 2017)

**Gráfico 1.1. Etapas del ciclo de un préstamo.**

El sector agrícola tiene una importancia incuestionable en la mayoría de los países, ya sea como fuente de alimentos, materias primas y energía, como parte de cadenas agroindustriales de producción, como eje de economías regionales, o como fuente de empleo e ingresos por exportación. Sin embargo, su desarrollo

requiere de recursos financieros difíciles de obtener, tanto de fuentes internas como externas, por las particularidades, complejidades y riesgos específicos del sector. (Victorero, 2014)

En los países subdesarrollados este dilema adquiere una relevancia mayor ya que el sector agrícola es clave para lograr sus objetivos de desarrollo y de reducción de la pobreza, pero a la vez enfrenta mayores dificultades para acceder a financiamiento. (Victorero, 2014)

Para resolver algunas de las limitaciones del financiamiento a la agricultura, surge el financiamiento localizado, cuya principal relevancia es su proximidad a las comunidades rurales. En lugar de los grandes bancos de desarrollo agrícolas, con un enfoque del financiamiento rural de arriba hacia abajo, en las dos últimas décadas el énfasis ha estado en la creación de bancos en los pueblos y zonas rurales, cooperativas/uniones de crédito, grupos de autoayuda e instituciones de tipo Organizaciones No Gubernamentales (ONG), con diversas formas y estructuras, que se especializan en diferentes variantes de microfinanciamiento. (Molina & Victorero, 2016)

Históricamente, los enfoques convencionales para la prestación de servicios financieros a los pequeños agricultores se han centrado en un producto (el crédito) con un objetivo (la producción agrícola). En el ámbito agrícola hoy se observa una evolución gradual desde un esquema de crédito subsidiado, impulsado por la oferta y suministrado por instituciones del sector público hacia un esquema de crédito impulsado por la demanda y suministrado por diversos proveedores. (Grossman & Tarazi, 2014)

El énfasis en el crédito agrícola también encubre el hecho de que los pequeños agricultores tienen varias necesidades financieras como consumidores y a menudo cuentan con diversas fuentes de ingresos no agrícolas, lo que genera la necesidad de una gran variedad de servicios financieros, como los seguros, el ahorro y los pagos. (Grossman & Tarazi, 2014)

La agricultura constituye un factor dinamizante de la economía cubana al requerir el desarrollo de otras ramas que completen el ciclo de sus producciones.(FIAGROP, 2017)

Para favorecer el desempeño del sector, el Gobierno cubano ha implementado políticas agrícolas relativas a los incentivos económicos y de acceso de los productores a financiamiento, insumos, mercados agropecuarios, tecnología, entre otros. (FIAGROP, 2017)

En síntesis, se trata de disponer de nuevos productos y/o servicios para su lanzamiento en el momento preciso en que el mercado lo requiere, adelantándose así a aquellas instituciones concurrentes las cuales, deben iniciar un largo camino que va desde el nacimiento de la idea hasta la colocación del producto o servicio en el mercado.

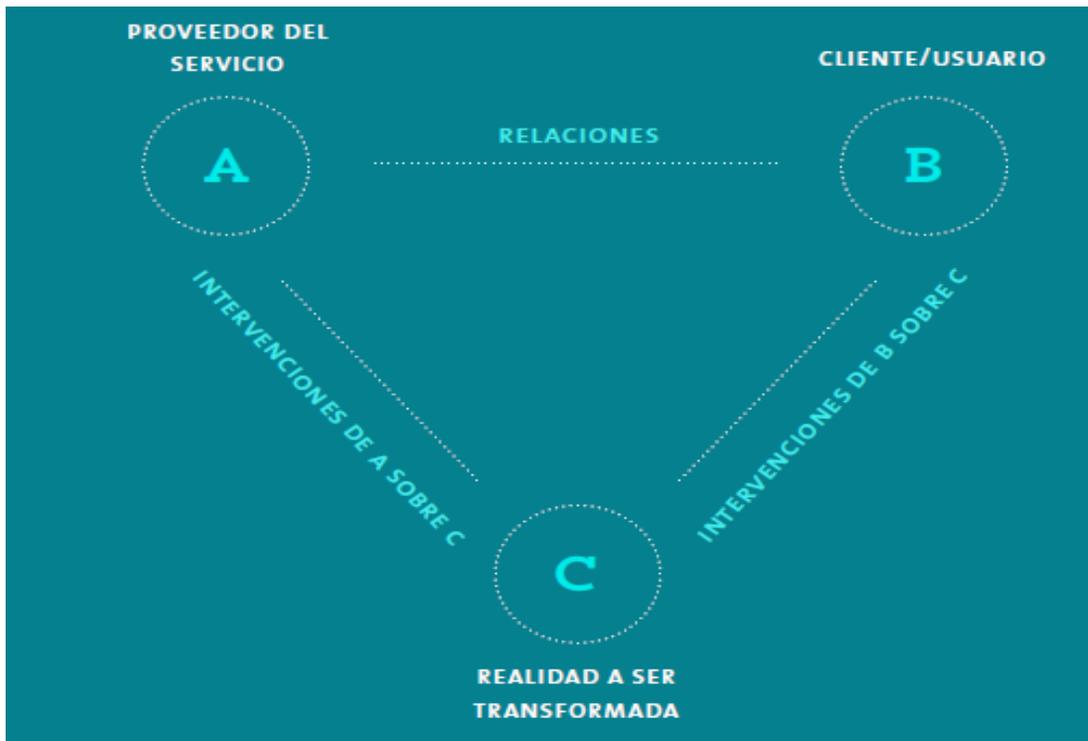
#### **1.4. Diseño de un producto o servicio: conceptualización.**

De acuerdo con la definición del profesor Santesmases(2007), un producto es “cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad.”

Los servicios son una actividad económica que juega un papel fundamental en el desarrollo tecnológico y la innovación en procesos; con esto la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, la revisión de sus estructuras organizacionales y de gestión y la incorporación de enfoques orientados a la integración del diseño de servicios y de su prestación, son claves para lograr la competitividad de clase mundial que se necesita en la era del conocimiento.(Berdugo, Oviedo, Peñabaena, Amaya, & Nieto, 2014)

Otros autores, como Sakao y Shimomura(2007), Kimita et al. (2009), Tan et al.(2009)yHara et al. (2006)aseguran que un servicio tiene como objetivo cambiar el estado de una entidad receptora, a partir de una actividad o evento realizado por un proveedor.

Según Gadrey(2000) “un servicio es una operación que pretende generar un cambio de estado en una realidad C, que es poseída o consumida por B, a través de la acción de un proveedor A, a solicitud de B. Muchas veces el cambio producido por A se genera en colaboración con B, pero sin conducir a la producción de un bien que pueda circular en la economía independientemente del medio C.” (Gráfico1.2)

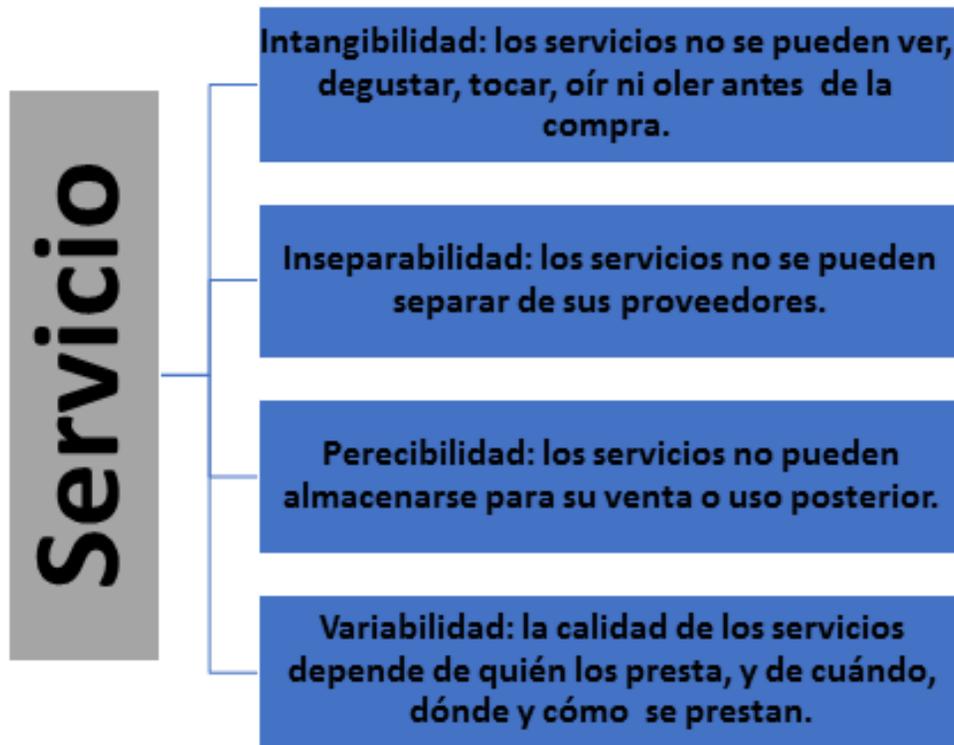


Fuente: Figueroa et. al. (2017)

### Gráfico 1.2. Concepto de servicio.

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

En general se identifican cuatro características principales según el **gráfico 1.3:** (Figueroa et. al.(2017)



Fuente: Figueroa et. al. (2017)

### **Gráfico 1.3. Características del servicio.**

La respuesta del mercado a cada producto suele tender, genéricamente hablando, a seguir un patrón más o menos predecible, al cual se le denomina ciclo de vida del producto. Este ciclo pretende recoger el hecho de que la mayoría de los productos atraviesa, a lo largo del tiempo, una serie de etapas, que se diferencian entre sí por la forma de crecimiento de las ventas con relación al tiempo. (Aurich, Mannweiler, & Schweitzer, 2010). Hablar de ciclo de vida de un servicio, corresponde a desplegar el ciclo de vida del diseño y las soluciones. (Berdugo et. al. (2014)

El concepto de ciclo de vida alude al hecho de que el patrón de la curva de ventas con respecto al tiempo pasa por 5 fases:(**gráfico 1.4)**



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2007)

#### Gráfico 1.4. Etapas del ciclo de vida de un producto.

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

Etapa de crecimiento: Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación). Sin embargo, la disponibilidad del producto se extiende también rápidamente por toda la geografía, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes o servicios.

Etapa de madurez: La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un período más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto podemos decir que es un producto viejo. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de *marketing*.

Etapa de declive: Llega un momento en que las ventas decaen (declive o decadencia), en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la

competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

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

Otra cosa que preocupa a los clientes es el tiempo que transcurre entre la solicitud de un servicio y el resultado final. Los comerciantes exitosos de servicios entienden las prioridades y limitaciones de tiempo de los clientes, y colaboran con los gerentes de operación para descubrir nuevas formas de competir en rapidez, hacen todo lo posible para disminuir el tiempo de espera del cliente y tratan de lograr que la espera sea menos gravosa. (Lovelock & Wirtz, 2009)

El servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Se trata de un “nivel anhelado”, una combinación de lo que los clientes creen que pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales. Sin embargo, la mayoría de los clientes son realistas, al reconocer que la empresa no siempre puede entregar su nivel preferido de servicio, también poseen un umbral del nivel de expectativas, denominado servicio adecuado, al cual se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos. Los niveles de las expectativas, tanto del servicio deseado como del adecuado, reflejan las promesas explícitas e implícitas del proveedor, los comentarios de otras personas y la experiencia pasada del cliente (si la tiene) con esta empresa. (Lovelock & Wirtz, 2009)

*“Cada producto, servicio, característica y beneficio está por mejorar. Todo es susceptible de ser mejorado. Las empresas deben creer que el resultado de la innovación (nuevos procesos, productos, servicios y modelos de negocios) se correlaciona de manera imperfecta con los insumos de la innovación (dinero y talento)”.* (Hamel & Getz, 2004)

A pesar de que la innovación es fundamental para lograr un marketing eficaz, las grandes innovaciones de servicios son relativamente raras. Es más común el uso de nuevas tecnologías, como Internet, para entregar de manera novedosa los servicios existentes. En las industrias maduras, donde el servicio básico se puede convertir en un producto de primera necesidad, la búsqueda de ventajas competitivas a menudo se centra en la creación de nuevos servicios complementarios o en la mejora del desempeño de los ya existentes. Las probabilidades de éxito de un nuevo concepto de servicio se incrementan cuando éste se adecua a la experiencia, recursos e imagen de la empresa, cuando es más ventajosa que los servicios de la competencia en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes, y cuando está bien apoyada por los esfuerzos coordinados de las diferentes áreas funcionales. (Lovelock & Wirtz, 2009)

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

La perspectiva de los clientes debe ser al punto de partida en el diseño de servicios, a diferencia de algunas corrientes que impulsan sus innovaciones en el lugar de los proveedores. Para lograr esto, se debe identificar los puntos donde se sitúa el valor del servicio y desplegarlo acertadamente en dirección a los clientes. (Berdugo et. al. (2014)

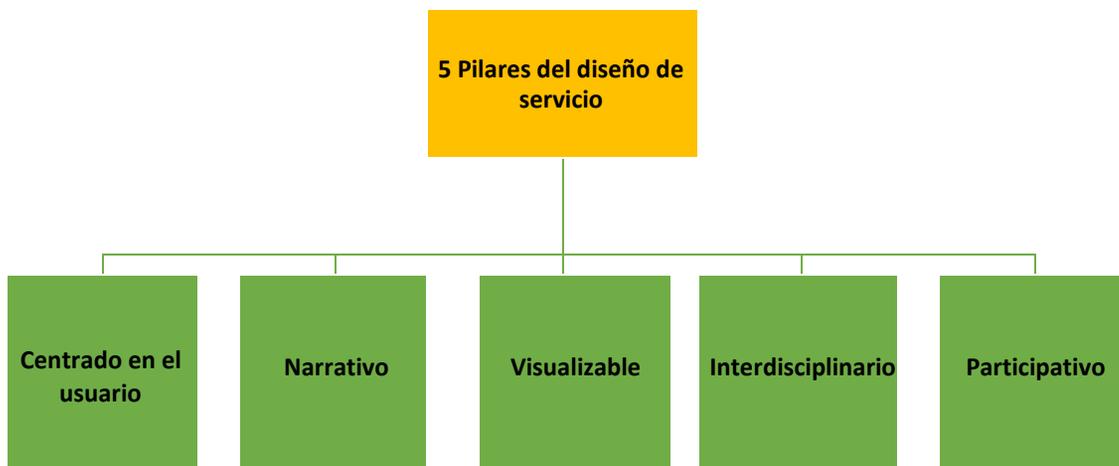
Un servicio tiene múltiples partes con intereses diversos y cada uno de ellos recibe algo de valor del proceso. En este orden de ideas, diseñar un servicio es lograr un balance entre los intereses de los stakeholders principales: los clientes, el negocio o la organización de ventas y la operación u organización de suministro. (Dhanesha, Hartman, & Jain, 2009)

Diseñar no solo tiene que ver con generar una forma, sino también con entender el concepto a partir de otra de sus acepciones, la de “planificar”. Con ello se

interpela a la posibilidad de abordar, desde la disciplina, la dimensión de los servicios. (Stickdorn & Schneider, 2016)

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

Figuroa et. al. (2017) definieron cinco pilares fundamentales y transversales a todo el proceso del diseño de un servicio. **(Gráfico 1.5)**



Fuente: Figuroa et. al. (2017)

### **Gráfico 1.5. Pilares del diseño de un servicio.**

Centrado en el usuario: la particularidad del Diseño de Servicios es que se considera como usuarios tanto a quienes usan un servicio como a quienes lo

proveen. Para ello se debe tener una comprensión dual, pero integrada, de ambas partes.

