



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas,

Mención de Administración de Negocios

*Título: Diseño de procedimiento para Auditoría de Marketing
en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas*

Autora: Lic. Belkis Plasencia Cruz

Tutor: Dra. C. Jency Tanda Díaz

MATANZAS, 2020

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:

Por este medio, declaro ser autora única y exclusiva de la presente investigación y haber respetado el derecho de autor en la reproducción íntegra de cada una de las citas utilizadas en esta redacción. Autorizo a la Universidad de Matanzas y al Banco Central de Cuba, a hacer uso de ella para fines educativos, metodológicos o de cualquier otro fin en bien de la sociedad.

La autora

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Ciudad y Fecha:

DEDICATORIA

A mi padre por su ejemplo de honestidad y actitud ante el trabajo.

A mis hijos, que son fuente de constante inspiración.

A mi esposo, por darme la fuerza y apoyo necesarios.

A la memoria de mi madre que siempre está conmigo y me inculcó el camino de los estudios.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo constituye un importante paso en mi carrera profesional, lo cual no hubiese sido posible sin el apoyo y colaboración de un grupo de personas a las que les expreso mi más sincero agradecimiento, especialmente a mi tutora por su entrega y disposición.

Al Dr. C. Roberto Carmelo Pons García por su apoyo y ayuda incondicional.

A Yamila, por su infinita paciencia, ayuda y constancia.

A mis familiares y amigos que me apoyaron en este camino y me dieron fuerzas en momentos de debilidad, sin mencionarlos, no quiero pecar con olvidar a alguno.

A todos los que confiaron en mí y me dieron su apoyo.

Muchas Gracias.

“En el nuevo juego de los negocios, los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego”.

Roberto Serra, especializado en estrategia para empresas.

Resumen

La presente investigación relata el diseño y aplicación de un procedimiento para realizar una Auditoría de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro (BPA) de Matanzas con el objetivo de evaluar la gestión de mercadotecnia y su influencia en los resultados comerciales y económicos de la entidad. Para ello se definió como problema científico el siguiente: ¿Cómo contribuir a incrementar la efectividad de la gestión del *Marketing* en el BPA de Matanzas? En el estudio del arte se realizó un análisis sobre la gestión de la banca y sus principales tendencias a nivel internacional y en Cuba. Asimismo, se profundizó en los distintos enfoques y procedimientos vigentes para desarrollar las auditorías de *Marketing*, y sobre esa base se diseñó un procedimiento para aplicarlo en la institución objeto de estudio. Dentro de los métodos y herramientas utilizados se encuentran el Método Bibliográfico Documental, Método Kendall, el Método Gráfico, la Tormenta de Ideas, la Matriz de síntesis, la Matriz DAFO, entrevistas individuales y procedimientos estadísticos. Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 15.0. Los resultados fundamentales evidenciaron una insuficiente organización y utilización de los recursos de *Marketing* en aras de lograr los objetivos globales de la entidad; se determinaron las causas fundamentales, la posición estratégica actual de la empresa y se propuso un plan de mejora con el propósito de mitigar las problemáticas detectadas durante el estudio.

Palabras claves:

Gestión de *Marketing*, Auditoría de *Marketing*, gestión de la banca, Banco Popular de Ahorro.

Abstract:

The present investigation relates the design and application of a procedure to carry out a Marketing Audit at the Banco Popular de Ahorro (BPA) in Matanzas with the objective of evaluating the management of marketing and its influence on the commercial and economic results of the entity. For this, the following was defined as a scientific problem: How to contribute to increase the effectiveness of Marketing management in the BPA of Matanzas? In the study of art, an analysis was made of bank management and its main trends internationally and in Cuba. Likewise, the different approaches and procedures in force to carry out Marketing audits were studied in depth, and on that basis a procedure was designed to be applied in the institution under study. Among the methods and tools used are the Documentary Bibliographic Method, the Kendall Method, the Graphic Method, the Brainstorm, the Synthesis Matrix, the SWOT Matrix, individual interviews and statistical procedures. Statistical software SPSS version 15.0 was used to analyze the data. The fundamental results evidenced an insufficient organization and use of Marketing resources in order to achieve the entity's global objectives; The fundamental causes, the current strategic position of the company were determined and an improvement plan was proposed in order to mitigate the problems detected during the study.

Keywords:

Marketing Management, Marketing Audit, banking management, Banco Popular de Ahorro.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 La Auditoría de Marketing en la gestión de la Banca	9
1.1 Gestión de la banca	9
1.1.1 Tendencias en la gestión de la banca moderna	10
1.1.2 Gestión de la banca en Cuba	12
1.2 Marketing, conceptos fundamentales	15
1.2.1 Aspectos claves del <i>Marketing</i> en el éxito de una empresa de servicios.	17
1.2.2 El <i>Marketing</i> bancario	24
1.3 La auditoría de Marketing: conceptualización	25
1.3.1 Tipos de Auditoría de <i>Marketing</i>	28
1.3.2 Importancia de la Auditoría de <i>Marketing</i> en la gestión de la Banca	29
Conclusiones del Capítulo:	30
Capítulo 2 Procedimiento para la Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas.	32
2.1 El sistema bancario en la actualización del modelo económico cubano.	32
2.2.1 Características de la actividad de <i>Marketing</i> en el Banco Popular de Ahorro.	36
2.2 Características del BPA en Matanzas.	38
2.3 Diseño de un procedimiento para realizar una Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro.	39
2.3.1 Fase I: Definición del objetivo de la auditoría.	42
2.3.2 Fase II Análisis del entorno externo de la gestión de <i>Marketing</i>	44
2.3.3 Fase III Auditoría interna de la Gestión de <i>Marketing</i>	46
2.3.5 Fase IV Evaluación final de la auditoría de <i>Marketing</i> de la Institución.	47
2.3.6 Otros métodos, técnicas y herramientas de la Auditoría de <i>Marketing</i>	48

Conclusiones del capítulo II _____	49
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento de Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro. _____	51
3.1 Fase I Definición del objetivo de la auditoría. _____	51
3.2 Fase II Análisis del entorno externo de la gestión de <i>Marketing</i> ____	57
3.3 Fase III Auditoría Interna de la gestión de <i>Marketing</i> _____	67
3.4 Fase IV Evaluación final de la auditoría de <i>Marketing</i> . _____	73
Conclusiones del Capítulo III: _____	77
Conclusiones: _____	79
Recomendaciones: _____	80
Bibliografía _____	81

Introducción

Proveniente del francés antiguo *bank* y del germánico *banki*, la banca es uno de los organismos sociales que ha contribuido a revolucionar las relaciones económicas y sociales de la Humanidad. Según Posso (2016) se tiene conocimiento de que los bancos, como sistema financiero, aparecieron y funcionaron antes que el dinero, pero la banca únicamente adquirió importancia con el desarrollo de la emisión de billetes.

Algunos tratadistas especializados mencionan que hace más de 5000 años comenzaron a operar los primeros bancos en la antigua Mesopotamia, área geográfica en la cual los palacios reales y templos ofrecían lugares seguros para guardar granos y otras mercancías (Almeida, 1994).

De hecho, en el 2000 a.C en el Templo Rojo de Uruk, considerado el primer banco, se realizaban préstamos de granos a los agricultores y negociantes que trasladaban bienes entre las ciudades de Babilonia, Asiria y Fenicia (Davies, y otros, 2002) (Mascarós, 2003).

Asiria y Babilonia destacan por la creación de actividades y documentos que utilizaron para abordar a las actividades bancarias, principalmente en Babilonia en el siglo VII a. C., crean el certificado de banco, letras de cambio, órdenes de pago y realizan la administración de bienes (Davies, y otros, 2002).

Con el uso de la moneda, creada en el año 650 a. C., en Lidia, país del Asia Menor, aparecen nuevas actividades e incluso personas con especialidades en el manejo del dinero, como los trapezitas, quienes en sus inicios operaban en ciudades portuarias con labores de cambistas, efectuaban pagos y recibían depósitos en dinero para darlo a sus clientes como préstamo. También surgen los krematistas y los kolobistas; ambos eran personas que se dedicaban al intercambio de monedas, y los daneístas; encargados de la colocación de depósitos que eran captados por los trapezitas (Davies, y otros, 2002).

No obstante, los bancos privados se potenciaron en la medida que el sistema mercantilista de los siglos XV, XVI y XVII generó la necesidad de almacenar en forma segura el oro y los metales preciosos que llegaban a Europa provenientes del saqueo en los confines del mundo.

Precisamente, debido al desarrollo comercial de tres grandes ciudades renacentistas: Florencia, Génova y Venecia, surge la concepción moderna de

la banca en pleno Renacimiento. De hecho, en Venecia se fundó en 1171 el primer banco autónomo, que sirvió de modelo a los que se establecerían después (Mascarós, 2003).

La corriente mercantilista señalaba que el atesoramiento de los metales preciosos era la clave de la prosperidad de los países y la familia *Médici* detectó las ventajas del atesoramiento y ofreció los servicios de la custodia del oro a otras ricas familias europeas (Moreno, 2013).

No en balde, el banco más reconocido de esta etapa fue el *Médici* creado por Juan *Médici* (*Banking Through the Ages*, 1926), aunque las familias *Bardi* y *Peruzzi* dominaron el incipiente negocio durante el siglo XIV en Florencia. Incluso, según Hoggson (1926) abrieron oficinas en otras partes del viejo continente.

El desarrollo paulatino del sistema capitalista, con el dinero como sujeto de las relaciones socioeconómicas y políticas, garantizó el florecimiento y expansión de la banca por todo el mundo, llegando incluso al continente americano en los primeros años de su colonización.

Si bien, durante la etapa colonial en Cuba y hasta a principios de la República, circularon diversas monedas, fundamentalmente españolas; los bancos solo comenzaron a establecerse a mediados del siglo XIX, debido al atraso capitalista de España y las retrógradas políticas dirigidas hacia sus colonias (Mascarós, 2003).

En Cuba llegaron a existir numerosas instituciones bancarias. Entre las más reconocidas destacan las siguientes: Crédito Mobiliario, Caja Comercial, Banco Agrícola y Mercantil Cubano, Crédito Industrial y Caja Agrícola de Cárdenas, Banco de Cuba y Caja Mercantil de Matanzas, Banco de Fomento de Calabazar, Banco Mecánico, Agrícola e Industrial, Almacenes y Banco del Comercio de Regla (Mascarós, 2003).

Sin embargo, como señala Mascarós (2003), tras finalizar la Guerra de Independencia casi todas estas instituciones habían desaparecido, volviendo las funciones que desempeñaban a manos de las casas comerciales, al igual que a principios de siglo.

Poco después, con la instauración de la Neocolonia esta situación cambia de inmediato con la apertura de un buen número de bancos y sucursales de entidades extranjeras en suelo cubano. De hecho, hacia 1920 existían en la

Mayor de las Antillas 394 instituciones bancarias. De ellas, 320 pertenecían a propietarios domésticos y 74, a capital extranjero (Mascarós, 2003).

En las postrimerías de la Primera Guerra Mundial los bancos existentes en la Isla constituían un sistema bancario atípico, pues funcionaba casi sin regulaciones legales: carecían de un banco central y de una legislación bancaria apropiada (Mascarós, 2003).

La crisis bancaria de la década del 20 dejó apenas tres de los bancos cubanos importantes: el Banco Territorial de Cuba, Pedro Gómez Mena y Gelats & Cia. Posteriormente con las Leyes Torriente se aceleró la extinción de los bancos cubanos. No obstante, dicho vacío fue ocupado por los bancos extranjeros, en primer lugar, los norteamericanos, que empezaron a exigir a los deudores el cumplimiento de las obligaciones. De esta forma pasaron a su poder colonias, residencias, centrales y negocios de todo tipo. De hecho, solo el National City Bank of New York en 1925 controlaba 50 centrales azucareros cubanos (Mascarós, 2003).