Narrativo: los servicios deben percibirse como una secuencia de acciones coherentemente interrelacionadas unas con otras y con una personalidad propia. Se debe contar una historia con un ritmo que sea fácil de seguir y que influya positivamente el estado anímico de los usuarios de principio a fin.

Visualizable: aunque los servicios son intangibles, se deben ofrecer visualizaciones y/o materializaciones de su existencia y avance.

Interdisciplinario: dada la complejidad de los servicios, las experiencias humanas expresadas en ellos y el amplio espectro en que ocurren los eventos, es necesario convocar a distintas áreas del conocimiento para darle una solución integral y holística a los desafíos de los servicios.

Participativo: es intrínsecamente participativo, pues integra activamente en su metodología y en sus resultados a los actores involucrados en el contexto interno (organización) y el contexto externo (usuario final) del servicio que se creará o mejorará.

El rediseño de los procesos de servicio revitaliza procesos que han quedado obsoletos. Sin embargo, eso no necesariamente implica que los procesos estaban mal diseñados desde un principio, sino que es probable que los cambios en la tecnología, las necesidades de los clientes, características adicionales de servicio y nuevas ofertas hayan provocado que los procesos existentes ya no estén vigentes. (Wirtz & Tomlin, 2000)

Según Lovelock y Wirtz (2009) que citó al Dr. Mitchell T. Rabkin, antiguo presidente del hospital Beth Israel de Boston (ahora Centro Médico Beth Israel-Deaconess), describió el problema como "óxido institucional" y declaró: *"las instituciones son como vigas de acero, tienden a oxidarse. Lo que una vez fue suave, brillante y agradable tiende a oxidarse"*.

El doctor sugirió que había dos razones para esta situación.

- La primera implica cambios en el ambiente externo, los cuales provocan que las prácticas actuales se vuelvan obsoletas y que se requiera de un rediseño de los procesos subyacentes, o incluso la creación de procesos totalmente nuevos, para que la organización siga siendo importante y reactiva. Estos cambios pueden reflejar nuevas formas de competencia, legislación, tecnología, políticas de seguros y evolución de las necesidades de los clientes.
- La segunda razón del óxido institucional ocurre a nivel interno. A menudo refleja un deterioro natural de los procesos internos, de la creciente burocracia o de la evolución de estándares espurios no oficiales. Síntomas tales como un amplio intercambio de información, la redundancia de datos, una elevada proporción de actividades de control o verificación con respecto a las actividades que añaden valor, el procesamiento de mayores excepciones y un creciente número de quejas de clientes por procedimientos incómodos e innecesarios, generalmente indican que un proceso no está funcionando bien y que requiere ser rediseñado.

Diversas organizaciones, universidades y empresas que se desenvuelven en el mundo de la prospección y creación de servicios han ordenado y sintetizado el procedimiento que emplean para diseñarlos. Si bien cada autor o institución tiene una mirada ligeramente diferente, existen patrones comunes entre todas las metodologías propuestas. (Figuroa et. al. (2017)

El desarrollo de nuevos productos sigue un proceso en fases, y en cada una de ellas se analiza la viabilidad del proyecto y se decide, en consecuencia, si se detiene el proceso o se continúa adelante con él. Básicamente, el desarrollo de un nuevo producto se estructura en seis fases. (Carro & Gonzalez).

1. Generación y búsqueda de ideas: se recogen y organizan las diversas ideas elaboradas dentro o fuera de la empresa y se descartan las que no son adecuadas.
2. Selección de ideas: aquellas ideas que han superado la primera etapa son evaluadas según criterios de adaptación a los objetivos de la empresa y de desarrollo de productos de la misma. Esto supone utilizar una escala de valores, que ayude objetivamente a seleccionar las ideas más interesantes, y establecer prioridades para su tratamiento posterior.
3. Evaluación del rendimiento: las ideas seleccionadas pasan a esta tercera fase, en la cual se efectúa una medida del rendimiento económico que puede obtenerse del producto. Para ello se parte de una primera evaluación de sus ventas futuras, que puede hacerse mediante el cálculo del volumen de ventas necesario para alcanzar las necesidades del rendimiento de la compañía, luego se compara este volumen con las posibilidades reales de actuación en el mercado. Un segundo paso de cálculo se basa en determinar el potencial del mercado y a partir del mismo se deducen las posibilidades en cuanto a la porción del mismo que puede obtener la empresa. Es indudable que el éxito y el volumen de ventas conseguido al introducir un producto estará en función de la estrategia que se aplique para su introducción. Obviamente, será necesario diseñar estrategias diferentes y evaluar su riesgo para seleccionar la más adecuada. Para ello es útil conocer la evolución que han seguido productos análogos de la empresa o de la competencia, así como la utilización de las informaciones que sobre estas expectativas nos puede aportar la investigación de mercado.
4. Desarrollo del producto: en la cuarta fase, el objetivo consiste en transformar la idea de un producto que posea características definidas. Es una fase en la que cobra gran importancia la intervención técnico – productiva y en la que pueden distinguirse a su vez diversas subfases: proyecto, prototipo, reevaluación y puesta a punto.

En el proyecto se definen los aspectos físico-químicos del producto y sus características de fabricación, que permiten la creación de prototipos. Estos son

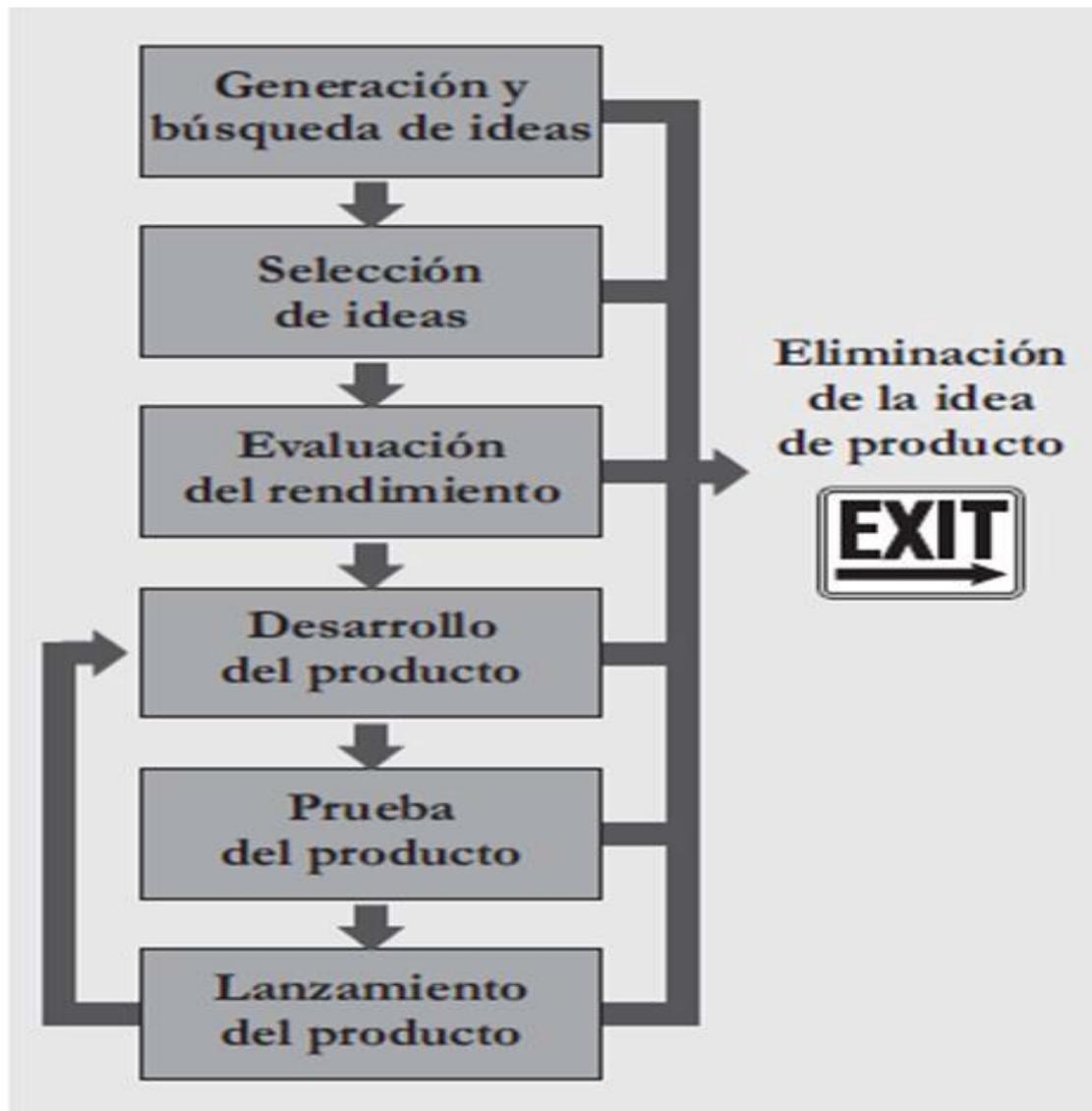
sometidos a análisis técnicos y de usos que posibilitan una reevaluación de sus posibilidades en el mercado y de sus costos de producción, así como una revisión de los aspectos destacados en las subfases de proyecto y prototipo.

Existen entonces condiciones para delimitar el concepto de producto, es decir, se ha conseguido su puesta a punto, estableciendo desde este momento sus primeras series de fabricación y elementos complementarios (embalajes, formatos).

5. Prueba del producto: esta fase puede realizarse dentro o fuera de la empresa. Si se practica fuera, puede hacerse en el sentido de un grupo controlado de consumidores – usuarios o aprovechando el lanzamiento del producto a nivel de prueba de mercado en una zona reducida y representativa para verificar no solo sus características sino también la eficacia de la campaña de *marketing* en que apoya y promociona el producto. El objetivo del test o prueba del mercado es mejorar la información sobre los resultados futuros, reduciendo el riesgo derivado del lanzamiento. La decisión de efectuar o no esta prueba se hará teniendo en cuenta el costo de su realización, el nivel de riesgo aceptado por la empresa y la pérdida del factor sorpresa que produce frente a la competencia todo lanzamiento de un nuevo producto en el mercado.
6. Lanzamiento del producto: una vez superada positivamente la prueba del mercado se pasa a esta última etapa, estudios apuntan que entre el 80 al 90% como índice de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, las principales causas son:
  - Un análisis inadecuado del mercado (volumen y hábitos de comportamiento).
  - Defectos del producto (duración, diseño y control de calidad).
  - Errores en la evaluación de costos (más elevados que los cálculos obtenidos o debido a la pérdida de rentabilidad).

- Falta de agilidad en el desarrollo del producto (excesiva lentitud que anula el impacto de la innovación y permite ocupar el mercado a otro competidor).

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



Fuente: (Carro & Gonzalez)

**Gráfico 1.6. Proceso de desarrollo de nuevos productos.**

### **Conclusiones parciales:**

En este capítulo se abordaron algunos de los elementos fundamentales relacionados con el marketing y la prestación de servicios, se han presentado algunas consideraciones teóricas, también llamado estado del arte, donde se relacionan conceptos importantes que servirán de base para el presente trabajo.

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

## **Capítulo II: Rediseño del producto bancario Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.**

En este capítulo se pretende como objetivo caracterizar el objeto estudio a investigar y proponer un análisis de mercado que permita determinar las características de los segmentos de los clientes servidos por el Banco Popular de Ahorro (BPA); así como los beneficios o intereses específicos que los usuarios buscan en estos servicios y la medida en que el grado de presencia percibida de estos beneficios satisface o no las necesidades reales de los mismos y la forma en que la competencia lo realiza.

### **2.1 Caracterización del BPA: objeto de estudio práctico.**

El Banco Popular de Ahorro (BPA), fue creado con el propósito fundamental de ofrecer diversos servicios financieros a la población, e incentivar en ella el ahorro monetario.

Dentro del Sistema Bancario Cubano, es el Banco Popular de Ahorro el banco que posee la mayor red de oficinas distribuidas en todo el país, encargadas de satisfacer las necesidades económicas - financieras de la población, a través de la comercialización de una gama de productos y servicios que están concebidos para contribuir al desarrollo económico y social de la nación.

El BPA, a partir de sus preceptos básicos: Seguridad, Confiabilidad, Rapidez y Discreción, continúa ampliando las relaciones internacionales y de colaboración con otras instituciones bancarias - financieras y se proyecta para alcanzar una mayor eficiencia y calidad en la prestación del servicio, a partir del empeño constante de sus empleados por brindar una atención cada vez más personalizada.

Por las necesidades cada vez más crecientes de la población surgió la idea de crear un banco para la familia cubana, enfocado en los problemas puntuales del pueblo en aquellos momentos.

## **Fundación**

Se constituyó como Banco Estatal el 18 de mayo de 1983, al amparo del Decreto Ley No. 69 (1983). Mediante Resolución No. 15 (4 de noviembre 1997), el Banco Central de Cuba le otorgó Licencia General, que amplía los objetivos y funciones al autorizar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, en moneda nacional y en moneda libremente convertible.

### **Principales funciones**

Las principales funciones autorizadas a ejercer son las siguientes:

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convengan.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamiento a corto, mediano y largo plazo, arrendamiento financiero, factoraje y otras modalidades de financiamiento.
- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y hacer operaciones con documentos mercantiles negociables.
- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase y obtener, recibir y mantener depósitos de valores en custodia y administración.
- Suscribir acuerdos de cooperación, asociación e integración económica, y actuar como corresponsal de banco.

### **Política de orientación**

- Fortalecer la posición en el segmento de personas particulares, apoyándose en la ampliación de la capacidad comercial de sus canales de distribución.
- Consolidar la participación en el segmento corporativo.
- Potenciar la captación de pasivos en divisas.
- Preparar y asimilar la nueva política de cobros y pagos del país.

- Buscar soluciones conjuntas en el sistema bancario para mejorar los servicios en el pago de los jubilados, entre otras.
- Ampliar la red de Cajeros Automáticos principalmente en la capital.
- Incremento de las operaciones en efectivo a través de TPV.

### **Ética organizacional y estratégica.**

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se define con una misión destinada a promover la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda, así como garantizar la apropiada regulación del sistema bancario y financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pago, actuando como ente emisor y ejecutor de una política monetaria oportuna y confiable, para contribuir al desarrollo económico del país.

En su visión define las cualidades, compromisos y valores de su capital humano que le permite alcanzar niveles de competencia superior acorde con las necesidades de la población, y figura entre sus objetivos lograr una comunicación eficaz, interna y externa, que integre al personal del BPA en un solo cuerpo, fortalezca la identidad corporativa, posicione productos, difunda la calidad de los servicios y establezca vínculos con los diferentes públicos.

Como organización sostiene un pensamiento estratégico que estimula la capacidad de captar rápidamente el entorno y ajustar estrategias mediante sistemas de realimentación, con un enfoque muy crítico hacia la propia organización que permita la forma de superar deficiencias, problemas y debilidades, buscar la innovación a partir de la estimulación e interacción de nuevas ideas, el enfoque integrador a partir de solución y problemas con estrategias coherentes, en el tránsito de lo estratégico a lo operativo y el sentido preciso del tiempo.

Las Direcciones Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del Banco Popular de Ahorro, que se subordinan directamente a la Oficina Central, y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos del Banco aprobados por su nivel superior de

dirección, encabezado por el Presidente del Banco Popular de Ahorro. A las Direcciones Provinciales se subordinan las Sucursales y Cajas de Ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

### **Funcionamiento del BPA en Matanzas.**

El BPA en la provincia de Matanzas, cuenta con una red de 54 oficinas bancarias que incluye la Dirección Provincial, el Centro de Capacitación Provincial, 22 sucursales, 28 Cajas de Ahorro y 2 Centros de Negocios. Tiene como objetivo fundamental captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a cortos y medianos plazos acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuentas de terceros, como: cobro de impuestos, pago a jubilados, canjes por orden y cuenta de CADECA, cobros de electricidad y teléfonos, pago de caja de resarcimiento y cobros de finanzas, entre otros. Posee una cartera sana y el índice de morosidad no supera el 2%; teniendo dentro de los objetivos de trabajo del año en curso fortalecer el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas.

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

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

Con el afán de mejorar la calidad de los servicios, mejorando la atención a los campesinos asociados a cooperativas, se decide rediseñar el de financiamiento destinado a ellos, con ellos además se pueden obtener ventajas competitivas.

Este es un producto claro y creíble, que soluciona varios problemas existentes en las sucursales bancarias en el momento de otorgar préstamos a varios clientes al mismo tiempo, perteneciendo todos a una misma entidad. Actualmente existe este préstamo pero con la limitante de que sea la entidad solicitante quien lo administre.

## **2.2 Diagnóstico actual del servicio Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativas.**

El objetivo principal del estudio de mercado es: Diagnosticar la demanda actual del producto Crédito a Pequeños Agricultores en el municipio de Pedro Betancourt.

Y como **objetivos secundarios** se establecen:

- Analizar la oferta existente actualmente en el municipio de Pedro Betancourt.
- Analizar la demanda actual del producto Crédito a Pequeños Agricultores en el municipio de Pedro Betancourt.
- Analizar las vías de comercialización de sus servicios
- Conocer los principales productos ofertados, así como su precio

### **2.2.1 Delimitación geográfica del mercado y descripción**

#### Delimitación geográfica:

La sucursal donde se realiza la investigación es la 3692 del municipio de Pedro Betancourt, ubicada en la calle 22 #2512 e/25 y 27, con una caja de ahorro en el poblado de Pedroso ubicada a 16 km de la sucursal tutelar, contando con una plantilla de 28 trabajadores, nuestro principal cliente en la banca corporativa es la

Empresa de Acopio y Beneficio Tabaco, Matanzas, es una empresa provincial y a ella se subordinan las cooperativas que contratan los pequeños agricultores.

#### Breve caracterización de la actividad económica actual

El BPA, ejerce la actividad de intermediación financiera en el territorio nacional, brinda servicios a la mayor parte de personas naturales que requieren de servicios bancarios en Cuba. Solo unos pocos ejemplos al cierre de Septiembre del 2017 sirven para confirmar este criterio:

- Operan 3 098 598 cuentas de ahorro en diferentes modalidades
- Mantiene 454 163 créditos para materiales de la construcción y otros propósitos autorizados para las personas naturales
- Mantiene una cartera de créditos sociales de 833 148 deudores
- Paga la seguridad social como promedio a 435 505 jubilados y pensionados. Cobra mensualmente como promedio 582 903 tributos que los TCP pagan a la ONAT
- Se ocupa de diferentes acciones relacionadas con la LGV.

En la etapa actual de desarrollo del BPA se incrementan los clientes empresariales e integrantes de las nuevas formas de gestión no estatales, como las CNA y los TCP, de estos últimos que operan cuentas corrientes en nuestros bancos 20 813 de ellos.

Se han contratado los servicios de 1043 TCP en la actividad de gestor pagador cobrando 2 208 046 amortizaciones de crédito y han pagado a domicilio 1 065 034 cupones a jubilados y pensionados y se han emitido 818 621 tarjetas magnéticas.

La infraestructura con que cuenta el BPA es la siguiente:

- 67 sucursales trabajando jornadas ininterrumpidas diariamente, de lunes a Sábado entre 8:00 AM a 7:00 PM, prestando en ese horario todo tipo de servicio.

- 31 cajas de ahorro están conectadas a tiempo real con sus sucursales tutelares, lo que les permite diversificar los servicios.
- 22 centros de negocios para ampliar la capacidad de atención a los clientes.
- De ellos 19 son centros de trámites de créditos que atienden las operaciones de la NPB.
- Existen sucursales en centros institucionales y empresas fundamentalmente integrantes del grupo empresarial GELMA.
- Existen áreas de negocio para la atención a TCP en localidades de alta concentración de los mismos.
- 228 cajeros automáticos.

### Situación actual del sector

En la actualidad existe este producto en la cartera de negocios del BPA, con la restricción que el mismo debe ser solicitado por la cooperativa, limitando la capacidad del mismo a ser extendido a más pequeños agricultores que no confían totalmente en la forma de administrar los recursos por parte de las cooperativas.

### Contexto socio - demográfico actual

En el municipio de Pedro Betancourt existen 7 UBPC destinadas a diferentes producciones, cada una de ellas cuentan con un promedio de 200 pequeños agricultores, de ellos solo 30 operan con nuestra entidad, optando por los créditos individuales, ya sean de capital de trabajo o inversión.

## **2.2.2 Análisis de la demanda**

### Comportamiento de la demanda

Los créditos destinados a pequeños agricultores fueron cobrando importancia en nuestra institución en los últimos años, con la creación de la Empresa Provincial de Tabaco en nuestro municipio, poco a poco se han incrementado las hectáreas

a sembrar y con ello los pequeños agricultores incorporados a esta actividad por lo que la demanda cada año va en aumento, tomando en consideración que también es aplicable a la cosecha de arroz y otras con picos de producción.

Este servicio va dirigido a las cooperativas de créditos y servicios, a unidades básicas de producción) fortalecidas o no, y principalmente a los pequeños agricultores a ellas asociados.

### El tamaño del mercado

El tamaño del mercado potencial se analizó en base a la cantidad de pequeños agricultores asociados a las cooperativas en el municipio de Pedro Betancourt, en ese sentido, se puede afirmar que el mercado actual alcanza la cifra de 1 400 agricultores.

### **2.2.3 Análisis de la oferta**

Como principales competidores para este producto está el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), que ofrece el mismo producto como está diseñado en la actualidad, además ha sido el banco líder en la atención al sector empresarial.

### Comportamiento de la Oferta

Como parte de la actualización del modelo económico cubano, se establecieron una serie de normativas que regulan el trabajo por cuenta propia e inserta con carácter experimental la figura de las Cooperativas no Agropecuarias como otra forma de gestión de nuestra economía.

El Sistema Bancario está estrechamente vinculado a estos segmentos, por lo que en Diciembre del 2011 se establece la llamada Nueva Política Bancaria (NPB) que incluye además de los financiamientos a personas naturales, la posibilidad de que los trabajadores por cuenta propia (TCP), los pequeños agricultores (PA) y las cooperativas no agropecuarias (CNA) puedan operar cuentas bancarias distintas a

las de ahorro y acceder al crédito bancario para fomentar las actividades económicas que realizan.

## 2.2.4 Análisis de la comercialización

### Descripción del Producto o servicio

Si bien es cierto que el banco no ofrece ningún producto material sino más bien una serie de servicios dirigidos a la población, no nos exime de diseñar estrategias en torno al producto.

El servicio de Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativase encuentra diseñado en el sistema bancario para que la cooperativa lo solicite y lo administre, quedando algún *record* en las estadísticas del banco, por lo que no ha sido factible en nuestro municipio, sobre todo por la poca confianza de los pequeños agricultores en sus bases productivas para la administración de sus recursos, sobre todo cuando se hablan de los recursos más líquidos.

Revisando el Manual de procedimiento podemos exponer como está diseñado el mismo:

Las CCS y CCS Fortalecidas, podrán tramitar las solicitudes de financiamiento de los agricultores que representan; realizar las tomas de los financiamientos que se materialicen y recibir el importe de las liquidaciones por la venta de sus producciones (una vez deducidos los adeudos con el Banco), entregando oportunamente a los clientes el dinero que corresponde a las operaciones antes citadas. Lo anterior no impide que si cualquier cliente quiere gestionar su propia solicitud de financiamiento y/o además recibir personalmente en el Banco los resultados de la liquidación del financiamiento que gestionó la CCS lo haga, debiéndose entonces mantener la debida comunicación, coordinación y conciliación entre el Banco y la CCS. Sin perjuicio de lo antes expuesto, cada cliente será responsable de las obligaciones que contraiga mediante las gestiones de financiamiento de la CCS o de las suyas propias. Tal representación de la CCS

tendrá que ser formalizada mediante documentos que acreditan a los funcionarios designados para realizar estos trámites con el Banco, en los que constará sus nombres, cargos y responsabilidades. También se registrarán sus firmas.(Banco Popular de Ahorro, noviembre 2018)

El producto se diseña para ser utilizado por pequeños agricultores asociados a cooperativas, con la intención de ser administrado por el banco y con la posibilidad de que el productor pueda estar al tanto de su deuda cuando así lo requiera.

Cada productor para solicitar un préstamo debe recopilar toda su documentación, presentarla en el banco, este analiza cada una de las solicitudes, primero por el comercial, después deben ser llevadas a un comité de créditos y si supera el monto autorizado para este nivel debe ser enviada la solicitud a la Dirección Provincial, y así para no menos de 40 productores, por lo que el cuello de botella en una etapa crucial para un tipo de específica de producción es evidente, con este trabajo se propone como objetivo fundamental: perfeccionar un producto para agilizar la prestación de servicios y captar nuevos clientes.

Mejoraría en gran medida la calidad del servicio pues el agricultor tendría en tiempo su crédito sin aglomeración en la sucursal y sin perder tiempo de atención a sus cultivos.

#### Análisis del precio.

Para analizar el precio del servicio que se estudia, se ha de tener en cuenta los intereses y las comisiones establecidas según MIP.(Banco Popular de Ahorro, noviembre 2018).

Con las estrategias de informatización de la sociedad se ha logrado la conectividad a tiempo real de las cajas de ahorro con la sucursal tutelar, lo cual permite la diversificación de los servicios que prestan estas unidades.

La posibilidad de que un pequeño agricultor residente en la zona de Socorro y Pedroso no tengan que trasladarse al municipio para solicitar el estado de su

crédito, o los representantes de la cooperativa puedan efectuar sus operaciones en un banco con *coforty* profesionalismo tan cercano al surco como sea posible.

Se le puede ofrecer el servicio de tarjetas magnéticas, tanto para utilización del efectivo como para la compra de los insumos pudiendo utilizar las terminales de puntos de venta.

### **2.3 Fases de desarrollo para la implementación del servicio Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.**

El estudio cualitativo investigó el rediseño de un producto bancario para su mejor utilización por parte de los campesinos en el momento de la solicitud de créditos para sus cosechas.

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos: entrevistas en profundidad, creación de un grupo de expertos para que analizaran la factibilidad de rediseñar el producto, matriz DAFO y diagrama causa y efecto.

Poco más de 302 entrevistas individuales, fueron codificadas y analizadas, y se generó un modelo teórico que describe:

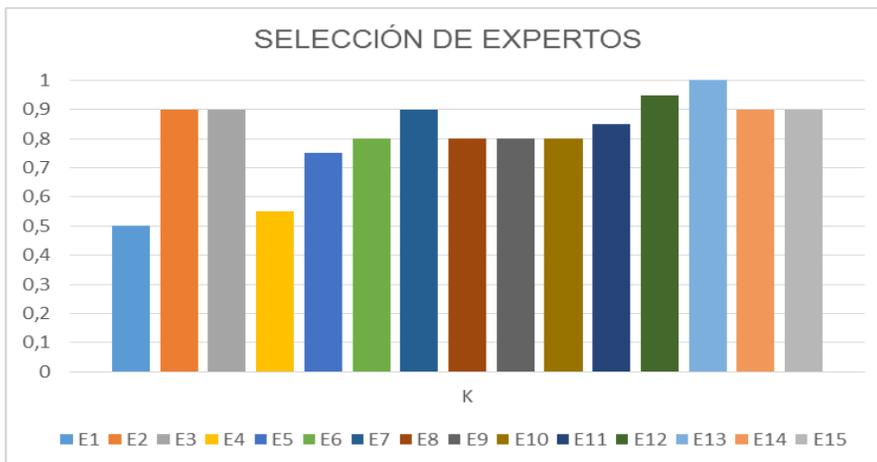
- Cómo está distribuida la muestra de Pequeños Agricultores por UBPC.
- Relación de la producción de los campesinos.
- Relación de Pequeños Agricultores que solicitan créditos diferenciados por producciones.
- Relación que existe entre los clientes pequeños agricultores, el banco al que están asociados y el por qué.
- Se revisan los hallazgos más importantes y se incluyen los puntos de vista y las reflexiones de los participantes y del investigador respecto al significado de los datos, los resultados y el estudio en general

Son ilustradas por los datos narrativos, asimismo, se discuten y valoran las implicaciones para la mejora en la atención al cliente en lo referente a la investigación y práctica profesional.

### 2.3.1 Generación y filtrado de ideas

Para hacer posible el nacimiento de nuevas ideas destinadas al lanzamiento en el mercado de nuevos productos o servicios financieros, o con objeto de mejorar las ya existentes, hay disponibles distintos procedimientos.

Para este caso se creó un comité de expertos, seleccionado mediante el cálculo del Coeficiente de Competencia como base (anexo # 1), a partir de los resultados se toman a 7 de los 15 candidatos presentados, cuyos valores son superiores a 0.9 como muestra el **gráfico 2.1**.



Fuente: elaboración propia

### Gráfico 2.1. Selección de expertos.

El grupo de expertos mediante la técnica de tormenta de ideas y diagrama Causa y Efecto (anexo #2) predeterminaron una serie de factores internos y externos que se relacionan en el anexo # 3, donde fueron eliminados los indicadores que obtuvieron un nivel de concordancia con valor inferior a 0.8 (anexo #4). Los factores tanto externos como internos que finalmente fueron seleccionados formando parte de la matriz DAFO son los siguientes: (anexo #5).

### **Fortalezas.**

- Amplia red de sucursales por todo el país.
- Cuenta con personal dispuesto a innovar para mejorar la calidad del servicio.
- Rigurosas medidas de control interno.

### **Debilidades:**

- Carencia de un producto o servicio establecido que permita atender con prontitud a los pequeños agricultores al inicio de la campaña.
- Insuficiente capacitación de los especialistas que atienden directamente al cliente.
- Deficiente capacidad de instalaciones y equipos para responder a nuevos servicios.

### **Oportunidades:**

- La fidelidad de los clientes.
- La universalización en el territorio.
- Digitalización bancaria.

### **Amenazas**

- Existencia de bancos competidores.
- Poca confianza de los agricultores en las formas productivas.
- Surgimiento de nuevas fuentes de empleo.