Tras el triunfo revolucionario de 1959 un nuevo cisma sacude al sistema financiero reinante con la nacionalización de la banca en 1960. Ya las gestiones y políticas bancarias no respondían a intereses particulares de dueños extranjeros, sino al gobierno revolucionario, representante del pueblo cubano. Desde esa fecha se mantuvo operando en la Isla el Banco Nacional de Cuba, creado en 1948 como banco central, con autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio (BCC, 2019).

Sin embargo, el 23 de febrero de 1998, al promulgarse el Decreto Ley No. 181, dicha condición pasó al Banco Central de Cuba, institución recién conformada con el propósito de dotar al país de una entidad rectora que pudiera concentrar sus esfuerzos en funciones básicas propias de la banca central (BCC, 2019).

Como se ha constatado hasta ahora la propia evolución de la banca ha influido en el desarrollo social y viceversa, como un proceso dinámico. No en balde hoy, en medio de las profundas transformaciones socioeconómicas y políticas que atraviesa el país resulta aún más determinante el papel de las instituciones bancarias en las relaciones sociales y económicas de los diferentes actores en la Mayor de las Antillas.

La actualización del modelo económico cubano ha supuesto cambios radicales en las políticas bancarias, en su proyección y actuación dentro de la sociedad.

De acuerdo con Borrás y Ameneiro (2018) el sistema bancario y financiero cubano está integrado por instituciones que siguen apostando por elevar la eficiencia, la eficacia y la competitividad, en función de las necesidades de la economía, los diferentes territorios, las personas naturales y jurídicas, y a partir del estímulo al ahorro, el financiamiento a sectores priorizados y el acceso a servicios financieros en constante cambio y evolución. También es su responsabilidad promover la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, de realizar transacciones financieras y de contribuir al equilibrio económico del país (Diagnóstico de la gestión del *Marketing* bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

Con una nueva visión reaparece la política crediticia en el nuevo escenario nacional y así lo evidencian los lineamientos 48, 54 y 203, vinculados al sistema de tasas de interés, la relación entre los depósitos y los créditos otorgados y la atención al sector agroindustrial (PCC, 2016b).

La actualización de la política crediticia, a tono con las necesidades del país, pretende movilizar recursos financieros en función de las proyecciones de la economía nacional. Precisa la interrelación de todos los sectores y pone en práctica el proceso de renegociación de deudas vencidas del sector estatal y agropecuario, así como el acceso de las personas naturales al crédito y a las nuevas formas de gestión no estatal (Diagnóstico de la gestión del *Marketing* bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

Desde hace algunos años se han venido realizando estudios empíricos que han demostrado la importancia que supone el correcto funcionamiento del sistema financiero y la relevancia del papel que desempeñan los bancos en ese sentido para el desarrollo económico de un país (Stiglitz, 1998; Barrios, 2004; Beck, 2011; León y Pons, 2014; Bergara, 2015). De esta manera, se ha encontrado una relación positiva y de primer orden entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico.

Con el objetivo de alcanzar estas metas se han ampliado o cambiado procedimientos de trabajo en el sistema bancario, relacionados con la conformación de las tasas de interés, los análisis de riesgo para el otorgamiento de los créditos a las personas naturales, su seguimiento y manejo de un esquema de garantías (incluyendo las reales) en todos los financiamientos que se aprueben (Marrero, 2017).

Borrás y Ameneiro (2018) destacan que la función de los bancos y su papel en la economía “no solo consiste en la intermediación financiera o en el apoyo a las transacciones comerciales y financieras, sino también en el impacto que pueden ejercer sobre la eficiencia económica, la preservación del medioambiente y la equidad social” (Diagnóstico de la gestión del *Marketing* bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

Concretar tales funciones pasa también por la labor de la banca para captar y fidelizar clientes, lograr la diferenciación en un mercado donde cada vez son más los actores que ofrecen productos similares, de ahí que resulte impensable alcanzar dichos propósitos sin una gestión de *Marketing* eficiente. Sin embargo, el *Marketing* bancario aún es muy incipiente y así lo demuestran los estudios realizados sobre la materia (Marrero, 2017; Ramos & Borrás, 2017; Borrás & Ameneiros, 2018).

A nivel mundial, el desarrollo de diferentes empresas que brindan paralelamente los mismos servicios, han hecho muy notable la competencia entre ellas, por lo que se ha intensificado la puesta en práctica de estrategias de *Marketing* para lograr la diferenciación en el mercado, formar parte de la elección de los clientes y obtener mayores utilidades.

La gestión de mercado tiene su enfoque esencial en el cliente, que “es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda una empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades” (Sandoval, 2010).

Según Kotler (1995) “los clientes estarán satisfechos si obtienen lo que desean, cuando lo desean y en la forma que lo desean y para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto”.

Amén de que el *Marketing* es una de las áreas de conocimientos más jóvenes dentro de las Ciencias Sociales, su impacto en el desarrollo económico resulta innegable. Se ha comprobado que los países donde existe una mayor cultura y práctica de la mercadotecnia también se corresponden con los de mayores índices de progreso social, de acuerdo con lo apuntado por Muñiz (2008).

De igual forma que se han ampliado las teorías en torno a la estimación de la demanda, estudios de mercados o publicidad, también se ha hecho necesario el surgimiento de una disciplina capaz de medir el impacto y uso racional de los

recursos y estrategias de *Marketing*. No en balde, en las últimas décadas se ha ido avanzando en la planificación y ejecución de un tipo de auditoría especializado en la gestión del *Marketing*.

Precisamente sobre las bases sentadas por la novísima Auditoría de *Marketing* se erige la presente investigación, teniendo en cuenta su relevancia en los análisis globales sobre el logro de los objetivos empresariales. En Cuba también se ha incursionado en estos estudios debido a la necesidad de dinamizar la economía nacional.

El Banco Popular de Ahorro como parte del sistema económico cubano es uno de los actores con mayor peso en el desarrollo de la sociedad, teniendo en cuenta su amplia presencia a lo largo y ancho de la Isla y su papel como regulador de la circulación mercantil.

Sin embargo, el incumplimiento de objetivos de trabajos claves y el desconocimiento de la población, señalan un uso inadecuado de las estrategias y recursos del *Marketing*, lo que crea barreras para el desarrollo sostenible y próspero de la institución y su impacto en la actualización del modelo económico y social (González, 2015; Echevarría, 2016; González, 2016; Imperatori, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016; Guillén, 2017; López, 2017; Marrero, 2017; Ramos y Borrás, 2017).

A partir de lo expuesto anteriormente se plantea como **problema científico**:

¿Cómo contribuir a incrementar la efectividad de la gestión del *Marketing* en el BPA de Matanzas?

Objetivo general: Diseñar un procedimiento de Auditoría de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas.

Objetivos específicos:

- 1- Sistematizar los aspectos teórico-metodológicos sobre la gestión de la Banca y la Auditoría de *Marketing*.
- 2- Proponer un procedimiento para la Auditoría de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas.
- 3- Aplicar el procedimientos de Auditoría de *Marketing* al caso del BPA de Matanzas.

Hipótesis: Si se implementa un procedimiento de Auditoría de *Marketing* en el BPA de Matanzas es posible diagnosticar de forma efectiva la gestión de

Marketing en la institución y proponer un plan de mejora que haga más efectiva su gestión.

Variables:

Independiente: Procedimiento para la Auditoría de *Marketing*

Dependiente: Gestión de *Marketing* del BPA de Matanzas

Como métodos empíricos se han utilizado el cuestionario y la entrevista en profundidad. Para la aplicación del cuestionario y entrevista se utilizó la técnica del muestreo probabilístico aleatorio simple. Tanto el cuestionario como la encuesta tienen como objetivos determinar las percepciones y expectativas sobre el *Marketing* bancario.

Para ello, se enfatizó en la gestión previa del conocimiento de los encuestados y entrevistados a fin de brindar mayor rigor científico a los resultados. El método matemático se utiliza para diferenciar los elementos cuantificables de la investigación, aplicando la estadística inferencial.

De esta forma la investigación ostenta los siguientes valores:

El valor metodológico de la investigación se manifiesta en la posibilidad de integrar, a partir del marco teórico y metodológico establecido y del modelo conceptual sobre Auditoría de *Marketing* propuesta, un procedimiento para la evaluación de la gestión del *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro, de manera fiable, válida y adaptada al entorno nacional.

El valor práctico de la investigación se relaciona con la aplicación del procedimiento para la Auditoría de *Marketing* al contar con escalas de medidas fiables, válidas y adaptadas para que sea generalizada y aplicada de manera continua en el BPA. Este valor también tiene que ver con el incremento de los resultados de la institución.

El valor social de la investigación radica en la propia satisfacción de los clientes con el consecuente aporte al bienestar social en general.

Metodología y Estructura de la Investigación:

Con el propósito de contrastar la hipótesis y lograr los objetivos propuestos, se ha desarrollado una metodología de estudio que incluye un doble enfoque. Por un lado, desarrollar una amplia revisión bibliográfica con vistas a sentar las bases en cuanto a los elementos conceptuales y metodológicos en relación con la Auditoría de *Marketing* en el BPA, plasmados en los capítulos primero y segundo. Por otro lado, el tercer capítulo consiste en la aplicación de técnicas

cualitativas y cuantitativas de la investigación y utilización de herramientas matemáticas y estadísticas para medir y evaluar la gestión de *Marketing* en la entidad objeto de estudio.

Capítulo 1: La Auditoría de *Marketing* en la gestión de la Banca.

En este capítulo se realiza una aproximación al *Marketing* de servicios, haciendo referencia a su conceptualización. También se aborda el *Marketing* bancario y la Auditoría de *Marketing*, sus tendencias actuales y técnicas y herramientas empleadas en su realización. Se trata también la gestión de la banca en Cuba, el sistema bancario en la actualización del modelo económico cubano, así como la importancia de la auditoría de *Marketing* en la gestión de la banca.

Capítulo 2 Procedimiento para la Auditoría de *Marketing* en BPA Matanzas.

El segundo capítulo se caracteriza al Banco Popular de Ahorro, de forma general, y se define la estructura del *Marketing* en dicha organización. Posteriormente se particulariza en el BPA de Matanzas y se propone un procedimiento de Auditoría de *Marketing*, teniendo en cuenta las metodologías ya existentes.

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento de Auditoría de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro.

En el capítulo tercero se abordan los resultados de la aplicación del procedimiento de Auditoría de *Marketing*, diseñado en el capítulo 2. A partir de los resultados arrojados se propone un plan de mejora para incrementar la efectividad en la gestión del *Marketing* en el BPA. Posteriormente se procede a las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

Capítulo 1 La Auditoría de Marketing en la gestión de la Banca

En este capítulo se desarrolla una aproximación al *Marketing* de los servicios en el cual se analizan las características del *Marketing* bancario, de la auditoría de *Marketing*, sus tendencias actuales, técnicas y herramientas. Además, se abordan temas relacionados con la gestión de la banca en Cuba y el papel del sistema bancario en la actualización del modelo económico cubano y se da a conocer la importancia de la auditoría de *Marketing* en la gestión de la banca.