A modo de resultado la matriz DAFO indica como problema estratégico que si no se superan la insuficiente capacitación de los especialistas que atienden directamente al cliente, si no se crea un servicio que permita atender con prontitud al cliente y se mejoran la capacidad de las instalaciones y equipos para responder a nuevos productos, y sigan asechando los bancos competidores, la falta de

confianza de los agricultores en sus formas productivas, surgimiento de nuevas fuentes de empleo, entonces, ni siquiera potenciando el personal dispuesto a innovar para mejorar la calidad del servicio, la amplia red de sucursales que se dispone, las rigurosas medidas de control interno, será posible aprovechar la fidelidad de los clientes, la universalización del municipio, la digitalización del banco.

Por lo que la solución estratégica si se tienen identificadas las fortalezas, como, el personal dispuesto a innovar para mejorar la calidad del servicio, la amplia red de sucursales con que cuenta el BPA, el riguroso control interno y se superan las debilidades como insuficiente capacitación de los especialistas que atienden directamente al cliente, la carencia de un producto o servicio que permita atender con prontitud a los pequeños agricultores, la deficiente capacidad de instalaciones y equipos para responder a nuevos servicios, entonces será posible aprovechar la fidelidad de los clientes, la universalización del territorio, la digitalización del banco para atenuar los efectos del surgimiento de nuevas fuentes de empleo, la existencia de bancos competidores, la poca confianza de los agricultores en las formas productivas.

Los resultados de esta matriz demostraron que el Banco Popular de Ahorro en estos momentos se encuentra en el cuadrante de Ofensiva, por lo que si aprovecha los recursos a su disposición y continúa potenciando sus fortalezas será más fácil atenuar las amenazas y superar las debilidades.

La alta dirección debe definir los productos y mercados a enfatizar y los objetivos de los nuevos productos, este proceso debe realizarse sobre bases creativas, la capacidad de generar alternativas, servicios y bienes inéditos, de mayor valor que los ya existentes, se puede desarrollar mediante la aplicación de técnicas para obtener el desarrollo de capacidades de innovación y originalidad, se fomenta el pensamiento creativo para la resolución de problemas y oportunidades de mejora.

### 2.3.2 Análisis de viabilidad del servicio, Créditos a Pequeños Agricultores asociados a una cooperativa.

Con el objetivo de analizar la efectividad del producto se atenderán las características del público al que va dirigido y lo ventajoso que puede ser frente a la competencia, para ello se aplicaron encuestas, se creó un grupo de discusión se realizó una entrevista a las presidencias de las cooperativas analizadas en la muestra.(Anexo #6).

#### Tamaño, estructura y comportamiento del público objetivo.

Para analizar la necesidad real que tienen los campesinos de optar por un producto nuevo, se toma como base los Pequeños Agricultores (PA) del municipio Asociados a una Cooperativa con una población de 1400, un error de 5% y un nivel de confianza de 95%, por lo que el tamaño requerido para que la muestra sea representativa es de 302 Pequeños Agricultores.

Es necesario segmentar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población, y que además son relevantes para los objetivos del estudio, en la **tabla 2.1** se selecciona una muestra para cada una de las cooperativas del municipio:

**Tabla 2.1. Muestra estratificada de Pequeños Agricultores.**

Fuente: elaboración propia.

Estrato por giro	UBPC	Total población	submuestra
1	Socorro	325	70
2	Giraldo Díaz	157	34
3	El Ciego	276	60
4	17 de Mayo	139	30
5	Leovigildo Sierra	138	30
6	Juan de Mata Reyes	243	52
7	Pedroso	122	26
<b>Total</b>		<b>1400</b>	<b>302</b>

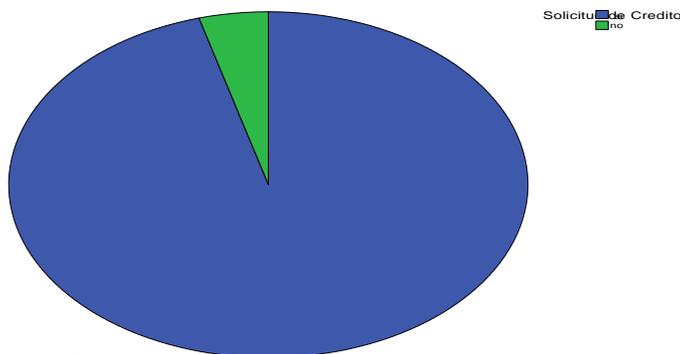
Se utilizó el programa SPSS para el análisis estadístico de las encuestas realizadas a la muestra seleccionada, que arrojó una frecuencia en cuanto a las producciones de cada uno de los Pequeños Agricultores encuestados como muestra la **tabla 2.2** de 24% de arroz, 34% de tabaco, 21% de cultivos varios y 21% de ganadería, siendo la más alta con un 10% por encima el tabaco, lo que demuestra que es la producción más importante que tiene el municipio en la actualidad.

**Tabla 2.2. Frecuencia según las producciones de los pequeños agricultores.**

Fuente: Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	arroz	73	24,2
	tabaco	103	34,1
	cultivos varios	63	20,9
	ganadería	63	20,9
	Total	302	100,
			0

En cuanto a los pequeños agricultores que deciden trabajar con créditos el **gráfico 2.2** muestra que solo un 4% no los ha solicitado pues son campesinos que se están incorporando a la producción en la etapa de preparación de tierras que comienza en el mes de septiembre.



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2.2. Frecuencia según la solicitud de Créditos por los PA.**

También se determinó en la **tabla 2.3** que el 100% de la muestra no desea un crédito administrado por la cooperativa, pero están de acuerdo en que lo administre el Banco Popular de Ahorro (BPA). El análisis de la frecuencia de las preferencias de los clientes determinó que el 30% prefiere una atención sin demoras, el 29.8% especialistas preparados, 25.2% un rápido proceso de análisis del préstamo, el 11.9% aboga por un producto con calidad y el 3% por un lugar acogedor.

**Tabla 2.3. Frecuencia según la preferencia por los Pequeños Agricultores.**

Fuente: Elaboración propia

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos atención sin demora	91	30,1
lugar acogedor	9	3,0
especialistas preparados	90	29,8
productos de calidad	36	11,9
rápido proceso del préstamo	76	25,2
Total	302	100,0

Se analizó la relación que existe entre los clientes Pequeños Agricultores, el banco al que están asociados y el por qué, determinando que el 14% de la muestra son clientes del BPA y el 85% del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). Los asociados al primero se inclinan hacia su preferencia porque presentan productos de mejor calidad según el 39.5% y el 60% por un mejor trato. Mientras que los del BANDEC manifestaron que la cooperativa opera con el mismo para un 56% y el resto porque siempre ha sido así.

La **tabla 2.4** relaciona a los Pequeños Agricultores en cuanto a solicitud de crédito por las cooperativas y por qué no quisieran un crédito operado por la misma.

**Tabla 2.4. Relación de PA y por qué no quisieran un crédito operado por cooperativa.**

Fuente: Elaboración propia.

Solicitud de Crédito		PQ No Crédito Operado Cooperativa				Total	
		Cooperativa no tiene experiencia	No tiene condiciones	Local no es acogedor	personal no tiene capacidad	Cooperativa no tiene experiencia	
si	cooperativa	Socorro	30	2	14	22	68
		Giraldo Díaz	5	0	0	28	33
		El Ciego	17	0	0	41	58
		17 de Mayo	16	0	0	12	28
		Leovigildo	16	0	0	13	29
		Sierra	16	0	0	34	50
		Juan de Mata	3	0	0	20	23
		Reyes	3	0	0	20	23
		Pedroso	10	2	14	170	28
		Total cooperativa	3				9
no	cooperativa	Socorro	1			1	2
		Giraldo Díaz	0			1	1
		El Ciego	2			0	2
		17 de Mayo	2			0	2
		Leovigildo	1			0	1
		Sierra	0			2	2
		Juan de Mata	0			3	3
		Reyes	0			3	3
		Pedroso	6			7	13
		Total					

La **tabla 2.4** demuestra que del 96% de los clientes que ha solicitado créditos no quiere el servicio que presta el BPA de un crédito operado por la cooperativa porque no tiene experiencia según el 35.7%, el 0.7% plantea que no existen las condiciones pertinentes para que desarrollen el servicio, 4.8% define que el local

no es acogedor y el 58.8% describe que el personal no está capacitado. En cuanto al 4% que no ha solicitado crédito el 46% define que no desea un producto manejado por la cooperativa porque no cuenta con la experiencia necesaria, y el resto que no presentan personal capacitado. La **tabla 2.5** relaciona a los Pequeños Agricultores en cuanto a solicitud de crédito por Cooperativa y por qué quisieran un crédito operado por el Banco.

**Tabla 2.5. Relación de PA y por qué quisieran un crédito operado por el banco.**

Fuente: Elaboración propia.

Solicitud de Crédito	PQ Si Crédito Operado BPA					Total
	Amplia experiencia en la actividad	personal capacitado	Condiciones para una buena atención	local acogedor	recursos para un mejor control de crédito	Amplia experiencia en la actividad
si cooperativa	19	47	0	1	1	68
Giraldo Díaz	0	0	0	0	33	33
El Ciego	0	0	12	6	40	58
17 de Mayo	6	12	0	0	10	28
Leovigildo Sierra	0	12	1	0	16	29
Juan de Mata	10	13	17	1	9	50
Reyes	6	0	0	0	17	23
Pedroso	4	8	3	8	12	28
Total cooperativa						9
no cooperativa	2		0		0	2
Giraldo Díaz	0		0		1	1
El Ciego	0		0		2	2
17 de Mayo	2		0		0	2
Leovigildo Sierra	0		0		1	1
Juan de Mata	0		2		0	2
Reyes	1		0		2	3
Pedroso	1		0		2	3
Total	5		2		6	13

La **tabla 2.5** expone que del 96% de la muestra que ha solicitado créditos quisiera un rediseño del producto donde este sea operado por el banco y no por la cooperativa; como está diseñado, por la amplia experiencia que el banco posee según el 14.2%, el 29.1% plantea que existe personal capacitado, el 10.4% afirma que existe condiciones para una buena atención, el 2.8% alega que es un lugar acogedor y el 43.6% proyecta que el banco cuenta con recursos para un mejor control del servicio. En cuanto al 4% que no ha solicitado crédito el 38.4% define que desea un producto manejado por el banco por la amplia experiencia en la actividad, el 14.4% plantea que el centro cuenta con condiciones para una buena atención y el resto define que tiene recursos para un mejor control del crédito.

### **Ventajas competitivas.**

Para construir la estrategia de posicionamiento del servicio que se estudia, es preciso identificar las ventajas competitivas que posee:

- Diseño del servicio con orientación al cliente.
- Seguridad y confianza en la administración a cargo del Banco.
- Atención personalizada a cargo de personal capacitado, diligente y profesional en el manejo de créditos.
- Imparcialidad y transparencia en la administración del crédito.
- Información periódica y transparente del estado del crédito tanto a la cooperativa como a los pequeños agricultores.
- Empeño de los trabajadores para innovar nuevos productos.

### **2.3.3. Desarrollo del producto y comercialización.**

Una de las premisas fundamentales para la introducción de un nuevo producto o servicio es el enfoque del cliente. Para materializar este enfoque es vital determinar las necesidades y expectativas que tienen de la organización. El ordenamiento de las características se muestra a continuación:

- Rapidez en la prestación de servicio.
- Posibilidad de utilizar el crédito en el momento que lo necesitan.
- Confiabilidad en el manejo del préstamo.
- Accesibilidad de la información necesaria.
- Amabilidad del personal.

Cada uno de los momentos contribuye de manera directa con la calidad percibida por los clientes en cada servicio ofertado.

Para la visualización de los momentos de verdad se seleccionaron 10 expertos que trabajan en la determinación de los momentos críticos del proceso, los seleccionados constituyen personal de experiencia en la prestación de servicios. Fueron elegidos siete los diez, como muestra el anexo # 7, los cuales su coeficiente de competencia estuvo por encima de 0.8.

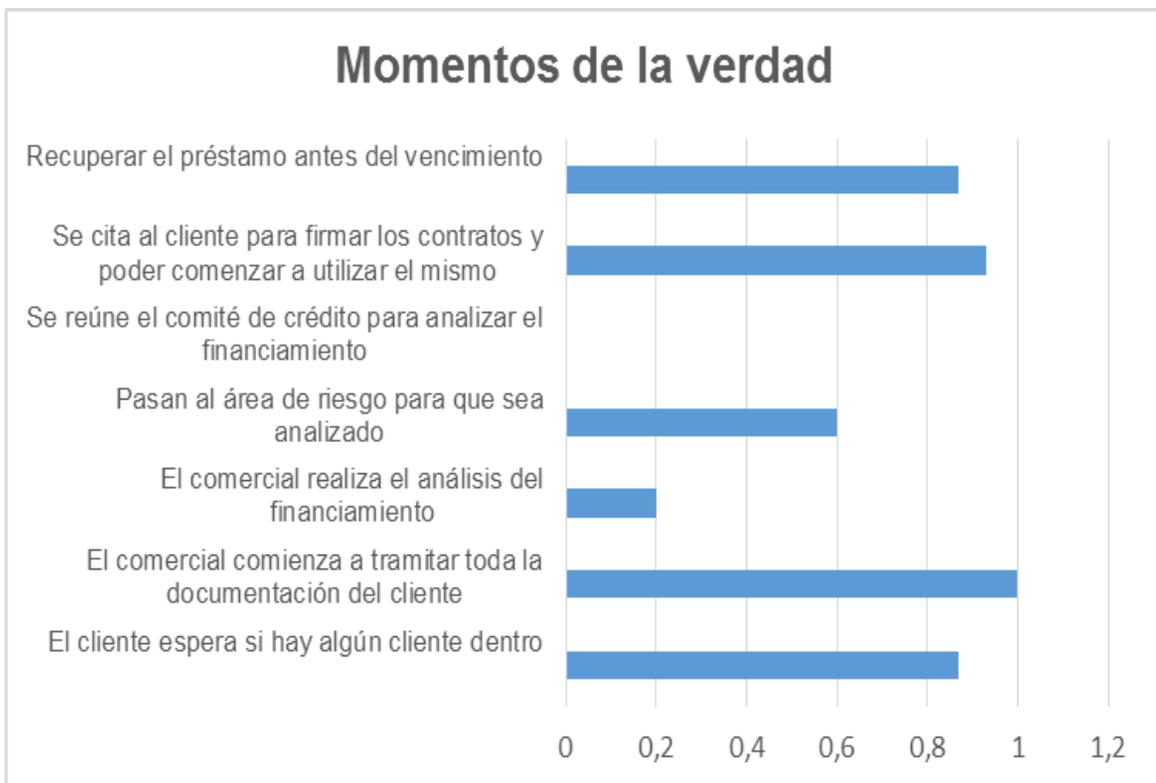
Una vez seleccionados realizan la evaluación de las actividades generadoras de valor y determinan los momentos críticos. Para ello se aplicó el método de Delphi, donde se presentó a los expertos la relación de las actividades que generan valor en el proceso (anexo #8), con estas características se elaboró la encuesta que se muestra en el anexo # 9 y los resultados arrojados en esta primera ronda de expertos se muestran a continuación:

- El cliente espera si hay algún cliente dentro.
- El comercial comienza a tramitar toda la documentación del cliente.
- El comercial realiza el análisis del financiamiento.
- Pasan al área de riesgo para que sea analizado.
- Se reúne el comité de crédito para analizar el financiamiento.
- Se cita al cliente para firmar los contratos y poder comenzar a utilizar el mismo.