1.1 Gestión de la banca

El famoso Código de Hammurabi es el primer conjunto de leyes que regula las operaciones bancarias, en una época tan remota como el 1753 a.C. No obstante, la banca propiamente dicha, se organiza como tal en la Edad Media. Esta aseveración se evidencia en la publicación “Historia de la banca y de los Bancos Centrales”, cuando su autor J.M. Morales, afirma:

“(...) Con organización compleja, aparecen, en 1609, el Banco de la ciudad de Barcelona y el de Ámsterdam; el del Giro de Venecia y el Banco de Hamburgo, en 1619; el Banco de Inglaterra, en 1694, pero los bancos de emisión comienzan a surgir en la segunda mitad del siglo XVIII aunque se generalizan en el XIX: Banca de Francia, en 1803; de Noruega, 1816; de Austria, 1817; de Dinamarca, 1818; de Bélgica, 1850; de España, 1856; de Rusia, 1860” (Morales, 2012).

Desde entonces la banca ha evolucionado paulatinamente diferenciándose incluso entre banca comercial, de inversión o central. A diferencia de los objetivos que persigue la banca comercial o privada, la central tiene como misión fundamental la de mantener la estabilidad económica de su país, para lo cual es importante que esa institución preserve el valor de la moneda local.

Para coadyuvar al mantenimiento de esa estabilidad, el banco central, dispone de instrumentos que -si bien pueden variar de un país a otro- en lo medular se orientan, por una parte, a la centralización de la emisión de monedas y billetes y, por otra, al manejo y control de la masa monetaria (emisión de dinero) y de la tasa de interés (regulación del crédito) (Morales, 2012).

Como funciones complementarias, la banca central se desempeña como consejero y agente financiero del gobierno. Es prestamista de última instancia; preserva y promueve la liquidez y solvencia del sistema bancario, ejecuta operaciones de mercado abierto, fija y controla los encajes bancarios, establece determinados tipos

de interés con la finalidad de regular operaciones activas y pasivas de la banca, administra la reserva monetaria del país (Morales, 2012).

Adicionalmente, y sobre todo en las últimas décadas (en las que se incluyen los años transcurridos de este siglo XXI), a los bancos centrales latinoamericanos les ha sido encomendado el desempeño de funciones que les obliga a financiar determinados desequilibrios fiscales, utilizando para ello el crédito directo y de largo plazo.

De acuerdo con Morales (2012) no solamente deben cumplir con lo señalado, sino que además se le ha responsabilizado de la administración de la deuda pública originada en el financiamiento de aquellos desequilibrios. Igualmente, se les ha encargado de la dirección y manejo de proyectos de carácter social y cultural, que nada tienen que ver con la política monetaria.

1.1.1 Tendencias en la gestión de la banca moderna

A lo largo de la historia, los bancos se han caracterizado por ser instituciones muy conservadoras que proporcionan servicios a un público necesitado. En muchas ocasiones existía mayor demanda que oferta de productos bancarios, lo que conllevaba a que la banca no tuviera demasiado interés en el *Marketing* (Borrás y Ameneiro, 2018).

Los bancos, se caracterizan por el ambiente de austeridad y empleados serios, elegantes y distantes, que impresionaban al público. Esta imagen, conservada por siglos, provocaba que fuera difícil asociarlos a conceptos como «innovación» o «modernidad» y mucho menos con un enfoque de mercado, algo que ha cambiado radicalmente en la actualidad (Borrás y Ameneiro, 2018).

El mundo moderno se ha transformado y las estrategias de los bancos lo han hecho junto a él, otorgando un mayor protagonismo al *Marketing*. De acuerdo con Borrás y Ameneiro (2018) en sus inicios este protagonismo llega mediante un enfoque de ventas: la necesidad de captar depósitos provocó una fuerte inversión en publicidad y promoción. Con el tiempo, se hizo necesario no solo atraer clientes, sino también fidelizarlos, lo que estimuló un cambio en la forma de atenderlos y en la manera de disponer el lugar. Posteriormente, cobró importancia el diseño de productos bancarios que se adaptaran a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para lograr los objetivos corporativos.

El cambio fundamental fue rebasar la antigua banca de productos, para pasar hacia la nueva y dinámica banca de clientes. Así, los bancos se vieron obligados a

transformar su forma de actuación, de modo que nacieron nuevas tendencias de la banca moderna, las que, a su vez, marcaron un nuevo rumbo al *Marketing* bancario (Borrás y Ameneiro, 2018).

Los principales cambios del mundo actual están condicionados por la sociedad del conocimiento, espacio en el que la ciencia y la cultura desempeñan un papel muy importante en la creación de riqueza, la sociedad trabaja en redes y convergencias tecnológicas, el éxito se construye sobre los ejes de los nuevos conocimientos y el talento, la imaginación de las personas, la innovación, la ética, la confianza, la transparencia y la responsabilidad social se convierten en factores del desarrollo sostenible (Borrás y Ameneiro, 2018).

De acuerdo con estos autores, también se hace necesario convivir con fenómenos como la incertidumbre y las contradicciones, el cambio veloz y discontinuo, y la mezcla de la técnica, la información y la lógica con los sentimientos y las emociones. Todo ello exige rapidez, habilidad, sutileza e inteligencia para resolver los multifactoriales problemas de la contemporaneidad, particularidad que ha cambiado la vida de los bancos y sus tendencias.

Según Churruca y Rouchiainen (2012); SAS Institute (2015; Camino y Más (2018) y Borrás y Almeneiro (2018) las tendencias actuales marcan nuevos rumbos al *Marketing* bancario, entre los que se destacan los siguientes:

1. Desarrollo de la analítica de *Marketing*, basada en datos que ofrecen las TIC y las redes sociales.
2. Utilización del enfoque de inteligencia de clientes, relacionado con el conocimiento y gestión de las actitudes, preferencias, emociones, relaciones, movimientos de los clientes. Se trata de llegar a conocer su «ADN económico-financiero».
3. Innovación constante de productos, servicios y procesos.
4. Diversificación de los canales de comunicación con los clientes.
5. Plataformas informáticas centralizadas en la nube que permiten captar, guardar y transmitir información de clientes en tiempo real.
6. Aumento de las ventas cruzadas y dirigidas, sin recurrir a mensajes molestos a los clientes.
7. El *Marketing* deja de ser una función de un departamento para convertirse en una función transversal de toda la organización.
8. Desarrollo de modelos de medición de los esfuerzos y resultados de *Marketing*.

9. Incremento de las inversiones y presupuestos de *Marketing*.
10. El cliente se coloca en el epicentro de la gestión bancaria. Lo que es bueno para él, lo es también para el banco.
11. Desarrollo de la segmentación del mercado y los clientes.
12. Campañas de comunicación a tiempo real que permitan llevar al límite la atención individualizada al cliente, mediante el empleo de las potencialidades de internet y de las redes sociales.

1.1.2 Gestión de la banca en Cuba

Hasta principios de los años 80 todas las actividades se concentraban en el Banco Nacional de Cuba, las operaciones se aglomeraban en los horarios de servicio. Más tarde, en 1983 se crea el Banco Popular de Ahorro para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población y los créditos personales, hasta que en 1996 surgió el Banco Metropolitano (BCC, 2019).

Actualmente el sistema bancario cubano está compuesto por 9 bancos, 14 instituciones financieras no bancarias nacionales, 9 oficinas de representación de instituciones financieras extranjeras y 3 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias extranjeras.

En el caso de las instituciones financieras que operan en el país se trata de aquellas entidades cuyo objeto social es la compra, venta y gestión de activos financieros.

En este sistema también existen bancos enfocados fundamentalmente a las operaciones del comercio exterior cubano. Para cumplir con esta función los bancos cubanos establecen relaciones con sus homólogos en el extranjero a través de convenios, en los cuales se acepta mutuamente hacer relaciones a nombre del otro banco o lo que se le llama también relaciones de corresponsalía (BCC, 2019). Estos bancos permiten la gestión, negociación y utilización de líneas de financiamiento externo —la carta de crédito—, para las empresas de comercio exterior en plazos de un año, para la importación de equipos, materia prima, productos para el consumo social para el cumplimiento de los planes económicos del país

A través de estos bancos el país gestiona y negocia la utilización de líneas de financiamiento externo a mediano y largo plazo, para proyectos de desarrollo e inversiones, para apoyar la reproducción ampliada y el encadenamiento productivo de la economía (BCC, 2019).

Actualmente se trabaja para la apertura de nuevas fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo de las agencias de ayuda al desarrollo, de las agencias de seguro a las exportaciones y de otras instituciones de similar naturaleza de los países acreedores, en medio de un contexto hostil por la presencia del bloqueo norteamericano (BCC, 2019).

Entre las principales instituciones bancarias nacionales se encuentran las siguientes, según la información del sitio web del Banco Central de Cuba (2019):

Banco Central de Cuba: La creación del Banco Central de Cuba, dispuesta por el Consejo de Estado mediante el Decreto Ley No. 172 de 28 de mayo de 1997, dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas inherentes a la banca central y dejó establecido un sistema bancario de dos niveles, integrado por el Banco Central de Cuba (BCC) y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas de estructurar las relaciones económicas internas y externas del país.

Dicho banco constituye la autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras y de las oficinas de representación que radican en el país, incluyendo aquellas que se establezcan extraterritorialmente en las zonas francas y los parques industriales.

Actualmente el BCC lleva a cabo el perfeccionamiento de sus funciones y las del sistema bancario en general; desarrolla un proceso de modernización del sistema de pagos, sus canales e instrumentos; en correspondencia con la estrategia del país y la disponibilidad de recursos (BCC, 2019).

También el BCC atiende la política monetaria y presta servicios al resto de los bancos que funcionan a lo interno de la economía y se perfilan las acciones hacia el ordenamiento monetario y el rescate del valor de la moneda nacional. Para ello se trabaja de conjunto con el Ministerio de Economía, el Ministerio de Finanzas y Precios y otros organismos para ejecutar políticas que permitan apoyar al sistema productivo cubano.

Entre los bancos comerciales se encuentran:

Banco Nacional de Cuba (BNC)

Banco Popular de Ahorro (BPA)

Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)

Banco Exterior de Cuba (BEC)

Banco Financiero Internacional (BFI)

Banco Internacional de Comercio S.A. (BICSA)´

Banco Metropolitano (BANMET)

Banco de Inversiones S.A. (BISA)

Dentro de los principales clientes de estos bancos se encuentran las personas jurídicas a las cuales se les permite tener cuentas bancarias, realizar tramitaciones de cheques y órdenes de transferencia, órdenes de cobro sin aceptación, operaciones con letras de cambio y pagarés, financiamiento, administración de fondos, recaudación de impuestos y contribuciones al Presupuesto del Estado, entre otros (BCC, 2019).

Entre los servicios bancarios para personas jurídicas, se brinda atención a sectores priorizados. Fundamentalmente financiamiento y asesoramiento financiero al sector agropecuario al cual se le otorgan créditos para inversiones, aprobados en los planes de la economía en los diferentes sectores, tales como modernización de plantas industriales, sistemas de riego, equipamiento y otras obras, asimismo se les financia el capital de trabajo.

Por su parte, las personas naturales, segmento de mercado más penetrado por el Banco Popular de Ahorro, pueden crearse cuentas de ahorro, solicitar créditos personales para la obtención de materiales de construcción, módulos de cocción, damnificados y préstamos bancarios. También se les ofrece el pago a los jubilados, los pagos de servicios como el teléfono y la electricidad, que se pueden hacer por la tarjeta magnética o la banca telefónica, y las transferencias nacionales e internacionales (BPA, 2019).

Como parte del escenario actual del país el Sistema Bancario también atiende a los nuevos actores de economía cubana como los trabajadores por cuenta propia, otras formas de gestión no estatal y las cooperativas no Agropecuarias.

En el balance anual del Sistema Bancario y Financiero, que contó con la presencia del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, analizó la gestión de 2018 y fueron planteadas las prioridades de trabajo para el año en curso, las que ponen de manifiesto las tendencias de la banca moderna. En esa oportunidad expresó:

“Existe una relación imprescindible entre los servicios bancarios y la economía interna, la cual debe centrarse en los financiamientos a las cadenas productivas, el papel más activo de la banca comercial con aquellas empresas que no acudan a

créditos, y el apoyo al combate contra el desorden en el depósito de efectivo. Y en cuanto a la población, hay que simplificar trámites, colas, ampliar la bancarización, y preparar a las personas para el uso de esos servicios” (BCC, 2019).

También reconoció la importancia del sistema bancario en la implementación de las políticas monetaria, financiera y crediticia, así como el papel decisivo que debe desempeñar en la ampliación del camino hacia el comercio electrónico. Tales retos implican la familiarización de los clientes con las nuevas propuestas, su fidelización e incentivar la confianza en las instituciones bancarias, de ahí que la gestión de *Marketing* deba optimizar el empleo de sus recursos para lograr una mayor efectividad en este sentido.

1.2 *Marketing*, conceptos fundamentales

Algunos autores sostienen que los orígenes del *Marketing* se remontan a la misma antigüedad, teniendo en cuenta el intercambio de bienes para satisfacer necesidades diversas. Sin embargo, el término, de origen anglosajón comenzó a utilizarse en EE.UU. a principios del siglo XX. De hecho, es en 1910 cuando en la Universidad de *Wisconsin* aparece un curso denominado «Métodos de *Marketing*» impartido por Butler (González, 2008).

A través de los años este concepto ha evolucionado incorporando nuevos enfoques a su concepción original. En los años 60 solo se centraba en la realización de actividades empresariales destinadas al cliente, perspectiva que generó diversas definiciones como las siguientes:

Según las *American Marketing Association* (AMA) (1960) es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

De acuerdo con Staton (1969) es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

Posteriormente el alcance del concepto fue evolucionando, y autores como Kotler (1974) (1976), Stanton (1987) y Fultrell comenzaron a referirse a las relaciones de intercambio en general sin especificar su naturaleza económica:

- El *Marketing* es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar el intercambio (Koller, 1974).
- Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio (Koller, 1976).

- El *Marketing* está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos (Stanton, y otros, 1987).

En la década de 1990 se amplía la dimensión del concepto entendiéndose su aplicación a la esfera social.

- El *Marketing* es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (Santesmases Mestre, 1993).

Con la diferenciación ulterior entre productos y servicios, también evoluciona el *Marketing*, y surge una nueva subdisciplina denominada *Marketing* de los servicios que aflora a partir de la década de los setenta y tiene sus precedentes en los aportes de numerosos autores como Judd (1964), Rathmell (1974) y Juran y Bingham (1974).

Por primera vez se aborda el tema de los servicios y proponen dos definiciones de los mismos, en AMA (1960); la primera, como "actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidos a la venta o realizadas en unión con la venta de productos", y en la segunda se plantea que "los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (en los transportes o el inmobiliario) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio)".

Poco después, Judd (1964), también inmerso en la búsqueda de una definición establece que "los servicios comerciales son las transacciones de una empresa o de un empresario con el mercado donde el objeto de esta transacción es una transferencia de propiedad de un bien tangible".

Por su parte, Rathmell (1974) plantea que "un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material, mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo". En ese mismo año Juran y Bingham (1974) plantean que el servicio "es un trabajo realizado para otros".

Ya en la última década del siglo XX, Grönroos (1990) define los servicios de la siguiente forma: "es una actividad de una serie de actividades de naturaleza más o

menos intangible que normalmente, aunque no necesariamente, se desarrolla mediante interacciones entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos físicos productos y/o sistemas de dar servicios que son generados como soluciones a los problemas de los clientes". Este es un concepto muy bien elaborado y extendido por varios estudiosos del tema y es el que se asume para la presente investigación.

Grönroos (1990) aborda los elementos para la prestación de un servicio de la misma manera que los franceses Eiglier y Langeard (1989) que adoptan el término *servucción* para designar el proceso de creación del servicio y conceptualizan el servicio como "resultante de la interacción entre elementos de base, el cliente, el soporte físico y el personal en contacto".

Por su parte, Horovitz (1994) aporta nuevas variables al concepto cuando dice que "el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

En este sentido Lambin (1994) propone: "Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no produce como resultado ninguna propiedad, su propiedad puede o no vincularse a un producto físico".

En correspondencia con los conceptos anteriores, uno de los gurú del *Marketing*, Kotler (1997) señala: "un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos".

Algunos autores consideran que no se justifica un tratamiento diferenciado de los servicios pues es planteado por ellos que, en toda oferta comercial, ya sea de bienes o servicios, hay en mayor o menor medida una prestación de servicios y que, por lo tanto, no cabe distinguir entre un *Marketing* de bienes y otro de servicios, porque las diferencias son mínimas y, a veces, son mayores dentro de los bienes o los servicios que entre ellos (Santesmases, 1993).

No obstante, con el decurso de los años se han evidenciado una serie de aspectos claves en el área de *Marketing* necesarios para lograr el éxito en una empresa de servicio.

1.2.1 Aspectos claves del *Marketing* en el éxito de una empresa de servicios.

El concepto "factor clave de éxito" aparece en la literatura administrativa de los años 60, específicamente en inglés *leverage points*, en el artículo del Dr. Ronald

Daniel (1961) titulado *Management Information Crisis*. Se conceptualiza como factores claves del éxito (puntos de palanca, de fuerza, de presión, o de influencia), a “los elementos que le permiten a la organización alcanzar los objetivos establecidos y las metas deseadas, permitiendo diferenciarse de la competencia, a través de ventajas competitivas o comparativas”.

Para precisar este concepto se presenta la definición aportada por Henderson y Venkatraman (1994) quienes consideran que los factores claves de éxitos (FCE) constituyen un “número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia” debido a que las cosas en la organización, “deben ir bien para que el negocio triunfe o en caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas”.

Así mismo, la autora considera a los FCE como los elementos internos o externos a la empresa, indispensables, que deben ser identificados y reconocidos por la organización, puesto que, de ellos depende el éxito de los objetivos establecidos e incluso su existencia. Teniendo en cuenta esto cada organización debe fortalecerse en base a sus FCE para poder mantenerse y ser una empresa competitiva en el mercado.

De acuerdo con los autores consultados los FCE pueden ser diversos, entre ellos se pueden destacar los siguientes:

1. Tipo de actividad: es importante tener en cuenta desde el primer momento este aspecto, pues forma parte de la razón de ser, especifica la propiedad del capital, el sector económico, los factores productivos que emplea, la forma jurídica, incluso el ambiente geográfico. Su relevancia viene dada porque al conocer con claridad el tipo de actividad de la empresa, permite: a) formular las políticas, b) delimitar las metas y objetivos, c) diseñar el direccionamiento estratégico, y d) orientar las decisiones del presente y futuro.
2. Segmentación y Tipo de mercado: El desarrollo tecnológico unido a los cambios en la sociedad, el comportamiento humano y nivel de vida, han originado una amplia variedad de deseos y diferentes preferencias, que la empresa debe determinar a fin de prestar su servicio.

Se puede razonar como un proceso de diferenciación de un mercado global en función a múltiples variables y factores propios de cada industria o negocio, que le permitirá a la empresa identificar las necesidades y el comportamiento de los

diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores, para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando así ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

Su importancia radica en que: a) le permite a la empresa optimizar el uso de sus recursos y habilidades al dirigir sus estrategias hacia los segmentos más rentables, b) se elaboran ofertas destinadas a satisfacer las demandas de los usuarios, c) ayuda a identificar las mejores oportunidades, y d) le permite a las empresas una mejor atención a los clientes/consumidores.

3. Personal Laboral: en la actualidad toda empresa depende en gran medida de las personas que se desempeñan en ella, estos trabajadores deben tener la edad legal suficiente y voluntad propia para: a) prestar sus servicios retribuidos, b) prestar sus conocimientos, actitudes y habilidades, c) ejercer un buen comportamiento con ética y valores, y d) tener una actitud positiva, motivada y de disposición tanto para aprender como para atender al cliente.

Además, es importante que se desarrolle un clima laboral agradable con satisfacción, rendimiento y desarrollo, así como también, el aprovechamiento de la diversidad a través del trabajo en equipo, generando motivación, resolviendo los conflictos del modo más efectivo, así como la gestión de las reuniones.

4. Capacitación del capital humano: En las organizaciones los recursos humanos son un activo importante y base para un plan de desarrollo estratégico; por lo que deberá existir mayor inversión en la capacitación, retención y selección del personal que conforma una organización, con el fin de lograr la excelencia.

La capacitación significa: a) la preparación de la persona en el cargo, b) preparación para la ejecución de las diversas tareas, c) proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, d) cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia, y e) desarrollar capacidades, habilidades o actitudes.

Como beneficio se puede atribuir el mejoramiento de la productividad laboral, actitudes positivas, agilización de la toma de decisiones, elimina temores, contribuye a la formación de líderes, mejora la relación laboral, entre otras.

5. Imagen corporativa: La creación de una identidad del servicio y una imagen del negocio, sustentada en una serie de estrategias y características diseñadas de acuerdo con el servicio que se ofrece, permite mejorar la reputación e influencia en el mercado y da como resultado la optimización de su potencial.

Se puede considerar que la imagen es la manera a través de la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace, es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Incluye el logotipo, uniforme, rotulación, colores, materiales impresos, entre otros, que en conjunto harán que todos perciban el negocio en forma sincera y profesional.

6. Responsabilidad Social: durante la última década ha cambiado el entorno de los negocios dado al impacto positivo o negativo en la sociedad de una decisión, esto ha generado mayor conciencia social en los empresarios, ha incrementado los compromisos y los deseos de aportar a la sociedad o comunidad y al ambiente. Las iniciativas sociales o ambientales deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Precisamente allí es que está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una coherencia entre todas esas tareas, mejorando la imagen del negocio.

La gran responsabilidad social de las empresas es mantenerse activas, rentables, compitiendo y produciendo en el mercado, sin contaminar el ambiente; con ello se generan empleos, ofertan mayor cantidad de bienes y servicios, desarrollan estabilidad económica, contribuyen al ambiente, generan credibilidad y confianza. Otra idea, es la de establecer alianzas con comunidades e incorporarlas a la fuerza laboral.

7. Tipo de servicios a ofertar: con el fin de ser competitivos y gestionar los productos/servicios según las demandas actuales del mercado, existe una amplia gama de servicios (vivienda, mantenimiento, recreación, cuidado personal, educación, seguros, banca y finanzas, transportes, comunicaciones, entre otros), en el presente caso se categoriza dentro de Servicios empresariales y otros servicios profesionales porque se ofrece el servicio intangible de seguridad, vigilancia y protección en los sectores industriales, comerciales y residenciales.

8. Clientes o usuarios y su captación: El usuario del servicio es el centro de esmero, se debe enfocar la atención en los clientes, percibiendo sus necesidades para establecer una relación personalizada. Para ello se debe optimizar la

administración de las relaciones con clientes, construir nuevas oportunidades de ventas, centralizar los datos de los clientes para un acceso fácil y confiable.

Se debe producir un cambio de paradigma comercial: del servicio a la personalización de la oferta, la oferta como vector de valor en el servicio al cliente, identificando las variables verdaderamente diferenciales.