En esta primera ronda los principales cambios estuvieron encaminados a la eliminación de algunas características que a juicio de expertos no añadían valor al cliente con el peso suficiente para conformar el momento crítico.

Con las características resultantes de la primera ronda de expertos se confeccionó la encuesta que se aprecia en el anexo # 10, en esta segunda ronda los expertos votaron por las actividades que consideraron que pudieran ser momentos críticos y podían afectar el proceso de prestación del servicio.

Los resultados de la segunda ronda se observan en el anexo # 11, de donde se eliminaron las actividades cuyo coeficiente estuvo por debajo de 0.8 como muestra el **gráfico 2.3**



Fuente: elaboración propia.

### **Gráfico 2.3. Momentos de la verdad según expertos.**

Una vez determinadas las características que conforman los momentos críticos de la verdad se realizó un estudio de concordancia a través del método del cálculo del coeficiente Kendall (W) igual a 0.80, por lo tanto se cumple que W es mayor que 0.5, validando el estudio. (Anexo # 12).

Con objeto de mejorar el servicio ya existente, se traza un plan de tareas con las acciones a desarrollar:

- Elaboración de la ficha del producto para definir sus características y condiciones.
- Elaboración de una propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento del servicio de Solicitud de Créditos de Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.
- Proponer la modificación en el SABIC-NEF de la solicitud del crédito rediseñado.
- Someter la propuesta a la aprobación del Consejo de Dirección Provincial para ser elevado a las Direcciones metodológicas de la Oficina Central.
- Someter a revisión de las Direcciones metodológicas (Banca de negocios, Asesoría Jurídica e Informática) de la Oficina Central del BPA la propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales y su instrumentación en el SABIC.NEF.
- Elaborar un plan de acción para la promoción del servicio.
- Comprobar el grado de satisfacción del servicio bancario mediante mecanismos de control y acciones correctivas.

### **Conclusiones parciales:**

En aras de lograr una mayor rentabilidad, en función de la competitividad, es necesario un nivel de integración entre todos los implicados, de forma armónica y coordinada, que permite la adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior y considerando los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido en el diseño de productos bancarios, se propone un procedimiento, que permite la interrelación de todos los factores que intervienen en el producto en su fase de rediseño, el cual parte de determinadas premisas relacionadas con la comprensión de los factores

principales que intervienen en el producto, lo cual garantiza un punto de partida acertado y los atributos esenciales que deben caracterizar el mismo.

El procedimiento propuesto consta de 7 actividades integradas, a partir de la elaboración de la ficha del producto para definir sus características y condiciones se realiza un análisis de la situación del mercado, la competencia y el inventario de recursos, para llegar a la concepción de nuevas ideas y su selección, el rediseño del nuevo producto y sus respectivas estrategias comerciales, para finalmente lograr el lanzamiento del producto y la necesaria y constante retroalimentación; todo lo anterior permite al mismo adaptarse a la demanda actual.

### **Capítulo III: Rediseño de producto bancario para el otorgamiento de Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativas.**

El desarrollo de este producto comienza con la necesidad de rediseñar uno ya existente, con el objetivo de agilizar el tiempo de respuesta para el otorgamiento de préstamos a pequeños agricultores asociados a una cooperativa.

El producto que se presenta a continuación fue concebido para que sea administrado desde la cooperativa, este producto ya existe en el banco, la cooperativa lo debe solicitar y administrar, para esto, deben contar con un buen equipo de contabilidad, archivo y otros suministros, considerando la situación actual de estas formas productivas, en el municipio no existe ninguna que posea esos recursos, por lo que era inminente un cambio para este servicio.

El sujeto del producto será la cooperativa, que solicitará el préstamo del grupo de agricultores necesitados del mismo, la solicitud la realizarán mediante relación de los socios que conformarán el crédito global, presentada por el personal autorizado por la forma productiva ante el banco.

Las solicitudes de ampliación de cada crédito se efectuarán mediante solicitud de la cooperativa para el campesino que lo necesite.

Las garantías serán el seguro de la producción de cada campesino, la apertura de una cuenta scrow donde se depositará el por ciento negociado con la cooperativa de los ingresos de la producción financiada.

La sucursal comprobará el correcto uso de los créditos otorgados, se le dará seguimiento a las etapas de la cosecha mediante verificaciones físicas y apoyadas en información documental de la cooperativa.

Las entregas en efectivo se realizarán al representante de la cooperativa quien las hará llegar al campesino según vayan necesitando y según la etapa de cosecha en que se encuentren, las entregas de suministro y servicio se justificarán

mediante facturas, se entregarán una copia en la sucursal y de no ser posible se presentarán para tomar nota.

Para la recuperación en el momento que comiencen a recibir los pagos de sus producciones se efectuará tomando en cuenta que cada campesino posee una cuenta de orden asociada a su préstamo, el vencimiento está reflejado en contrato firmado por las partes, el sobrante de la liquidación se mantendrá en la cuenta de operaciones para que sea pagado al productor que le pertenece, las indemnizaciones que paga el seguro al campesino implicado en el crédito serán utilizadas para amortizar deudas si las tuviera, el importe no recuperado a su vencimiento se aplicará el fondo de garantía creado, por lo que es muy importante en este tipo de producto el seguimiento de la cooperativa a cada uno de los campesinos, pues si el agricultor no siembra o no le da la atención necesaria a sus cultivos, será la cooperativa con los fondos creados en la cuenta scrow quien garantizará el pago de la deuda.

El flujograma que se muestra en el anexo 13 explica a breves rasgos el proceso que se sigue para el producto propuesto, desde la elaboración de la ficha técnica, sea este un bien o un servicio, hasta la adhesión de los clientes en el nuevo servicio.

### **3.1 Elaboración de la ficha del producto para definir sus características y condiciones.**

Tener una ficha de todos los productos que ofrece el banco a las cooperativas aporta las siguientes ventajas (**tabla 3.1**).

- Tener una comunicación homogénea de los empleados comerciales a los clientes, cualquiera sea el empleado que atienda en ese momento.
- Contar con un mecanismo de evaluación de las características de los productos propios entre sí, y comparados con la competencia.

- Eliminar la improvisación en la preparación de folletos y otros medios que reciben los clientes. Servir de base para definir la estrategia comercial.

**Tabla 3.1.Ficha del Producto.**

Fuente: Elaboración propia.

<b>ATRIBUTOS GENERALES.</b>		
<b>Producto.</b>	Crédito a campesinos asociados a cooperativas	
<b>Alcance del servicio.</b>	Este servicio está destinado a los campesinos asociados a cooperativas.	
<b>Personal.</b>	El personal mínimo requerido desde el período de solicitud, análisis, entrega, amortización, modificación, traspaso o renegociación del préstamo. 5 trabajadores.	
<b>Formación, capacitación, experiencia.</b>	Personal.	Experiencia.
	2 trabajadores.	Personal con nivel superior, preparado en las capacitaciones del aula virtual diseñado por el BPA, que participe en las capacitaciones diseñadas por los funcionarios del BPA.
	3 trabajadores.	Personal con nivel medio, preparado en las capacitaciones del aula virtual diseñado por el BPA, que participe en las capacitaciones diseñadas por los funcionarios del BPA.
<b>Área de intervención.</b>	El área de intervención de estos préstamos será en el Banco Popular de Ahorro, específicamente el área comercial.	
<b>Herramientas.</b>	Las herramientas necesarias para la ejecución de estos servicios serán: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelajes requeridos.</li> <li>- Papel blanco.</li> <li>- Files.</li> <li>- Presillas.</li> <li>- Bolígrafos.</li> <li>- Impresoras láser.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora.</li> <li>- Archivos.</li> </ul>
<b>Transporte.</b>	El banco asumirá los gastos de combustible y piezas para el transporte asignado a la sucursal para el seguimiento y verificación de los recursos obtenidos por los financiamientos.
<b>Supervisión y administración.</b>	Se harán verificaciones físicas según sean necesarias, la auditora y el oficial de cumplimiento revisarán cada detalle del préstamo. Estas disposiciones aparecen reflejadas en el manual de instrucciones y procedimientos.
<b>Comisión.</b>	Las establecidas en la circular 894, contiene la circular #1 modificada “esquema general de tasas de interés del sistema bancario” de fecha 21 de Marzo del 2018 de la dirección general de tesorería del BCC.
<b>Vigencia.</b>	Mientras el crédito esté activo
<b>Forma de utilización.</b>	La utilización estará basada contra la entrega parcial (según cronograma establecido por el período de cosecha) se hará según las facturas presentadas por la cooperativa firmadas por el productor u orden de pago de salario, todas estas facturas vendrán en un resumen anexo, estos pagos serán en CUP
<b>Requisitos para la utilización.</b>	El personal de la cooperativa que presentarán las facturas y además se encargarán de extraer el efectivo para el pago de los salarios de los agricultores contratados será autorizado por la junta directiva de la cooperativa y presentados al banco, tendrán firmas autorizadas que estarán reflejadas en los documentos presentados al banco además de la firma de los campesinos al que estén representando en el momento.
<b>Garantías y anticipos.</b>	Las garantías serán el seguro y la cesión de ingresos futuros, joyas, casa de veraneo, cuentas de ahorro solares yermos, vehículos automotores, cuenta plica o scrow, donde se depositarán el 20% de los ingresos que provengan del servicio que se está financiando.
<b>Condiciones particulares del bien.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créditos a pequeños agricultores asociados a cooperativas</li> <li>- No necesariamente todos los campesinos</li> </ul>

	<p>tendrán que optar por este préstamo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los campesinos podrán supervisar el estado de su préstamo en el momento que lo deseen.</li> <li>- La cooperativa tendrá la obligación de darle especial seguimiento a cada toma de este préstamo.</li> </ul>
<b>Condiciones de entrega del bien.</b>	<p>El productor debe cumplir con todos los requisitos establecidos previamente en el manual, cuando el préstamo ya esté listo para ser entregado las facturas deben estar avaladas por el productor al igual que las tomas en efectivo.</p>
<b>Tiempo de entrega del bien.</b>	<p>El plazo de entrega será de hasta 10 días contados a partir de la entrega de toda la documentación si el nivel de aprobación es en la sucursal, si el importe o el tiempo sobrepasa el nivel de autorización y debe remitirse a la dirección provincial el tiempo de entrega será de 20 días y si sucediera lo mismo que sobrepasa su nivel de autorización se remitirá a la oficina central con tiempo de entrega de 30 días.</p>
<b>Condiciones particulares de prestación del servicio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sucursal bancaria prestará servicios de Lunes a Viernes en los horarios de 8:00 AM a 3:30 PM y los Sábados de 8:00 AM a 11:00 AM.</li> <li>- El banco proporcionará todos los materiales necesarios para la correcta prestación del servicio.</li> </ul>
<b>Funciones del personal.</b>	<p><u>Comerciales:</u>                  Recibir la documentación para procesar los créditos y si son aprobados realizar las entregas y posteriores amortizaciones del mismo; darle seguimiento para controlar los períodos de vencimiento y renegociar si fuera necesario.</p> <p><u>Riesgo:</u>                  Analizar el crédito para decidir si se otorga o no.                  Darle seguimiento para su renegociación si fuera necesario.                  Controlar las verificaciones que se realizarán a los productores para comprobar la correcta utilización del préstamo.</p>

<b>Inicio ejecución del servicio.</b>	La ejecución de los créditos se iniciarán a partir de la aprobación del comité de crédito y posterior formalización por el área comercial, los representantes de la cooperativa pueden comenzar a presentar facturas para la utilización del mismo.
<b>Plazo de ejecución del servicio.</b>	La prestación del servicio se iniciará en el momento que la cooperativa lo requiera, las condiciones en el banco estarán creadas para que funcione con la calidad requerida.
<b>Jornada.</b>	La jornada laboral de servicios será de Lunes a Viernes en los horarios de 8:00 AM a 3:30 PM y los Sábados de 8:00 AM a 11:00 AM.

Después de sentar las bases con la ficha del producto, se solicita una propuesta de modificación del Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco popular de Ahorro.

### **3.2 Elaboración de una propuesta para el Manual de Instrucción y Procedimiento del BPA (MIP).**

Como parte del proceso de mejora de nuestros servicios para a su vez aumentar la calidad en la atención a los clientes se proponen cambios en el Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro en los Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativas.

Elaboración de una propuesta para la implementación en el MIP del crédito otorgado a pequeños agricultores desde una cooperativa.

Estará ubicado en el grupo 231 créditos agropecuarios, con todos los subgrupos que sean necesarios, quedando estructurado de la siguiente forma:

#### **Grupo:**

231 Créditos agropecuarios: este grupo plantea las normas y regulaciones para la solicitud, otorgamiento, formalización, cobro y vencimiento de los créditos agropecuarios.

**Subgrupos:**

05 Generalidades:

- Título I Solicitudes, registros y tiempos de respuestas.

15 Análisis del financiamiento:

- Título I Valor estimado del respaldo material.
- Título II Capacidad de pago.
- Título III Análisis del flujo de caja.

20 Entrega de los financiamientos, contabilización.

40 Vencimientos.

- Título I Cobros.

45 Garantías.

50 Carpeta de financiamiento.

55 Seguimiento del financiamiento.

60 Traslado de clientes al BPA.

80 Seguros.

85 Puntualizaciones.

Se respetan el orden de estructuración en que se encuentran redactados introduciéndose las particularidades del caso.

Para poder implementar este proyecto en la realidad se deben modificar el sistema informático SABIC-NEF.

### 3.3 Proponer la modificación en el SABIC-NEF de la solicitud del crédito rediseñado.

Se propone modificar en el SABIC-NEF en el momento de la formalización del financiamiento por la opción **Sabic/ Captación de transacciones / Créditos / Créditos personas jurídicas – Análisis / Formalización del préstamo personas jurídicas– cooperativas.**

Para los campesinos con historial crediticio se realiza un cómputo por cada agricultor para analizar el importe que tienen en la actualidad y en que modalidad (capital de trabajo o inversión) y se conforma un crédito inicial por este cómputo.

Cuando comienza la campaña el nuevo préstamo de la misma se incorporará al importe de la deuda de cada campesino, al introducir los datos se introducirá uno a uno los datos de cada agricultor los que quedarán reflejados en una cuenta de orden por cada uno de los pequeños agricultores, para poder llevar la relación tanto del principal como de los intereses y período de vencimiento de cada amortización de la deuda que ya tienen y la que adquirirán en cada proceso productivo.

En el momento del otorgamiento será **Sabic/ Captación de transacciones / Créditos / Créditos Personas Jurídicas - cooperativas / Entrega del préstamo.**

Momento en el que se efectuará la entrega del préstamo, que podrá ser por facturas presentadas firmadas por cada campesino, en efectivo con la solicitud del mismo realizada y firmada por el campesino, que debe estar acorde con el momento del proceso productivo en que se encuentren.

Cuando se trate de amortizaciones el SABIC-NEF debería estar configurado **Sabic / Captación de transacciones / Créditos / Créditos Personas Jurídicas – cooperativas / Amortización del crédito**, que se amortizarán en el momento que comiencen a efectuarse los pagos de las diferentes producciones o pagos de seguro.