9. Satisfacción del cliente o usuario: Toda empresa debe poseer como misión ofrecer el mayor nivel de satisfacción para sus clientes o usuarios, pues estos con sus adquisiciones y recomendaciones permiten que siga existiendo y creciendo, beneficiando a sus integrantes (accionistas, directivos, personal laboral).

Ahora bien, dentro de esa necesidad de satisfacer plenamente al cliente o usuario, no solo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuales son las necesidades de los clientes y usuarios mediante un estudio o investigación de mercado.

Cuando el negocio busca satisfacer las necesidades en base a lo que ellos creen que son las demandas de los clientes o usuarios, y no de acuerdo a lo que estos realmente solicitan, están destinados a perder posición y preferencia en el mercado, por lo que se dice que un usuario con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos o servicios adaptados a sus necesidades.

10. Los usuarios son lo primero (Fidelidad): Continuando con lo anterior, el cliente debe estar ubicado en un lugar preponderante, ellos valoran las respuestas inmediatas, el cumplimiento, la calidad del producto/servicio.

Se debe generar clientes fieles a la empresa y según Rivera (2007) son aquellos a quienes les supone un gran costo el cambiar de empresa; por lo que una manera obvia de crear fidelidad es que el usuario considere el servicio como único, diferenciador y especial siendo un costo el hecho de cambiarse a la competencia; es decir, se debe crear un valor en la relación, duradero y rentable para la empresa.

Para concluir, el servicio al cliente, su satisfacción y lealtad son logros de largo plazo que solo se consiguen mediante una búsqueda de interacciones permanentes de alta calidad, con control estricto de su contenido e indicadores de gestión bien diseñados.

11. Competencia: consiste en describir a los competidores, estableciendo quiénes son, dónde están, qué tamaño tienen, y cuál es la participación en el mercado, así mismo, se deben evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus

productos/servicios. Se debe analizar esa competencia en base a factores como calidad, comportamiento, los servicios, precios, y garantías, entre otros.

También, es importante la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación del mercado total, por lo anterior, es indispensable conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia como elementos que permitirán definir las propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la atención y mejorar la participación en el mercado.

12. Mezcla de Mercadotecnia - Habilidades de *merchandising*: su objetivo es el de coadyuvar a desarrollar presencia, estabilidad, rentabilidad, y conseguir la satisfacción de las necesidades. Incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor del negocio; para ello, es necesario conocer y analizar las variables: producto, precio, plaza y promoción. Además, se debe saber con exactitud dónde compite el negocio, cómo se diferencia y se posiciona el servicio ofrecido, qué factores son diferenciales para la determinación de precios (competencia, costos, demanda), fijar objetivos a alcanzar y lograr la imagen del servicio como valor distintivo de la empresa.

Su importancia radica en que es una herramienta útil, que define las características del servicio ofrecido a los consumidores y determina el costo que representa para el cliente/usuario su adquisición, incluyendo calidad, distribución, garantías, rebajas, etc.

Relacionado con lo anterior el sitio web Liderazgo y mercadeo (2006) plantea:

“El concepto de la mezcla de mercadeo y el de las cuatro P’s han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del mercadeo desde hace cuarenta años. No hay duda de su utilidad, especialmente en el mercadeo de los productos empacados de consumo masivo”.

13. Publicidad y Promoción: en la actualidad la comunicación comercial abarca un conjunto amplio de herramientas integradas que resultan claves para alcanzar los objetivos, tanto económicos como de posicionamiento de la empresa, por lo que todas las acciones y políticas que se llevan a cabo tienen como finalidad la consecución y el incremento de los clientes fieles, por ende, mayor venta de servicio.

La promoción consiste en un incentivo que se aporta al servicio, de forma discontinua en el tiempo, en la forma y en su naturaleza; por lo que ha de ser ajena a toda idea de periodicidad, pues si la promoción se incorpora al servicio/producto de forma prolongada o incluso definitiva, deja de ser promoción para convertirse en una característica o ventaja del producto/servicio.

La publicidad es una técnica de comunicación destinada a difundir masivamente mensajes para persuadir a la audiencia al consumo, como una forma de dar a conocer lo que ofrece el negocio, a través de medios gráficos, diarios, revistas, radio, internet, páginas amarillas, televisión incluso en el cine; aunque la mejor publicidad es expandirse de boca a boca de los clientes en forma gratuita.

14. Cuidar la relación servicio-calidad-precio: En tiempos de tanta facilidad de compra y múltiples oportunidades no se puede deteriorar la calidad del producto o servicio para facilitar las ofertas o promociones. Esto se refiere a la percepción de la mayoría de los consumidores que relacionan un precio alto con una mayor calidad, inversión segura y confiable; en caso de que no reciban esta percepción tienden a rechazarlo.

15. Plan de *Marketing*: se considera un instrumento de gestión imprescindible dentro del proceso de planificación, para el éxito de una empresa. En ese sentido, se considera la principal herramienta estratégica a la hora de definir claramente y estructurar los campos de responsabilidad; la función; la metodología; optimiza el empleo de los recursos; y posibilita el control de la gestión comercial y de *Marketing*.

Según Rivera (2007) el plan de *Marketing* es una “guía escrita que orienta las actividades en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto/servicio” incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos.

Su importancia radica en: a) permite conocer el mercado, los competidores, la legislación vigente, las condiciones económicas, la tecnología, y los recursos disponibles, b) ayuda a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, c) Controla la gestión pues prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, d) permite encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados, e) visualización

clara entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo, f) Consigue que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio, g) disposición del personal de la empresa a los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa, h) otorga al departamento de *Marketing* compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

No obstante, algunos tipos de empresas conducen a afirmar que los servicios presentan diferencias con respecto a los bienes (de consumo o industriales) lo cual justifica una comercialización adaptada a los mismos. En este sentido se encuentran las instituciones bancarias, que precisan una gestión de *Marketing* específica para lograr una mayor diferenciación y alcance dentro del mercado.

1.2.2 El *Marketing* bancario

Como defienden Rivera y De Garcillán (2012): “El *Marketing* está presente en todas las acciones sociales y económicas de nuestra cultura”. Esto denota la importancia que tiene esta herramienta en la sociedad actual, al decir de Kotler (2008) “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

De ahí que el *Marketing* bancario se defina entonces como un mecanismo social y económico que engloba la prestación de servicios, cuyo origen es la banca, y través de ellos se crean e intercambian productos y otras entidades de valor para poder satisfacer las necesidades y deseos del cliente. Así pues, el *Marketing* bancario comprende la satisfacción del cliente, las utilidades integradas y la responsabilidad social (Rivera y De Garcillán, 2014).

El *Marketing* bancario tiene unas características específicas que lo diferencian de otros tipos de *Marketing*. Según Rivera y De Garcillán (2014), las particularidades del *Marketing* bancario, en comparación con otro tipo de *Marketing*, son las siguientes:

➤ Las entidades han de estar orientadas a la clientela, tanto en el papel de oferentes como en el de demandantes de dinero, y servicios que ejerza dicha institución. Y para este propósito, toda entidad bancaria debe aplicar las nuevas tecnologías y explotar de manera adecuada los canales de distribución para así captar al cliente o mantenerlo.

➤ Las entidades cuentan con un excesivo grado de regulación y por tanto puede impedir o frenar el crecimiento de dichas entidades.

➤ Entre la entidad y sus clientes existe una relación bastante estable. Estas relaciones son casi a diario, y, además, pueden ser durante toda la vida del cliente. Por ello, la entidad debe conocer al detalle las necesidades del cliente para así anticiparse incluso a lo que el cliente demande.

➤ El riesgo debido a las restricciones a la comercialización de determinados volúmenes de producto por criterio no comerciales, operaciones de riesgo.

Por la diversidad de formas se hace necesario periódicamente evaluar la efectividad de esta gestión de *Marketing* a partir de una auditoría especial.

1.3 La auditoría de *Marketing*: conceptualización

A la auditoría se le puede definir como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada” (Carrió, 2008). En detalle, “es la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva” (CONACYT, 2013).

En una auditoría se hace un examen integral y crítico sobre un objeto seleccionado, proceso, área, sección o función de una empresa para evaluar su eficiencia y eficacia, frente a planes y normas y así determinar las alternativas de acción, para mejorar en el logro de objetivos y metas propuestos; por eso al final de la auditoría se produce un informe que es una opinión profesional sobre la realidad encontrada en el objeto analizado. Para ello es necesario “establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz para disponer en el momento y en lugar adecuados de elementos de decisión y calidad idóneos” (Franklin, 2007).

Los diferentes responsables de la empresa han encontrado en el *Marketing Audit* o Auditoría de *Marketing* una inestimable herramienta de trabajo que les permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

Por tanto, la justificación de la auditoría de *Marketing* se debe a que la alta dirección desea tanto revisar las acciones comerciales y planes de *Marketing* como

evaluar la calidad y eficacia que le aporta el cuadro de mando. A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del *Marketing* para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. Estos análisis darán como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa. A este tipo de análisis es al que se denomina Auditoría de *Marketing*, y tiene que poseer las siguientes características:

- Exhaustiva: La auditoría de *Marketing* cubre las principales actividades de *Marketing* de un negocio y no solo las problemáticas. Si únicamente analiza la fuerza de las ventas, el precio o cualquier otra actividad de *Marketing* se denomina auditoría funcional. Una auditoría de *Marketing* exhaustiva resulta más eficaz para identificar la verdadera fuente de los problemas.
- Sistemática: La auditoría de *Marketing* es un estudio ordenado del macroentorno y el microentorno de la empresa, de los objetivos y de las estrategias de *Marketing*, de los sistemas de *Marketing* y de otras actividades específicas dentro de la empresa. La auditoría indica las mejoras más necesarias que deben incorporarse de inmediato en un plan de acción correctivo, el cual tendrá que incluir medidas a corto y largo plazos para mejorar la eficiencia general.
- Ser completo: pues deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del *Marketing* y la efectividad.
- Independiente: Las auditorías de *Marketing* se pueden realizar de seis formas diferentes: auto auditorías, auditoría al mismo nivel, auditoría desde un nivel superior, departamento de auditoría de la empresa, grupo de trabajo especial para auditorías y auditoría externa.

Las auto auditorías en las que los directivos utilizan un listado para valorar sus propias operaciones carecen de objetividad y de independencia. Sin embargo, en términos generales, las mejores auditorías son las externas, elaboradas por consultores independientes que cuentan con la objetividad necesaria, tienen una amplia experiencia en diversos sectores, están familiarizados con el sector sometido a auditoría y dedican todo su tiempo y su atención a esta función.

- Periodicidad: Por lo regular, las auditorías de *Marketing* se realizan solo cuando las ventas disminuyen, el ánimo de los vendedores disminuye, o se da cualquier otro problema. Las empresas entran en crisis, en parte, porque no analizan sus operaciones de *Marketing* en los períodos de auge. Todas las

empresas pueden obtener ventajas de una Auditoría de *Marketing* periódica tanto las que gozan de buena salud como las que atraviesan por problemas.

Hasta hace poco era un servicio no muy extendido a nivel mundial y cuando se efectuaba venía motivado principalmente por la desviación de las cifras de venta o por la no consecución de los objetivos marcados.

En una etapa como la actual, las entidades asumen posiciones de resistencia con el consiguiente desgaste económico y anímico que lleva consigo y deben reinventarse donde la innovación y la Auditoría de *Marketing* juegan un importante papel, pues se erige como la mejor solución para ganar competitividad.

Por tanto, se define este tipo de auditoría como el análisis y valoración que de forma sistemática, objetiva e independiente se realiza a los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de la empresa con el fin de controlar el grado de cumplimiento del plan de *Marketing* y puede realizarse de acuerdo con los siguientes motivos expuestos en el gráfico 1.1.



Gráfico 1.1: Motivos de utilización de las auditorías de *Marketing*. Fuente: Elaboración propia.

Estas auditorías pueden ser realizadas por personal de plantilla o por colaboradores ajenos a la empresa y contratados a tal fin. En el primer caso se trata más bien de un control interno que, pese a sus ventajas económicas, puede resultar poco objetivo en su diagnóstico. Todas las empresas poseen un entorno que no solo contiene los consumidores actuales o potenciales y sus competidores, sino que, como ya se ha mencionado, encierra muchos otros factores que pueden escapar al control de la empresa o se quiere conocer desde otra perspectiva.

Los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, a las tendencias, a la aparición de nuevas tecnologías, a cambios de legislación, a una determinada situación económica, a la aparición de cambios medioambientales, etc., muchas veces escapan a las personas que están inmersas en el día a día dentro de su propia empresa.

El mantenimiento de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la gestión. Por esta razón es aconsejable que la realización de la auditoría de *Marketing* sea llevada a cabo por expertos profesionales independientes a la empresa, quienes deben poseer una serie de cualidades, como las que figuran en el gráfico 1.2.

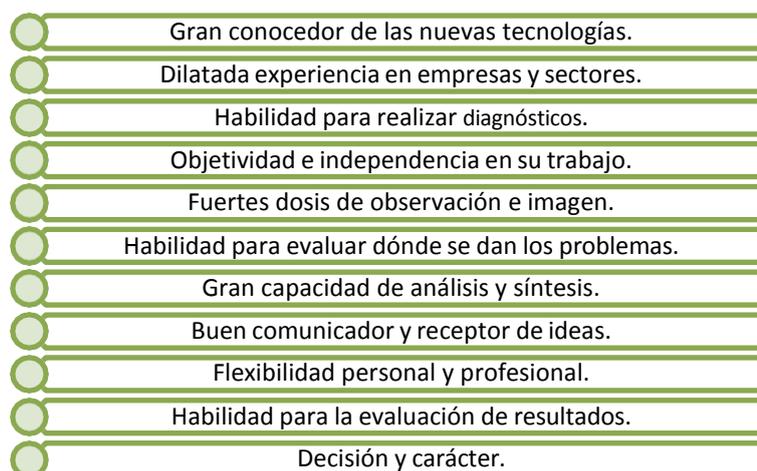


Gráfico 1.2. Cualidades del auditor de *Marketing*. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados en este acápite se recomienda que la Auditoría de *Marketing* sea realizada por profesionales preferentemente externos a la empresa pues tendría las siguientes ventajas:

- La profesionalidad y experiencia de los auditores en distintas empresas, tanto por su actividad como por su dimensión y, consecuentemente, en distintos sectores.
- La garantía de objetividad en el diagnóstico ofrecido.
- La dedicación total a la realización de la misma, lo que supone una garantía profesional y una certeza sobre el conocimiento de los cambios que se están produciendo en el entorno y cómo afectan estos a la empresa.

Como se indicó anteriormente, la Auditoría de *Marketing* es un instrumento idóneo para medir la capacidad de la empresa y el grado de adaptación a su entorno. A tal fin todo auditor debe efectuar su tarea tanto en el interior de la empresa como en el mercado.

1.3.1 Tipos de Auditoría de *Marketing*

Auditoría de Entorno: Es el elemento de la auditoría del *Marketing* que analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales

factores del entorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciales, suministradores y otros grupos de interés.

Auditoría Estratégica de Marketing: Se basa en revisar los objetivos y estrategias de *Marketing* para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.

Auditoría de Organización de Marketing: Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de *Marketing* para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Auditoría de Sistemas de Marketing: Elemento de la auditoría de *Marketing* que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de *Marketing*, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

Auditoría de Productividad de Marketing: Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de *Marketing* y en la efectividad del costo de los diferentes desembolsos en esta área.

Auditoría de Funciones de Marketing: Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de *Marketing*, que incluyen productos, precios, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas.

1.3.2 Importancia de la Auditoría de Marketing en la gestión de la Banca

La Auditoría de *Marketing* es hoy día una de las mejores herramientas de trabajo para analizar y corregir posibles desviaciones del mercado y, lo que es aún más importante, para descubrir las áreas de mejora sobre las que actuar y, de esta forma, aumentar la rentabilidad de la empresa. Asimismo, es una herramienta perfecta para situaciones de crisis, pues ayuda a solventarlas y a salir de ellas con éxito.

La Auditoría de *Marketing* no es ni más ni menos que una herramienta de trabajo que permite a la empresa analizar y evaluar los programas y acciones del área Comercial y de *Marketing*, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. Dicho de forma más práctica, examina todas las áreas tanto de la compañía como de la competencia y averigua las oportunidades y amenazas, o lo que es aún más importante, logra identificar las reservas y puntos vulnerables que pueden ser solucionados.

Es cierto, que la realización de una Auditoría de *Marketing* no consigue resolver todos los problemas, pero sí proporciona una sólida base informativa y de actuación que permite prepararse ante cualquier imprevisto y así evitar que surjan problemas.

Según Galindo (1995), "toda empresa, sea grande o pequeña, de productos o servicios, nacional o internacional, de éxito o no, sea cual fuere su condición, se ve en la necesidad de utilizar la auditoría de *Marketing* en cualquiera de las siguientes causas:

- ✓ "Primera, el éxito genera a veces complacencia, al entrar en este estado, los ejecutivos de mercadotecnia descuidan las actividades de mercadeo que lo han llevado a la cúspide y el competidor principal de la empresa puede salir beneficiado ganando mercado.
- ✓ "La segunda causa es el dinamismo del mercado, cuando los planes de mercadeo se llevan a la práctica, es muy probable que las condiciones hayan cambiado".

De acuerdo con Reñones, la autora considera dentro de los beneficios de la Auditoría de *Marketing* los siguientes:

- ✓ La administración tiene una revisión objetiva e independiente sobre *Marketing*, oportunidades y desempeño. Las auditorías en ocasiones revelan fragilidades entre esfuerzos y oportunidades.
- ✓ En segundo lugar las auditorías tienden a implementar cambios en la estrategia. Un meticuloso análisis de mutaciones en entornos, canales, clientes y competidores puede llevar a la reorientación de un producto o servicio más allá de la publicidad o comerciales.
- ✓ También la auditoría ayuda a fijar prioridades en programas de *Marketing*. En toda empresa suelen aparecer y circular buenas ideas.
- ✓ Estos exámenes enseñan a la administración que satisfacer al cliente es una responsabilidad conjunta. No algo que está delegado a las áreas comerciales y *Marketing* sino que el enfoque es integral.

Conclusiones del Capítulo:

1. En este capítulo se consultaron diferentes autores como Judd (1964), Rathmell (1974), Juran y Bingham (1974), Kotler (2008), Carrió (2008), Rivera y De Garcillán (2014) y Borrás y Ameneiro (2018), quienes

abordan los conceptos fundamentales sobre el *Marketing*, en particular el de servicios y dentro de este, el bancario.

2. En este capítulo se abordaron también conceptos claves para la investigación como la Auditoría de *Marketing*, un proceso que permite evaluar la gestión de la mercadotecnia teniendo en cuenta la concepción de los objetivos empresariales.
3. Después de revisar la literatura actualizada sobre el tema resulta innegable la relevancia de la Auditoría de *Marketing* en la dinámica empresarial no solo si la empresa tiene problemas, también en tiempos de bonanza, pues periódicamente debe revisarse la efectividad en el empleo de los diferentes recursos de *Marketing*, determinar las brechas y tomar medidas para solucionarlas.

Capítulo 2 Procedimiento para la Auditoría de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas.

En este capítulo se caracteriza al Banco Popular de Ahorro de forma general, teniendo en cuenta su misión, visión y objetivos estratégicos. También se define la estructura del *Marketing* en dicha organización. Posteriormente se particulariza en el BPA de Matanzas y se propone un procedimiento de Auditoría de *Marketing*, teniendo en cuenta las metodologías ya existentes y las particularidades del objeto de estudio.

2.1 El sistema bancario en la actualización del modelo económico cubano.

De acuerdo con los Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, el sistema bancario y financiero cubano está integrado por instituciones que direccionan sus esfuerzos hacia la elevación de la eficiencia, la eficacia y la competitividad, en función de las necesidades de la economía, los diferentes territorios, las personas naturales y jurídicas, y a partir del estímulo al ahorro, el financiamiento a sectores priorizados y el acceso a servicios financieros en constante cambio y evolución (PCC, 2016a).

También le corresponde promover la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, de realizar transacciones financieras y de contribuir al equilibrio económico del país. Asimismo, cumple un importante papel en el marco de la implementación de los Lineamientos y en la ejecución de políticas que se aprueban con vistas a la actualización del modelo económico. Ello es recogido en los lineamientos 48, 54 y 203, vinculados al sistema de tasas de interés, la relación entre los depósitos y los créditos otorgados y la atención al sector agroindustrial (PCC, 2016b).

Una de las principales políticas implementadas es la de créditos, reflejada en los lineamientos 50-54 (PCC, 2016b), dirigida a movilizar los recursos financieros del país en función de las proyecciones de la economía. Comprende todos los sectores y ha tenido, como particularidad el acceso de las personas naturales al crédito y a las nuevas formas de gestión no estatal para el mejoramiento de sus negocios. Asimismo, consta de principios que introducen la aplicación de nuevos procedimientos en el trabajo del sistema bancario, en cuanto a la conformación de las tasas de interés, los análisis de riesgo para el otorgamiento de los créditos a las personas naturales y su seguimiento y el manejo de un esquema de garantías (incluyendo las reales) en todos los financiamientos que se aprueben (Marrero, 2017).

Por otro lado, ante la necesidad de adaptación a los nuevos requerimientos que demanda la actualización del modelo económico cubano y con el fin de brindar un servicio de calidad, la banca transita por procesos constantes de perfeccionamiento, mediante el diagnóstico y evaluación de alternativas de solución a las principales deficiencias de las instituciones financieras.

La Banca juega también un papel importante en la bancarización e informatización de la sociedad, sustentando las transacciones en tarjetas de banda magnética que además tienen otras utilidades como es el caso de pago de servicios a través de la aplicación Transfermóvil y por otra parte contribuye a la mejora del primer objetivo de trabajo trazado, que es la calidad del servicio toda vez que este desarrollo implica menor número de personas acudiendo a las oficinas bancarias.

La función de los bancos y su papel en la economía no radica solamente en su actividad como intermediario financiero y en el apoyo a las transacciones comerciales y financieras, sino también en el impacto que pueden ejercer sobre la eficiencia económica, la preservación del medioambiente y la equidad social (Borrás y Ameneiro, 2018).

Sus funciones más reconocidas son la provisión de medios de pago y la transformación de activos. La primera se refiere a la intermediación en las operaciones de cobros y pagos y transferencias de recursos monetarios entre los sujetos económicos; la segunda, por su parte, se vincula a la mediación financiera entre los actores económicos que presentan superávit temporal de recursos monetarios y aquellos que demuestran un déficit.