En el momento que exista la necesidad de modificar los datos de las cuentas de financiamientos la opción sería **Sabic/ Captación de transacciones / Créditos / Créditos Personas Jurídicas - cooperativas / Modificación de Datos de Préstamos.**

Si esta modificación está basada en una ampliación o disminución del financiamiento la opción sería **Sabic/ Captación de transacciones / Créditos / Créditos Personas Jurídicas – cooperativas/ Ampliación o Disminución del Préstamo Personas Jurídicas.**

Esta modificación afectaría directamente al campesino indicado, modificando a su vez la cuenta de orden a él asignada.

Si el caso se tratara de una renegociación, reestructuración o moratoria entonces la opción en el sistema sería **Sabic/ Captación de transacciones / Créditos / Créditos Personas Jurídicas – cooperativas / Traspaso a renegó. Reestructurado. O moratoria Personas Jurídicas.**

Se muestra los cambios que debe sufrir el sistema informático SABIC-NEF, y con todas estas propuestas se solicita revisión a las instancias superiores para que sea aprobado.

### **3.4 Revisión y aprobación de la propuesta por las instancias correspondientes.**

Proponer al Consejo de Dirección Provincial la propuesta de remodelación para que sea elevado a las Direcciones metodológicas de la Oficina Central

Proponer a las Direcciones metodológicas (Banca de negocios, Asesoría Jurídica e Informática) de la Oficina Central del BPA la propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento el rediseño del Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa y su instrumentación en el SABIC.NEF.

Después de realizar la propuesta a la Dirección Provincial del BPA se eleva la misma a la Oficina Central que es donde se realizan los cambios.

### **3.5 Revisión y aprobación de la propuesta por las Direcciones metodológicas de la Oficina Central del BPA.**

Se debe elevar mediante el departamento de organización para que las instancias superiores Banca de negocios, Asesoría Jurídica e Informática de la Oficina Central del BPA valoren, revisen y aprueben la propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento del servicio de crédito para pequeños agricultores asociados a la cooperativa y su instrumentación en el SABIC.NEF; donde debe intervenir Banca de negocios aportando las experiencias que tiene en el desarrollo de los créditos a pequeños agricultores, asesoría jurídica que sería la figura encargada de los procedimientos legales para no dejar desprotegida ninguna figura y el departamento de informática que serían los encargados de efectuar las modificaciones necesarias en el sistema informático SABIC – NEF y el Manual de Instrucción y Procedimientos.

Si el proyecto se aprueba por la Oficina Central se debe llevar a cabo un plan de acción para dar a conocer y promover el servicio.

### **3.6 Elaborar un plan de acción para la promoción del servicio.**

El que nuestra clientela potencial logre conocer lo que nuestro banco ofrece es una condición necesaria para el cumplimiento de los objetivos, por eso es importante conocer todas las formas o posibilidades que se tienen para comunicarse con nuestra clientela y analizar y seleccionar aquellas que se consideran puedan ser más efectivas y facilitar la consecución de los objetivos.

Para lograr un buen posicionamiento del producto se podrían utilizar los principales medios de comunicación:

### Anuncios impresos y transmitidos.

Consiste en utilizar medios como Prensa, Radio y Televisión, estos medios son conocidos como medios masivos de comunicación.

- Los TV centros: es el medio que mayor efecto causa en la audiencia, para la promoción del producto se puede utilizar el telecentro de matanzas por ser un medio de buena sintonía en la ciudad.
- Radio: es un medio que logra difundir la información a toda la ciudadanía, con este medio se logra llegar hasta los lugares más remotos que tiene la ciudad, tiene mucha acogida en las personas que trabajan en entidades públicas y privadas. En este caso se realiza en las radios Ciudad Bandera, Victoria de Girón, Radio 26, La voz de la victoria, por ser las más sintonizadas por la comunidad.
- Prensa escrita: se utiliza como medio para poder reforzar la publicidad televisiva, se lo hará por medio de la prensa de Girón, por ser el diario más acogido y el único en la provincia de Matanzas.
- Panfletos y manuales: los panfletos son un medio escrito en el cual se describe, lo más importante de una empresa y de los productos que ofrece, asegurando de esta forma que el panfleto sea leído por el público.
- Carteles y Volantes: los carteles son medios publicitarios que las empresas utilizan para dar a conocer una nueva campaña promocional, colocándolos en varios puntos. Los volantes son un medio más económico, el contenido de este debe ser claro y conciso, su diseño se enfatiza en el tamaño, color y tipo de letra de su contenido.
- Folletería: se utilizará hojas volantes como un medio de ejecución de las estrategias publicitarias.
- Letreros en exhibidores: constituyen una herramienta informativa, ya que indica a los consumidores que producto o servicios están disponible en el centro.

- Símbolos y Logotipo: objeto que la empresa selecciona para que pueda ser identificada por el consumidor, para su diseño se debe tomar en cuenta varios aspectos entre los que destacan tipo de producto y/o servicio, colores, el mercado al cual va dirigido, que sea fácil de recordar.
- Internet: por ser el medio de más alcance en la actualidad, sin costes adicionales.

El objetivo publicitario será posicionar el crédito para agricultores asociados a cooperativas. Al realizar un análisis de los instrumentos que se utilizan en las empresas bancarias, específicamente en este medio están los anuncios impresos y transmitidos utilizando la radio, prensa y televisión, los panfletos y con menor frecuencia carteles y volantes, en los cuales se informa de los nuevos servicios que brindan, se les recuerda de los premios que pueden ganar si apertura su cuenta en el banco y se les convence de que el banco es seguro y el mejor del país.

El eslogan es muy utilizado por la banca especialmente al realizar su publicidad radial, los clientes están escuchando; la atención es en la frase que el banco utiliza para atraer a sus clientes, ofreciendo solidez, prestigio, buen servicio, seguridad y excelentes promociones. La estrategia será realizar un spot publicitario en los diferentes medios de comunicación de la ciudad.

Por lo que el camino a seguir para lograr el objetivo de la promoción será:

- Promocionar el servicio en las diferentes cooperativas del territorio, participando en los escenarios donde se encuentren los campesinos, haciendo énfasis en las bondades y seguridad del producto.
- Diseñar, confeccionar y divulgar boletines explicativos del servicio.
- Publicación de artículos relacionados con el tema en revistas especializadas.

- Gestión y promoción del servicio en medios de difusión masiva: Radio, Televisión y Prensa.
- Promoción del servicio a través de las redes sociales.
- Promoción del servicio en el sistema de conducción de clientes.

Ya implementado y dado a conocer el servicio se debe ir chequeando el grado de satisfacción de los clientes para si fuera necesario realizar los cambios imprescindibles en el producto.

### **3.7 Comprobar el grado de satisfacción del servicio bancario mediante mecanismos de control y acciones correctivas.**

Una vez implementado el servicio se dará seguimiento monitoreando la satisfacción de los clientes y mejorando los detalles que fueran necesarios para incrementar la calidad del producto.

Responsable de Cumplimiento de las acciones: Autora

Fecha de Cumplimiento: Proceso de investigación

Es importante planear la medición de la satisfacción de todos los bienes y/o servicios que ofrece la entidad, para que esta actividad se convierta en parte de la cultura del mejoramiento continuo para poder cumplimentar esta etapa se utilizarán las herramientas necesarias aunque ningún método está exento de limitaciones en su aplicación. Lo único que podemos afirmar es que sea de un modo o de otro, sólo se puede atender las expectativas de los clientes y aspirar a superarlas, tal y como indican el cien por cien de las Políticas de Calidad definidas y difundidas en la actualidad, si le preguntan directa o indirectamente a los clientes cuáles son estas expectativas y si se preparan para encajar respuestas que nunca hubieran esperado o imaginado, las herramientas que se podrían utilizar en este caso serían las siguientes:

## 1. Paneles de clientes

Seleccionar un grupo de clientes que conozcan suficientemente el producto para obtener sugerencias y opiniones sobre el mismo periódicamente, a partir de la experiencia de cada cliente. Los seleccionados se analizan durante periodos prolongados de tiempo para poder obtener un análisis dinámico que permita observar tendencias y establecer conclusiones. La información puede ser obtenida a través de cualquier canal.

Como inconveniente, se debe indicar que el hecho de seleccionar clientes determinados con gran experiencia, conduce a despreciar a los nuevos y en especial a la primera impresión causada por el producto o servicio. Las conclusiones no son aplicables a la totalidad de la cartera de clientes.

## 2. Encuestas de satisfacción a clientes reales e históricos

Realización de encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes: clientes nuevos, clientes que están reduciendo su volumen de utilización del producto y clientes que han dejado de consumir el producto. De este modo se determinan, los elementos que llevan a un cliente a demandar y a dejar de demandar el producto al mismo tiempo y obtener de este modo una idea de qué elementos influyen en la imagen de la empresa y en qué medida afectan los niveles de fidelización.

Desventaja: Las diferentes tipologías de clientes a analizar obligan a definir muy bien la información que se precisa de cada tipo de cliente y a abstraerla con precisión para poder enunciar conclusiones generalmente aceptables. Al mismo tiempo, no siempre se consigue que respondan a los cuestionarios.

## 3. Encuestas de satisfacción

Se basa en realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos que

permiten obtener la opinión de los clientes en un momento determinado del tiempo posterior a la compra del producto o servicio. Como cuestionario, la dificultad consiste en obtener un índice suficiente de clientes que respondan para poder aceptar la muestra como significativa del total de clientes de la organización.

#### **4. Sesiones de grupo**

Reuniones con grupos reducidos de clientes centrados en aspectos muy concretos del producto o servicio, en las que los participantes pueden aportar mucha información, pero con el inconveniente que suponen las barreras de comunicación abierta y la limitación en la generalización de las conclusiones.

#### **5. Revisiones particulares**

Son reuniones periódicas individuales con clientes seleccionados en las que se tratan con mucho detalle una gran selección de aspectos relacionados con el producto o servicio de una manera formal a partir de la necesidad de obtener información sobre una serie de datos previamente definidos para poder identificar expectativas reales del cliente.

Como limitación cabe plantear la dificultad del método en términos de coste y de generalización de las conclusiones ya que se basa prácticamente en trajes a medida.

#### **6. Investigaciones de mercado**

Investigaciones reales sobre la totalidad de consumidores reales y potenciales de los productos con el fin de evaluar los productos o servicios propios con los ofrecidos por la competencia e identificar de este modo oportunidades y amenazas.

Es favorable como método de estudio generalizado pero no permite obtener información detallada ni concreta sobre los clientes propios.

## **7. Cliente oculto**

Un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma, generalmente a nivel de valoración del servicio. Esta técnica permite evaluar la atención al cliente, el trato con el personal, y otros aspectos relacionados con el servicio pero requiere un gran esfuerzo en definir las bases del estudio con el objeto de que las conclusiones no sean malinterpretadas entre el personal afectado.

## **8. Informes del personal en campo**

Se analizan determinados aspectos en contacto directo con el cliente en el mercado para conocer la opinión directa que el producto merece y así recibir retroalimentación. Es necesario volcar la información obtenida tal como se ha recibido para luego tratarla si se desea llegar a conclusiones relativamente válidas aceptando en todo momento las críticas que puedan surgir.

## **9. Encuestas al personal**

En los casos en que determinados empleados estén en contacto directo con el cliente, se puede realizar encuestas a estos empleados con el fin de obtener una información directa sobre la opinión de éstos últimos. Como limitación cabe mencionar que las conclusiones a las que se lleguen nunca estarán exentas de cierto grado de subjetividad porque se analiza lo que los empleados creen que los clientes opinan.

## **10. Análisis de medidas operativas**

Analizar a través de indicadores u otros métodos de seguimiento y medición, todas las operaciones que afectan en mayor o menor medida a la satisfacción del cliente. La dificultad estriba en determinar cuáles son los indicadores críticos que aportan información adecuada y real de manera que exista una relación directa entre la opinión de los clientes y las tendencias reflejadas por los indicadores.

Se deberá definir la periodicidad de aplicación de los mecanismos establecidos y realizar la programación de las mediciones que se realizarán durante el año, para ello se podrán incluir en el plan de gestión las actividades, las fechas y los responsables relacionados con:

- La elaboración: que debe incluir actividades de revisión de las herramientas que existen o la construcción de encuestas o mecanismos nuevos, según corresponda.
- La aplicación e implementación: donde se incluya lo relacionado con cada uno de los mecanismos que se van a utilizar para la evaluación de los diferentes bienes y servicios.
- La consolidación y análisis de resultados de los mecanismos de medición de la satisfacción del usuario y partes interesadas. Es necesario que la información se analice en conjunto con los demás mecanismos establecidos.

Hacer la inclusión de dichas actividades en el plan de gestión permitirá garantizar en la entidad que la medición se realice con más disciplina, convirtiéndose en un factor determinante para el mejoramiento.

Una vez definido lo anterior, se propone como herramienta de trabajo que la entidad registre sucesivamente la información correspondiente a la planeación de la medición, de tal forma que se genere un consolidado de información básica sobre la temática, que se convertirá en un documento de fácil consulta.

### **Hacer y desarrollar la medición**

Esta etapa conlleva el desarrollo de las actividades incluidas en el plan de gestión para el tema de medición de la satisfacción de usuarios y partes interesadas, es decir, desde la elaboración o modificación de los instrumentos que se deben utilizar; la aplicación o implementación de los mecanismos o herramientas de medición según lo planeado; la consolidación y análisis de resultados, hasta la

identificación de acciones de mejoramiento. A continuación, se describen recomendaciones para cada uno de estos aspectos, por cada uno de los mecanismos planteados en este documento.

En relación con las encuestas, la entidad debe:

- Revisar la(s) encuesta(s) que se ha venido utilizando y establecer si se debe cambiar, ajustar o crear una nueva para garantizar una aplicación efectiva de la misma en el periodo planeado. Si la encuesta es la misma o es nueva, determinar el objetivo, es decir, el “qué” y el “para qué”, teniendo en cuenta las características del bien o servicio que requiere evaluar y, asimismo, determinar la población objetivo.
- Estructurar el conjunto de preguntas de acuerdo al objetivo que se busca. Si la idea es modificar la encuesta, tener en cuenta si los resultados que se obtuvieron en el periodo anterior fueron los esperados y si fueron suficientes las preguntas utilizadas, para que se determine qué se debe cambiar o mejorar del documento.
- Aplicar la encuesta de medición de la satisfacción y/o percepción a los usuarios definidos según el punto anterior.
- Consolidar y tabular la información de acuerdo a los rangos de aceptación definidos.
- Analizar los datos obtenidos y determinar la(s) acción(es) (de mejora, correctiva o preventiva) que se requiera para mejorar la prestación del bien y/o servicio, el procedimiento o el elemento que se detecte en el análisis. Estos deberán incluirse en el plan de gestión y/o de mejoramiento de la dependencia, para que tengan un tratamiento adecuado de implementación y seguimiento.

En relación con el buzón de sugerencias

La etapa del hacer de este mecanismo se da a través de la implementación del procedimiento que para ello tenga definido cada entidad. Frente a la medición de

la satisfacción de los usuarios y partesinteresadas, se resalta el papel que juegan las peticiones, quejas y reclamos como mecanismos permanentesy complementarios a los definidos para cada bien y/o servicio, es importante que la información sea revisada yanalizada con cada uno de los servidores(as) involucrados en los procesos y procedimientos y que se determinela acción(es) (de mejora, correctiva o preventiva) a que haya lugar, para mejorar la prestación del bien y/oservicio, el procedimiento o el elemento que se detecte en el análisis.

Lo anterior se debe hacer para garantizar el cumplimiento de las características de calidad de los productosde la entidad, lo que conlleva también a incrementar su capacidad para dar respuesta a los usuarios y partesinteresadas.

Para complementar lo anterior, es pertinente mencionar que el buzón de sugerencias es una herramienta que también sirve para recopilar información de los usuarios internos para la mejora continua de los procesos deapoyo de la entidad, por lo cual se debería tomar como una herramienta más, donde el usuario deposite lasobservaciones que tenga frente a los insumos que entre dependencias se deben intercambiar en el desarrollode los diferentes procesos.

#### En relación con los grupos focales

- En la etapa del hacer, para el desarrollo del grupo focal se describen las siguientes actividades fundamentales:
- Planificar las preguntas y las reglas, teniendo en cuenta el propósito que se definió en la etapa de planeación.
- Determinar cuántas sesiones se requieren teniendo en cuenta que se debe disponer de aproximadamente tres horas para cada una.
- Convocar a los participantes que se identificaron en la etapa de planeación.
- Ejecutar el ejercicio, para lo cual se hacen las siguientes sugerencias:
  - Utilizar una grabadora para registrar la discusión.
  - Seleccionar un asistente para que apoye al moderador.
  - Escribir los nombres de cada participante en tarjetas.

- Informar al grupo el propósito de la discusión antes de la discusión y aclarar las reglas, luego dar inicio al debate, garantizando que todos participen y opinen, que se aclaren inquietudes y se mantenga el personal enfocado en el tema.
- Analizar el debate mientras se lleva a cabo el grupo focal, al final el moderador dará un resumen para que sea validado por los participantes.
- Analizar inmediatamente después de finalizado el grupo focal la información, para lo cual se debe transcribir y resumir. Finalizados todos los grupos focales (los cuales se pueden programar en diferentes días), se redacta un informe.

### **Conclusiones parciales.**

En este capítulo se analiza la propuesta del rediseño del producto Créditos a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativas, se realizó la ficha del producto para definir sus características y condiciones, se elaboró una propuesta para modificar el Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco popular de Ahorro y el sistema informático SABIC-NEF.

Se promueve una solicitud de revisión y aprobación para mejorar el producto a instancias correspondientes, además se elabora un plan de acción para la promoción del servicio y comprobar posteriormente cuando ya esté en explotación el grado de satisfacción donde se emplearán mecanismos de control y acciones correctivas.

---

## Conclusiones

Una vez sellada la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- 1 A partir de los fundamentos teóricos y la evaluación de la situación actual de gestión de *marketing* se pudo establecer su importancia para mejorar la calidad de los servicios y su influencia en la innovación, donde se debe tener en cuenta la opinión de los clientes acerca de las dimensiones y atributos que son importantes para ellos, sus necesidades, expectativas, percepciones, elementos de calidad objetiva y tenerlos en cuenta en el momento de diseñar el producto.
- 2 A partir del procedimiento escogido se realizó un estudio de mercado previo, apoyado en el análisis de la demanda, oferta y comercialización que se utilizó de base para el desarrollo del servicio Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativa, para ello se recopiló datos y se emplearon métodos para su procesamiento.
- 3 Con el resultado de las encuestas aplicadas se pudo conocer a través de los campesinos que las cooperativas tienen una estructura económica débil por lo que lo consideran insuficiente para la administración de sus recursos.
- 4 Como resultado la matriz DAFO indica un grupo de oportunidades a aprovechar en cuanto a la comercialización del Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a Cooperativas. De mantenerse la carencia de un producto o servicio establecido que permita entregar créditos a los asociados de forma inmediata continuará el cuello de botella en el momento de la entrega de los préstamos a inicio de campaña, o la entrega tardía de los mismos.
- 5 Se elaboró la ficha técnica del producto, se implementó un plan de estrategias para la promoción del mismo, así como la propuesta para la implementación en el sistema SABIC-NEF y el Manual de Instrucción y Procedimientos.

## Recomendaciones

- Transmitir los resultados de la investigación a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro con el fin de valorar la pertinencia de su aplicación en las oficinas bancarias.
- Mantener un seguimiento sistemático para velar por el control de la evolución del mismo en cuanto a niveles de satisfacción de clientes.
- Divulgar los resultados de la investigación mediante la participación de eventos científicos y publicaciones científicas, en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática, lo que permitirá la generalización de los resultados obtenidos.

## Bibliografía

- Aggarwal, N., & Gupta, M. (2006). *Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies*. Vol 33 Issue1.
- ASOBANCARIA. (2011). *¿Cuál es la importancia del sistema financiero?* [consultado: 10/3/2019]: Disponible en: <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/para-que-sirve-el-sistema-financiero>.
- Aurich, J., Mannweiler, C., & Schweitzer, E. (2010). *How to design and offer services success- fully*. *CIRP J. Manufact. Sci. Technol.* 2.
- Bacallao I. (2008). *Limitantes esenciales dentro del análisis y la evaluación del riesgo del crédito bancario, en instituciones financieras cubanas*. Universidad Marta Abreu de las Villas.
- Banco Popular de Ahorro. (noviembre 2018). *Manual de instrucciones y procedimientos*. [En línea]. disponible en: [ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual\\_sabic/Manual\\_Sabic/](ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual_sabic/Manual_Sabic/), [consultado: 15 noviembre 2018].
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. vol. 17, No. 1: *Journal Management*.
- Bedoya, O., & Alvarez, L. (s/f). *La Competencia Empresarial*. . Colombia: Universidad ICESI.
- Berdugo, C., Oviedo, Ó., Peñabaena, R., Amaya, C., & Nieto, W. (2014). Diseño y desarrollo de servicios: una nueva perspectiva desde el ciclo de vida Interciencia, vol. 39, núm. 2. *Asociación Interciencia Caracas, Venezuela*, 111-115 .
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M., & López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *VacciMonitor*, 77-83.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (s.f.). *Diseño y selección de bienes y servicios*. Mar del Plata.
- Castro, Y. (14 de marzo de 2019). Que los servicios bancarios respalden todos los procesos importantes de la economía. *Granma*, pág. 3.
- Chaviano, E. L. (2011). *Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba*. Tesis doctoral . Universidad de Santa Clara.

- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios: Estrategias para turismo, finanzas, Salud y Comunicación*. Mc Graw Hill.
- Decreto Ley No 69. (1983). 18 de mayo .
- Dhanesha, K., Hartman, A., & Jain, A. (2009). *A model for designing generic services. Paper presented at the IEEE Int. Conf. on Services Computing, SCC'09*.
- Díaz, I., Hernández, A., & Barreiro, L. (2005). *Marketing en Cuba un estudio necesario. [En línea]*. disponible en: <http://marketing/Marketing en Cuba un estudio necesario - Monografias.com.htm>. [consultado 11/3/2019].
- Díaz, Y. (2010). *Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes de empresas cubanas de servicios. Validación a las instituciones bancarias*. Santa Clara: Universidad Marta Abreu.
- Diccionario Marxista*. (2008).
- Fernández, N. (2010). *Propuesta para incrementar la recuperación de los créditos sociales en la sucursal 6402 del Banco Popular de Ahorro Las Tunas*. Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
- FIAGROP. (2017). *Cuba cartera de oportunidades de inversión extranjera*.
- Figuroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., & Wuth, P. (2017). *Creando valor a través del Diseño de Servicios*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Gadrey, J. (2000). *A characterization of goods and services: an alternative approach. Review of income and wealth. volumen 46, número 3*.
- García A. A., G. A. (2016). Mercados agropecuarios en Cuba: evolución análisis y mejora. *Economía y desarrollo*, 200-218.
- García, D. (2015). *Fuentes de Financiamiento*. México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO.
- García, M., García, A., Pérez, R., González, M., & Martínez, Y. (2014). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano. *Avances*.
- Giraldo, J. (2004.). *Metodología para el desarrollo de nuevos productos*. . Universidad Icesi.
- Gómez, G. (2012). *Acercamiento hacia una tecnología para la medición de la efectividad de marketing en la sociedad cubana. [En línea]*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 170: Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/>.

- Grossman, J., & Tarazi, M. (2014). La prestación de servicios a los pequeños agricultores: Últimas novedades en materia de finanzas digitales. *Enfoques*. Grupo Banco Mundial. (febrero, 2017). *Manual de préstamos para prestatarios del Banco Mundial*.
- Hamel, G., & Getz, G. (2004). *Harvard Business Review América Latina, Como innovar en una era de austeridad*.
- Hara, T., Arai, T., & Shimomura, Y. (2006). *A concept of service engineering: a modeling method and a tool for service design. Paper presented at the Int. Conf. on Service Systems and Service Management*.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Mc Graw Hill.
- Hinojosa, J., & Alfaro, H. (2000). *Evaluación Económico- Financiera de Proyectos de Inversión*. México: Trillas.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskison, R. (2004). *Administración Estratégica. Conceptos, competitividad y globalización*. Thomson.
- Huet, M., & Pérez, A. (2003). *Clíeting: Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. España: Tibidabo.
- Kimura, K., Shimomura, Y., & Arai, T. (2009). *A customer value model for sustainable service design. CIRP J. Manufact. Sci. Technol. 1:*
- Kotler, P. (1972). *Ageneric concept of marketing*. vol 36.
- Kotler, P. (1980). *Principles of marketing, prentice Hall-Englewood*.
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. 1era Edición.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica (11° ed.)*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: 6ta Pearson Educación.
- Mc Carthy, E. (1967). *Basic marketing: a managerial approach*. Irwin-Homewood (traducido por El Ateneo, Buenos Aires).
- Molina, E., & Victorero, E. (2016). *Mecanismos novedosos de financiamiento a la agricultura en países subdesarrollados*. La Habana: Clacso.
- Muñiz, R. (2005). *Marketing del siglo XXI*.
- Pérez, D. I. (2006). *El producto concepto y desarrollo*. EOI. Escuela de Negocios.
- Pérez-Caldentey, E., Vera, C., Díaz, A., & Vera, S. (2014). *Caribe, El financiamiento del comercio internacional y el rol de la banca de*

- desarrollo. *Hechos estilizados sobre los Programas de financiamiento del comercio exterior provistos por las instituciones financieras para el desarrollo de los países de la región*. Santiago de Chile. : Naciones Unidas.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. New York.
- Priego, H. (2002). *Mercadotecnia en Salud: Aspectos básicos y operativos*. Mexico: 2da Edición. Villahermosa.
- Ramos, E., & Borrás, F. (2017). *Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba. vol.11 no.2*. La Habana: Cofin.
- Resolución No 15/97*. (4 de noviembre 1997).
- Reyes, S. (2014). *Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share, sede Huehuetenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Robayo, A. (2017). *La importancia del servicio al cliente y el reflejo de las ventas en una empresa*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rochy, C. (sa). *Fundamentos de marketing*.
- Rodríguez, V., & Villar, L. (2016). Universidad de La Habana. Estructura de capital y formas de participación extranjera en Cuba. Un modelo para medir la rentabilidad país. *Economía y Desarrollo*, 91-106.
- Sakao, T., & Shimomura, Y. (2007). *Service Engineering: a novel engineering discipline for producers to increase value combining service and product*. *J. Cleaner Product*. 15.
- Santesmases, M. (2007). *Marketing: conceptos y estrategias. 5ta ed*. Madrid : Pirámide.
- Solís, B. (2015). *La importancia de la banca en el crecimiento*. *En línea*. [consultado 10/3/2019]: Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-importancia-de-la-banca-en-el-crecimiento.html>.
- Solórzano B. G., A. L. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*, 4-13.
- Souto, L., & Pérez, Y. (2012). El rescate del enfoque de marketing en el contexto cubano actual. *Cofin Habana*, 30-35.
- Stanton, W. J. (1968). *Fundamentals of marketing*, . Mc Gran Hill.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2016). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases (American edition)*. Ámsterdam, Países Bajos: BIS Publishers.

- Tan, A., Matzen, D., McAlloone, T., & Evans, S. (2009). *Strategies for designing and developing services for manufacturing firms. Proc. 1st CIRP Industrial Product-Service Systems Conference (IPS2)*.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.
- Torres, A., Guerrero, F., & Paradas, M. (2017). *Financiamiento utilizado por las pequeñas y medianas empresas ferreteras*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- Victorero, E. (2014). El financiamiento a la agricultura en países subdesarrollados. *Revista Cubana de Economía Internacional*.
- Wirtz, J., & Tomlin, M. (2000). "Institutionalizing Customer-Driven Learning Through Fully Integrated Customer Feedback Systems", 10, No. 4 .Managing Service Quality.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hil.

## Anexo #1. Selección de los expertos para la aplicación de Delphi.

Valores dados a las fuentes

Selección de expertos  
Fuente: Elaboración propia.

Expertos	Kc	f-1	f-2	f-3	f-4	f-5	f-6	Ka	K
E1	0,3	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,7	0,5
E2	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,9
E3	0,9	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9
E4	0,1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,55
E5	0,6	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,75
E6	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8
E7	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,9
E8	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8
E9	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8
E10	0,8	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,8
E11	0,9	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,85
E12	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,95
E13	1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1
E14	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9
E15	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9

**Anexo #2. Herramienta espina de pescado para determinar las causas que provocan la insatisfacción de los clientes en la actualidad.**

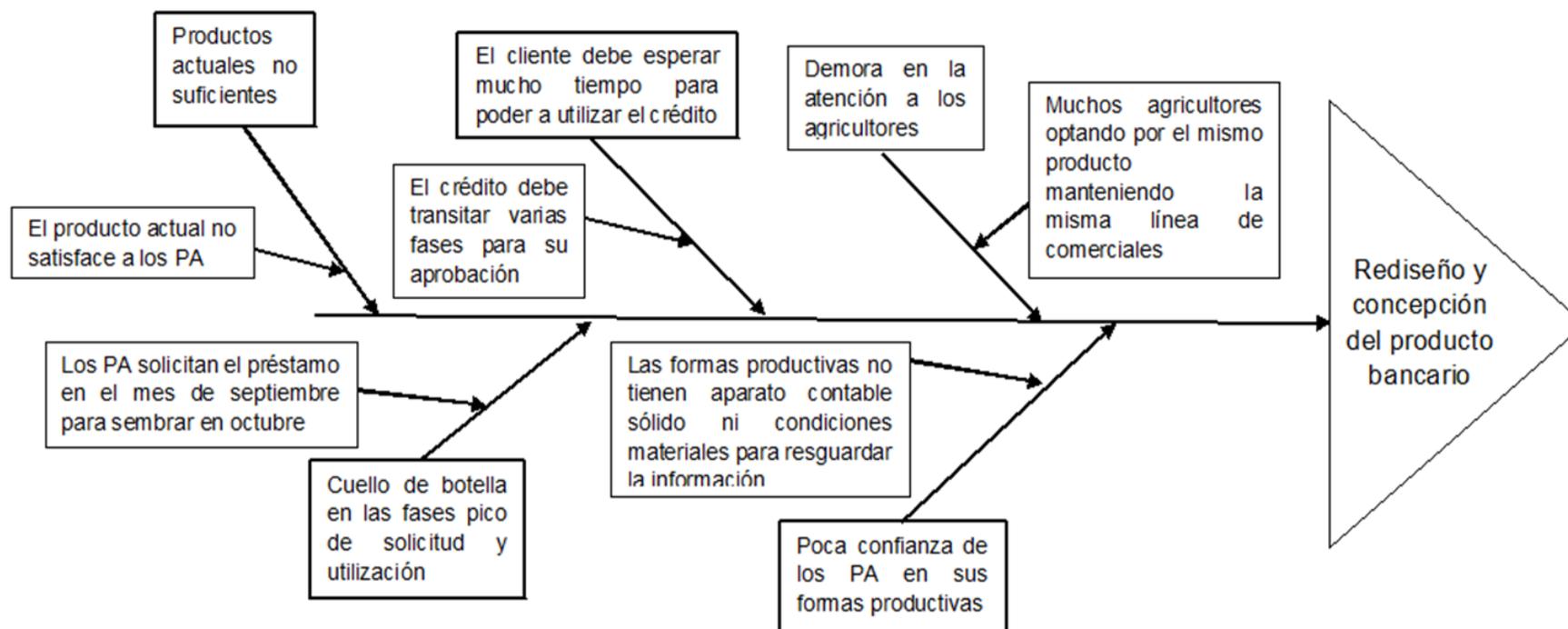


Diagrama Causa y Efecto  
Fuente: Elaboración propia

### **Anexo #3. Factores propuestos a integrar la matriz DAFO**

#### ***Fortalezas***

- Amplia red de sucursales por todo el país.
- Cuenta con personal dispuesto a innovar para mejorar la calidad del servicio.
- Riguroso control interno.