Existen dos funciones adicionales que, a pesar de la importancia que poseen, son menos consideradas. En primer lugar, se halla la influencia en la eficiencia económica de los sujetos económicos, desde las personas naturales hasta las empresas y la administración pública; en segundo, la función social que apunta hacia el impacto que las instituciones bancarias pueden ejercer sobre la equidad social, entre otras vías, a través de la inclusión financiera (Borrás, 2017). Actualmente, no es suficiente que la banca apoye el crecimiento económico. Debe contribuir, además, al desarrollo sostenible, a partir de la integración indisoluble de tres componentes: económico, social y ambiental (Borrás y Ameneiro, 2018)

Origen del Banco Popular de Ahorro

El BPA fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía

orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria (BPA, 2019)

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto Ley No 362 “De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero” (14 de septiembre de 2018) de fecha 14 de septiembre de 2018 publicado el 12 de octubre de 2018.

Esta entidad realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997 (Cuba, 4 de noviembre de 1997), mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Las direcciones provinciales y del municipio especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del BPA, 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 BPA. A las direcciones provinciales se subordinan las sucursales y cajas de ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

Actualmente identificado como el banco de la familia y la empresa cubana, esta institución está llamada a jugar un decisivo papel en la ejecución de las políticas sociales establecidas en el contexto de la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución.

Misión, visión y objetivos estratégicos (BPA, 2019).

La filosofía de una organización consiste en un sistema de superposiciones, principios, valores y credos motivadores fundamentales y es uno de los elementos principales para su perfecto y exitoso funcionamiento. Para comprender la filosofía organizacional de una empresa se requiere analizar la misión, visión y valores de la misma.

El BPA define como misión, que es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de

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

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

Como organización sostiene un pensamiento estratégico que estimula la capacidad de captar rápidamente el entorno y ajustar estrategias mediante sistemas de retroalimentación, 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 de problemas con estrategias coherentes, en el tránsito de lo estratégico a lo operativo y el sentido preciso del tiempo. A continuación, se definen los objetivos estratégicos actuales del BPA:

1. Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).
2. Aplicar los principios de la política crediticia aprobada, tanto para la población como para los diferentes agentes económicos, teniendo en cuenta la actualización del modelo de gestión económica en el país. (L-34, L-35).
3. Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones del BCC, a fin de mantener la estabilidad financiera del Sistema. (L-21).
4. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano. (L-19, L-20, L-40).
5. Aplicar la Estrategia para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L-6, L-270).
6. Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva. (L-6, L-270).

7. Incrementar los niveles de automatización de los sistemas informáticos de los procesos claves y fortalecer la infraestructura tecnológica según la estrategia de automatización aprobada. (L-108).
8. Implementar el perfeccionamiento del sistema bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado. (L-253, L-254, L-255, L-266).
9. Satisfacer la demanda de capital humano, priorizando los cargos claves. (L-142, L-145, L-146).
10. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
11. Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro. (L-12)

El Banco Popular de Ahorro tiene definido el mapa de procesos para el desarrollo de su gestión, donde se definen los estratégicos, los de realización y los de apoyo, como se muestra en el gráfico 2.1.



Gráfico 2.1 Mapa de proceso del BPA. Fuente: MIP (2019).

2.2.1 Características de la actividad de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro.

La Oficina Central cuenta con una Dirección de *Marketing* y Relaciones Internacionales, desde donde se dirige la actividad hacia el resto del territorio nacional. Cada dirección provincial dispone de una plaza de gestor A de Comunicación, que realiza de las funciones de comunicador institucional.

El BPA, como institución financiera especializada en la atención al cliente, prevé que sea este especialista quien monitoree el comportamiento de las quejas e insatisfacciones de los clientes. A continuación, se desglosan algunas de las funciones que ejecuta el especialista designado, según el MIP (2019):

1. Controlar la aplicación de las estrategias de calidad en el servicio y de atención al cliente.
2. Aplicar acciones de mejoramiento y fortalecimiento de la imagen corporativa del Banco.
3. Velar por el cumplimiento de acciones encaminadas a desarrollar la comunicación interna y externa a este nivel.
4. Realizar acciones encaminadas a desarrollar valores de orientación al mercado (cliente externo) entre todos los miembros de la Institución.
5. Garantizar la correcta edición de todos los documentos de Comunicación Interna.
6. Organizar los eventos.
7. Cooperar para el logro de un vínculo de trabajo más estrecho entre todas las Direcciones y Áreas con el fin de lograr la necesaria integridad en el desempeño y cumplimiento eficaz de los objetivos de trabajo y muy especialmente de la observancia de las Normas de Conducta de la Institución.
8. Garantizar que los mensajes lleguen a los destinatarios con la coherencia necesaria, en correspondencia con los objetivos de trabajo, la identidad e imagen corporativa.
9. Diseñar y aplicar las técnicas de investigación necesarias para medir la calidad del servicio en función de satisfacer las necesidades de los clientes.
10. Dirigir la comunicación de la organización con sus diferentes públicos, sobre la base del desarrollo de la cultura organizacional y su vinculación con el entorno económico y social.
11. Brindar información, asesorar, satisfacer necesidades y fidelizar clientes en toda la actividad bancaria.
12. Asesorar sobre los principales productos y servicios que la entidad ofrece.
13. Analizar y dar respuestas a las quejas y sugerencias de los clientes y canalizarlas institucionalmente.

Lo anteriormente expuesto denota que dentro de las funciones del especialista de *Marketing* no se encuentra ninguna dirigida a la realización de estudios de mercados o de seguimiento a los nuevos productos y servicios que se ofrecen a la población, de modo que permita conocer sus opiniones, criterios y sugerencias con el propósito de perfeccionarlos o rediseñarlos. De ahí que la autora considere necesario la aplicar una Auditoría de *Marketing* en la institución. Para ello se procede a continuación al

diseño del instrumento, teniendo en cuenta la metodología existente hasta el momento y las características del BPA.

2.2 Características del BPA en Matanzas.

El BPA en la provincia de Matanzas cuenta con una red de 54 oficinas bancarias que abarcan la dirección provincial, el centro de capacitación provincial, 22 sucursales, 28 cajas de ahorro y 4 áreas de negocios.

Jerárquicamente la organización interna obedece a la siguiente estructura, como se muestra en el gráfico 2.2.

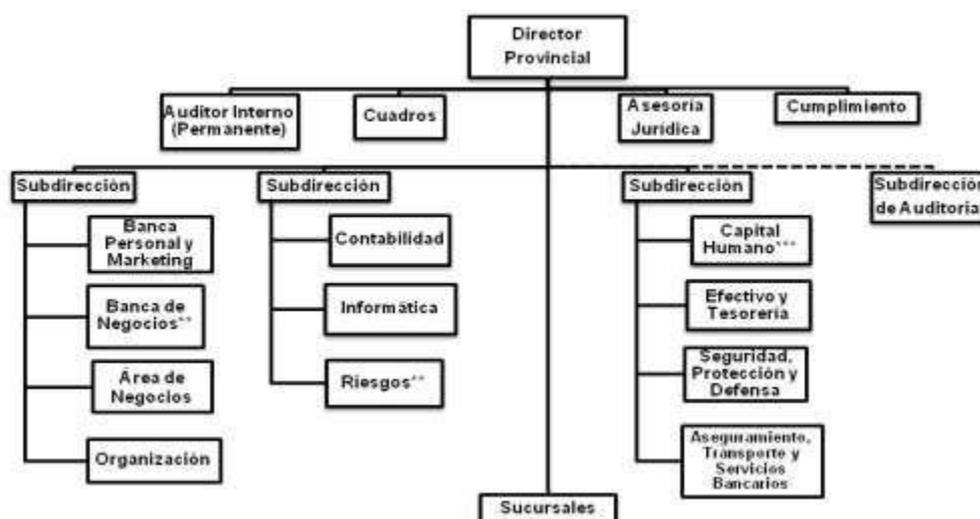


Gráfico 2.2 Organigrama Dirección Provincial. Fuente: MIP (2019)

A igual que en el resto del país, el BPA de Matanzas tiene como objetivo fundamental captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a corto y mediano plazo acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuenta 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.

También 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 siempre crecientes y cambiantes 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.

El BPA en Matanzas cuenta con una tecnología de avanzada que permite hacer operaciones en tiempo real con softwares adaptados a las necesidades de los productos y con cajeros automáticos y terminales de puntos de venta en las unidades estratégicas de negocios. Casi la totalidad de la red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Se tiene un sistema de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.

Se puede afirmar que las sucursales hoy, realizan una mayor cantidad de operaciones que años anteriores ya sea a clientes particulares, jurídicos o las nuevas formas de gestión no estatal, sin que se haya incrementado el número de oficinas de acuerdo con el aumento de la demanda de la población de productos y servicios bancarios. Apenas se ha concretado un ligero crecimiento en la plantilla, lo que se traduce en que el BPA ha asimilado nuevos productos y servicios con muy poca variación en su infraestructura.

2.3 Diseño de un procedimiento para realizar una Auditoría de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro.

Philip Kotler y Kevin Lane en su libro Dirección de *Marketing* señalan: “Una Auditoría de *Marketing* es un estudio exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de *Marketing*, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa o de un departamento, cuyo fin es identificar oportunidades y áreas problemáticas y recomendar un plan de acción para mejorar el *Marketing* de la empresa”.

En la bibliografía analizada se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de las auditorías en empresas de manera general.

Hernandez & Machado (2008) indican "comparar cada una de las metodologías y procedimientos estudiados permitió determinar varios elementos indispensables que debe tener cualquier auditoría de gestión de *Marketing* de la empresa", dentro de los que se destaca:

- El carácter periódico que deben tener las auditorías.
- La independencia del auditor, es decir, que sea fuera de la entidad auditada.
- Conocimiento del auditor de la materia.

Todos los procedimientos coinciden en dos grandes momentos de la auditoría: *Marketing* interno y *Marketing* externo; diferenciándose en cada una de las etapas que son definidas y en el orden que establecen para esto.

ESEM (2000) plantea comenzar con el *Marketing* interno sobre la base de realizar un análisis de la política directiva de la empresa, es decir, cómo se dirige al personal, mientras que la propuesta de Kotler (1992) y Muñiz (2008) plantea comenzar con el análisis del entorno de la empresa. Por su parte, la propuesta de Muñiz y *Recoveri Marketing* (2008) plantea comenzar con el análisis del entorno de la empresa. También se revisaron los procedimientos de Oquendo (2016) y Borrás (2018), este último aplicado al Banco de Crédito y Comercio.

A partir de este análisis se realizó una matriz de síntesis ([ver anexo 1](#)) para comparar todos los procedimientos, y llegar a un consenso sobre las etapas necesarias para el desarrollo de una Auditoría de *Marketing*. Teniendo en cuenta los procedimientos de los autores citados se definió el que se va a utilizar en esta investigación.