#### ***Debilidades***

- Carencia de un producto o servicio establecido que permita atender con prontitud a los pequeños agricultores al inicio de sus campañas.
- Insuficiente capacitación de los especialistas que atienden directamente al cliente.
- Deficiente capacidad de instalaciones y equipos para responder a nuevos servicios.

#### ***Oportunidades***

- La fidelidad de los clientes.
- La universalización en el territorio.
- Digitalización bancaria.

#### ***Amenazas***

- Existencia de bancos competidores.
- Poca confianza de los agricultores en las formas productivas.
- Poca explotación de los medios para difundir los productos.

## Anexo #4. Selección de los expertos para la aplicación del Delphi.

Selección de expertos  
Fuente: Elaboración propia

<b>Fortalezas:</b>	<b>Vn</b>	<b>Coef C</b>
Reconocimiento y prestigio del banco a nivel nacional.	5	0,67
Amplia red de sucursales por todo el país.	3	0,80
Capital humano experimentado.	1	0,93
Riguroso control interno	6	0,60
Cuenta con personal dispuesto a innovar para mejorar la calidad del servicio.	0	1
<b>Debilidades:</b>		
Carencia de un producto o servicio establecido que permita atender con prontitud a los pequeños agricultores al inicio de la campaña.	2	0,87
Insuficiente capacitación de los especialistas que atienden directamente al cliente.	0	1
Deficiente capacidad de instalaciones y equipos para responder a nuevos servicios.	2	0,87
Deficiente equipamiento informático.	6	0,60
<b>Oportunidades:</b>		
Alianza estratégica con las autoridades locales.	2	0,87
La fidelidad de los clientes.	2	0,87
La universalización en el territorio.	2	0,87
Digitalización bancaria.	6	0,60
<b>Amenazas:</b>		
Existencia de bancos competidores.	1	0,93
Poca confianza de los agricultores en las formas productivas.	0	1
Poca explotación de los medios para difundir los productos.	12	0,20
Surgimiento de nuevas fuentes de empleo.	10	0,33

## Anexo #5. Matriz DAFO

		OPORTUNIDAD				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	Σ	A1	A2	A3	Σ
	F1	3	3	2	8	3	3	3	9
FORTALEZAS	F2	3	3	3	9	3	3	3	9
	F3	3	2	3	8	2	2	3	7
	Σ	9	8	8	25	8	8	9	24
	D1	2	2	3	7	3	3	3	9
DEBILIDADES	D2	3	3	3	9	2	2	3	7
	D3	2	2	3	7	2	2	3	7
	Σ	7	7	9	23	7	7	9	23
F1	Amplia red de sucursales por todo el país.								
F2	Capital humano experimentado.								
F3	Personal dispuesto a innovar para mejorar la calidad del servicio.								
D1	Carencia de producto o servicio que permita atender con prontitud a los pequeños agricultores.								
D2	Insuficiente capacitación de los especialistas que atienden directamente al cliente.								
D3	Deficiente capacidad de instalaciones y equipos para responder a nuevos servicios.								
A1	Existencia de bancos competidores.								
A2	Poca confianza de los agricultores en sus formas productivas.								
A3	Surgimiento de nuevas fuentes de empleo.								
O1	Fidelidad de los clientes.								
O2	Universalización en el territorio.								
O3	Digitalización bancaria.								

Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia

**Anexo #6: Entrevista a los Pequeños Agricultores**

Buenas tardes/días. El Banco Popular de Ahorro está llevando a cabo un estudio de mercado con el fin de conocer la opinión de los agricultores con respecto a la oferta de servicios de créditos a pequeños agricultores. ¿Sería tan amable de responderme a las siguientes preguntas?

**Entrevista 1: Opinión de los agricultores.**

1.- ¿Es usted pequeño agricultor?

Sí

No

2.- ¿A qué UBPC pertenece?

1. Pedroso \_\_\_\_
2. Socorro \_\_\_\_
3. Giraldo Díaz \_\_\_\_
4. El Ciego \_\_\_\_
5. 17 de Mayo \_\_\_\_
6. Revolución de Octubre \_\_\_\_
7. Guira \_\_\_\_

3.- ¿A qué producción se dedica?

1. Arroz \_\_\_\_
2. Tabaco \_\_\_\_
3. Frijoles \_\_\_\_
4. Cerdos \_\_\_\_
5. Otros \_\_\_\_

4.- ¿Ha solicitado créditos para sus cultivos en otras oportunidades?

Si

No \_\_ Argumente \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera usted que recibe un servicio de calidad?

Si

No

6.- ¿Le gustaría recibir su crédito a través de su cooperativa?

Si

No

7.- ¿Le gustaría recibir su crédito a través de la cooperativa administrado por el banco?

Si

No

8.- ¿Por qué no quiere un crédito operado por la cooperativa?

\_\_\_ La cooperativa no posee experiencia en la administración de recursos financieros.

\_\_\_ La cooperativa no tiene condiciones para ejecutar ese servicio.

\_\_\_ El local de la cooperativa no es acogedor para hacer la estancia necesaria.

\_\_\_ El personal de la cooperativa no tiene la capacitación necesaria

9.- ¿Por qué quisiera un crédito operado por el banco?

\_\_\_ Porque el banco tiene amplia experiencia en esta actividad

\_\_\_ El banco tiene personal capacitado.

\_\_\_ Tiene condiciones necesarias para la atención a los campesinos

\_\_\_ Posee un local acogedor.

\_\_\_ Posee los recursos necesarios para un efectivo control de los créditos.

10.- Responda del 1 al 4 lo que usted desearía encontrar cuando necesite asistir al banco.

- No existan demoras en la atención
- El lugar esté acogedor
- Que los especialistas estén preparados
- Que los productos ofertados tengan calidad.
- Un rápido proceso del préstamo

11.- ¿Con cuál banco usted realiza sus operaciones?

- BPA
- BANDEC

12.- ¿Por qué prefiere operar con ese banco?

- Porque la cooperativa opera con este banco
- Porque siempre ha sido así
- Porque recibo mejor trato
- Porque me gustan más sus productos
- Porque es un banco más acogedor

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

### **Entrevista 2: Guión para la entrevista a expertos**

1.- ¿Existe actualmente algún crédito que agilice la atención a los agricultores con rapidez?

2.- ¿El producto existente tiene acogida en los clientes?

3.- ¿Está siendo bien promocionado por el banco?

- 4.- ¿Qué propone para mejorar el producto actual?
- 5.- ¿Considera que el rediseño del producto puede mejorar la calidad del servicio?
- 6.- ¿Considera que el rediseño del producto tendrá mayor acogida en los agricultores?

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

**Entrevista 3: Guión de entrevista a Presidentes de cooperativas.**

- 1.- ¿Qué opina de la concesión de créditos a pequeños agricultores asociados a su cooperativa?
- 2.- ¿Cuántos productores de su cooperativa solicitan créditos para la siembra de tabaco a inicios de campaña?
- 3.- ¿Considera usted que el crédito en su formato actual tiene aceptación entre sus asociados?
- 4.- ¿Qué opina del rediseño del producto?
- 5.- Explique tres factores que usted considere importantes para mejor utilización de los servicios.
- 6.- Valore entre 1 y 4 los factores que evalúan los campesinos en el momento de utilizar el crédito.
  - a) Calidad del servicio
  - b) Atención al cliente
  - c) Conocimiento de los especialistas que lo atenderán
  - d) Rapidez desde el momento de solicitud hasta el otorgamiento
  - e) Seguimiento de su préstamo a través de su período de utilización
  - f) Otros (especificar) \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Cómo visualiza usted el rediseño del producto a largo plazo?

8.- ¿Existe alguna dificultad en el momento de solicitar un préstamo en la actualidad?

9.- Que recomendaciones le daría a los funcionarios del banco para mejorar la calidad de la atención a los campesinos.

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

### **Desarrollo del grupo de discusión**

Para la realización del grupo de discusión fueron convocados un total de 15 personas, todos ellos personas que tienen que ver directa o indirectamente con el servicio, tras la aplicación de Delphi quedan siete. Con el fin de que los representen diferentes segmentos, fueron convocados en función de los segmentos considerados:

- Director financiero y económico de la empresa tabacalera
- Contadora de la cooperativa Giraldo Díaz
- Agricultor con experiencia en la utilización de los servicios bancarios
- Gestora B en negocios bancarios
- Auditora de la sucursal
- Analista de riesgo de la sucursal
- Directora de la sucursal

Fueron tratados los siguientes aspectos:

- Opiniones sobre los créditos a agricultores.
- Satisfacción de los productos actuales.
- Factores que determinan las inconformidades.
- Evolución y tendencias.
- Opinión sobre el rediseño del producto de Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.

## Anexo #7. Selección de los expertos para la aplicación de Kendall

Selección de expertos

Fuente: Elaboración propia

### Valores dados a las fuentes

Exp	Kc	f-1	f-2	f-3	f-4	f-5	f-6	Ka	K
E1	0,3	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,7	0,5
E2	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,2	0,05	1,15	0,98
E3	0,9	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9
E4	0,1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,55
E5	0,6	0,3	0,4	0,05	0,05	0,06	0,05	0,8	0,7
E6	0,7	0,3	0,4	0,07	0,05	0,05	0,05	0,92	0,81
E7	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,9
E8	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,3	1,15	0,93
E9	0,7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,85
E10	0,8	0,4	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,9

## **Anexo #8.Cadena de valor para la atención a Pequeños Agricultores o Cooperativa que solicitan el servicio**

1. El comercial llega en el horario establecido y prepara el sistema
2. El cliente llega al comercial
3. El cliente espera si hay algún cliente dentro
4. El comercial lo recibe con amabilidad y cortesía
5. El cliente observa la organización e higiene del lugar así como las informaciones expuestas en el mismo
6. El comercial explica y orienta al cliente acerca del servicio que se brinda
7. El cliente presenta toda la documentación
8. El comercial comienza a tramitar toda la documentación del cliente
9. El comercial realiza el análisis del financiamiento
10. Pasan al área de riesgo para que sea analizado
11. El analista de riesgo procesa el crédito
12. Se reúne el comité de crédito para analizar el financiamiento.
13. Si es aprobado se formaliza y pasa al área comercial
14. Se cita al cliente para firmar los contratos y poder comenzar a utilizar el mismo
15. Se dará seguimiento para comprobar la correcta utilización del mismo
16. Recuperar el préstamo antes del vencimiento

**Anexo #9. Encuesta para la 1ra Ronda Delphi. Momentos de la verdad.**

Ud. Ha sido seleccionado como experto para realizar un estudio y determinar los momentos de la verdad que resultan críticos en el proceso para el otorgamiento de préstamos agropecuarios.

Valore si las actividades que a continuación se presentan son los idóneos para el fin propuesto. Si lo estima pertinente, agregue otro indicador que considere necesario tener en cuenta.

1. El comercial llega en el horario establecido y prepara el sistema
2. El cliente espera si hay algún cliente dentro
3. El comercial lo recibe con amabilidad y cortesía
4. El cliente observa la organización e higiene del lugar así como las informaciones expuestas en el mismo
5. El comercial explica y orienta al cliente acerca del servicio que se brinda
6. El cliente presenta toda la documentación
7. El comercial comienza a tramitar toda la documentación del cliente
8. El comercial realiza el análisis del financiamiento
9. Pasan al área de riesgo para que sea analizado
10. El analista de riesgo procesa el crédito
11. Se reúne el comité de crédito para analizar el financiamiento.
12. Si es aprobado se formaliza y pasa al área comercial
13. Se cita al cliente para firmar los contratos y poder comenzar a utilizar el mismo
14. Se dará seguimiento para comprobar la correcta utilización del mismo
15. Recuperar el préstamo antes del vencimiento

**Anexo #10. Encuesta 2da ronda Delphi. Momentos de la verdad.**

A continuación se presentan los indicadores propuestos por los diferentes expertos. Evalúe cada variable con un 1 si está de acuerdo o con 0 si está en desacuerdo.

<b>INDICADORES</b>	<b>Evaluación</b>
El cliente espera si hay algún cliente dentro	
El comercial comienza a tramitar toda la documentación del cliente	
El comercial realiza el análisis del financiamiento	
Pasan al área de riesgo para que sea analizado	
Se reúne el comité de crédito para analizar el financiamiento	
Se cita al cliente para firmar los contratos y poder comenzar a utilizar el mismo	

**Anexo #11. Selección de los expertos para la aplicación del Delphi.****Momentos de la verdad**

Características	Vn	Coef C
1. El cliente espera si hay algún cliente dentro	2	0,87
2. El comercial comienza a tramitar toda la documentación del cliente	0	1,00
3. El comercial realiza el análisis del financiamiento	12	0,20
4. Pasan al área de riesgo para que sea analizado	6	0,60
5. Se reúne el comité de crédito para analizar el financiamiento		
6. Se cita al cliente para firmar los contratos y poder comenzar a utilizar el mismo	1	0,93
7. Recuperar el préstamo antes del vencimiento	2	0,87

## Anexo #12. Valores de las fuentes

Características	Valores dados a las fuentes							Puntuación		j) columna(i)2
	Expertos							h) Total	i) Total menos (T)	
	a) E1	b) E2	c) E3	d) E4	e) E5	f) E6	g) E7			
Cliente espera si hay cliente dentro	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>11</u>	<b>-6,5</b>	42,25
El comercial comienza a tramitar toda la documentación del cliente	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>10</u>	<b>-7,5</b>	56,25
Pasan al área de riesgo para que sea analizado	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>24</u>	<b>6,5</b>	42,25
Se cita al cliente para firmar los contratos y poder comenzar a utilizar el mismo	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>25</u>	<b>7,5</b>	56,25
Cálculo de T	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>17,5</u>	<u> </u>	197

Se controlan las características menores que el valor de T (17.5)

[ ( ) ]

—

### Anexo #13. Flujo bancario para el Crédito a Pequeños Agricultores Asociados a una Cooperativa.