A partir de la matriz de síntesis se reconocen 4 fases de la Auditoría de *Marketing* que se relacionan a continuación:

Fase I Definición del objetivo de la auditoría

Fase II Análisis del entorno externo de la gestión de *Marketing*

Fase III Auditoría Interna de la gestión de *Marketing*

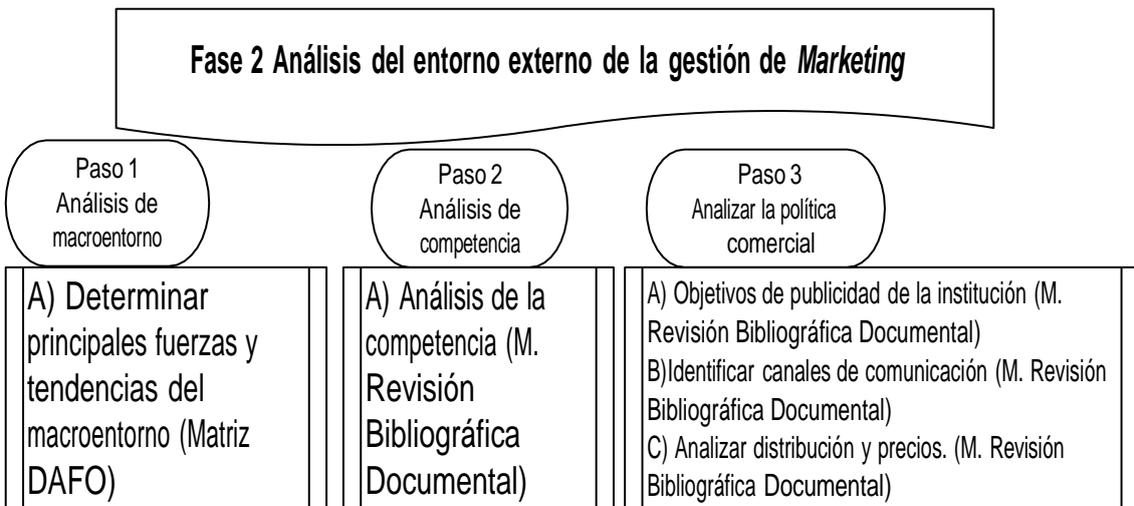
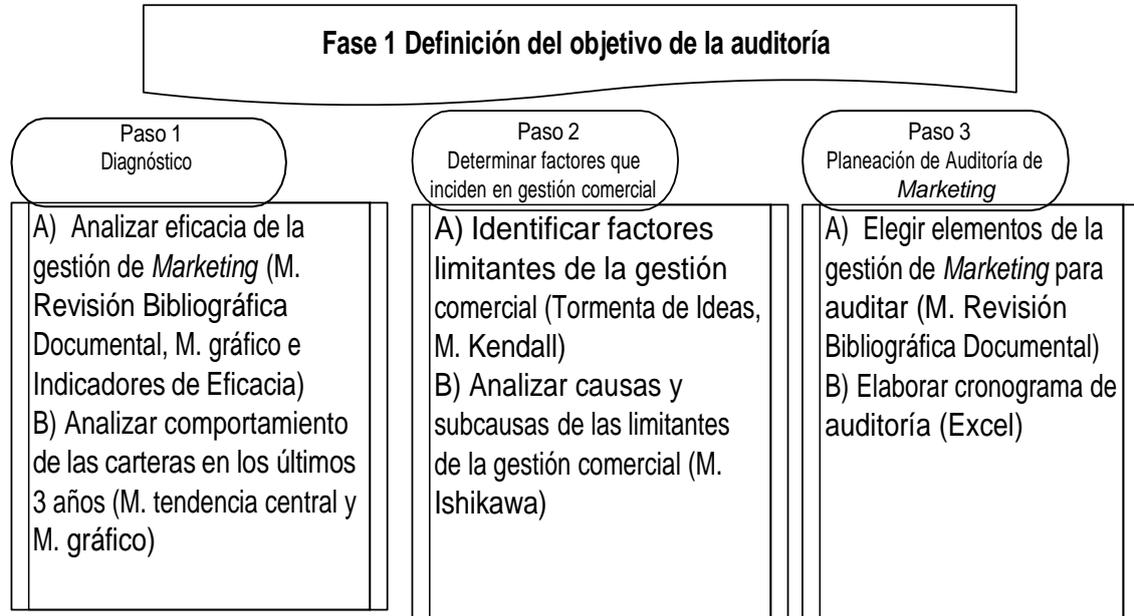
Fase IV Evaluación final de la gestión de *Marketing* en la institución.

La Auditoría de *Marketing* comienza con una reunión entre la empresa y el auditor o auditores, en la que se determinan los objetivos, la cobertura, la profundidad, las fuentes de información, el formato del informe y el período que contemplará la auditoría. A continuación, se prepara un plan detallado en el que se indica quién va a ser entrevistado, qué preguntas se van a plantear, el momento y el lugar de la entrevista, de modo que los costos y el tiempo de la auditoría se reduzcan al mínimo. Parte de la necesaria familiarización de los auditores con la empresa objeto de análisis del entorno externo de la gestión de *Marketing* para adentrarse en las particularidades del entorno interno, abordando como puntos fundamentales lo referente a la planificación, organización, dirección y control del *Marketing*, teniendo en cuenta el logro de los indicadores para medir la gestión efectiva de *Marketing*. Por último, se evalúa a la empresa definiendo su posición actual en cuanto a su gestión de *Marketing*.

A criterio de la autora en esta investigación no procede implementar la fase familiarización con la institución, pues quien realiza la Auditoría de *Marketing* no es un auditor externo, desconocedor del objeto social y dinámicas de la entidad a auditar.

Es importante señalar que para cada una de las etapas definidas se han propuesto un grupo de herramientas que permitirán obtener la información necesaria para el análisis a realizar como se puede observar en el gráfico 2.3.

Procedimiento para realizar Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro



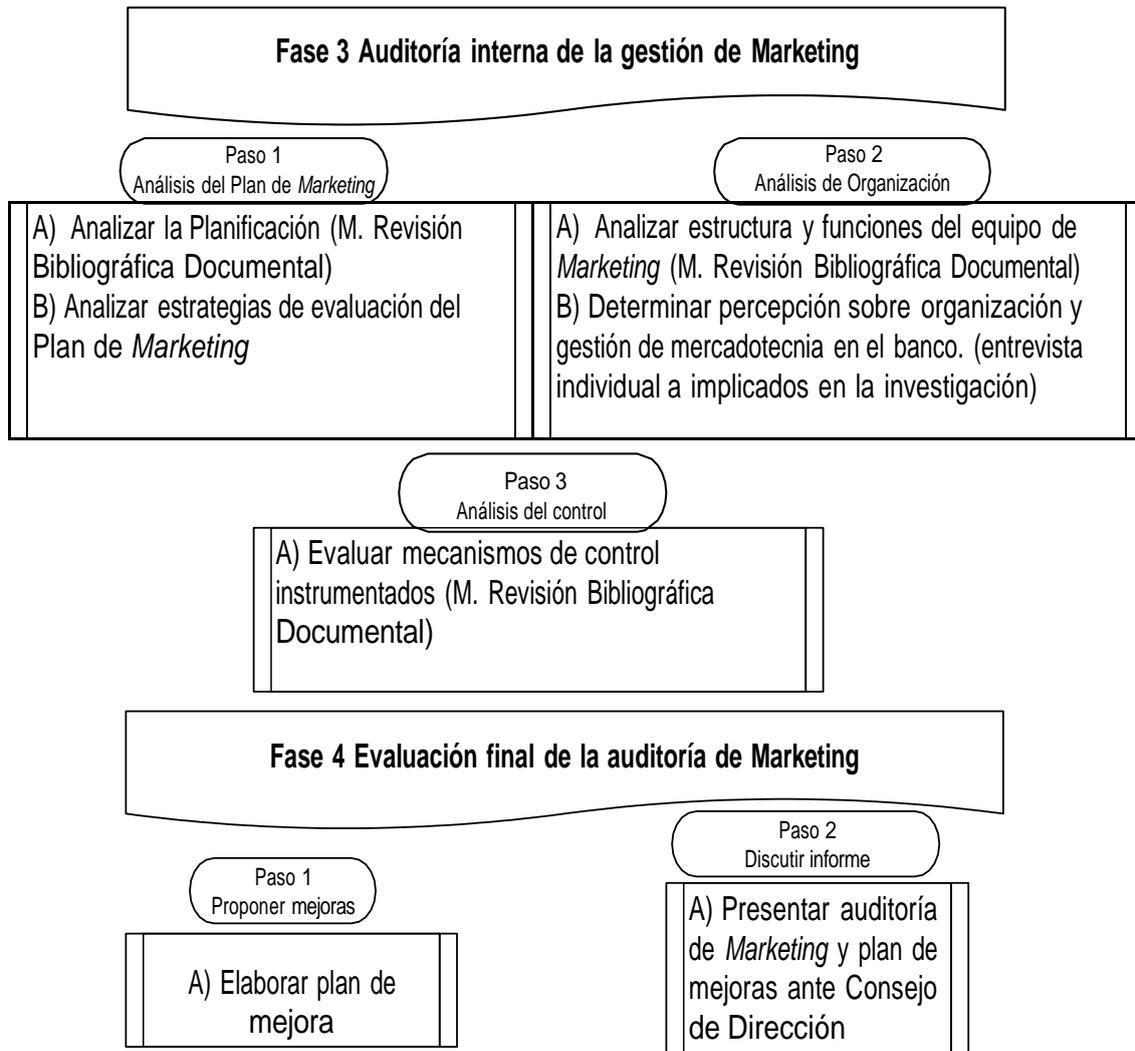


Gráfico 2.3: Procedimiento para la realización de una Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro. Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Fase I: Definición del objetivo de la auditoría.

Esta fase consta de tres pasos relacionados con el diagnóstico, análisis de los factores que inciden en la gestión comercial y planeación de la auditoría de Marketing.

Paso 1: Diagnóstico

A) Para realizar el diagnóstico de la gestión de Marketing se parte del análisis del comportamiento de las carteras en los tres últimos años, teniendo en cuenta la eficacia en la concepción de los objetivos propuestos. Para ilustrarlo se emplea el método gráfico.

Se entiende por eficacia los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos. Es el grado en que un

procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación entre objetivos/resultados bajo condiciones ideales.

Cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y este se logra, los recursos puestos en función de este fin fueron eficaces. La eficacia valora el impacto del producto o servicio que presta, es decir, si logra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

De acuerdo con Mejías (S/A) el cálculo e interpretación se correspondería con la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Fórmulas de cálculos para medir la eficacia, eficiencia y efectividad en cualquier área interna de una organización. Fuente: Mejías (S/A).

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$ Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

B) Se realiza el análisis de la eficacia de la gestión de *Marketing* teniendo en cuenta los indicadores utilizados internacionalmente para evaluar este aspecto, y se cruza la información con el análisis de los resultados económicos de la entidad. Para ilustrarlo se emplea el método gráfico.

Paso 2: Determinar los factores que inciden en la gestión comercial.

A) Para determinar los factores se definió un grupo de implicados en la investigación, reconocidos por su experiencia y relación con la actividad comercial y bancaria (Ver anexo 2)

Luego se aplica la técnica de la Tormenta de ideas y el método Kendall se identifican los factores limitantes de la gestión comercial.

Tormenta de Ideas o *Brainstorming*: Creada por Alex Sobornes en 1941 (Segura, 2006). Esta técnica consiste en una dinámica grupal donde se debate un tema determinado en un primer momento, y en el segundo, se filtran las ideas resultantes.

Los participantes pueden ser seleccionados por su experiencia o relación con el tema abordado; se fomenta la creatividad y se puede construir sobre las

ideas de otros. Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. La búsqueda de ideas creativas se logra en un proceso interactivo de grupo no estructurado, cuya “lluvia de ideas” genera más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.” Esta técnica se utiliza generalmente para definir, medir, analizar, mejorar y controlar una determinada actividad (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000).

Para ponderar los criterios expuestos en la Tormenta de Ideas se aplica el Método Kendall, el cual se realiza con un grupo impar de implicados en la investigación, quienes puntuarán aspectos y de acuerdo con un índice de concordancia, se seleccionarán los ítems determinados como relevantes. Este método a criterio de la autora es de gran valor en la investigación porque permite establecer correspondencia entre los criterios de los miembros del grupo de trabajo que se conforma.

- B) Una vez identificados los factores limitantes de la gestión comercial se utiliza el Método Ishikawa para analizar las causas y subcausas de sus limitantes.

Método de *Ishikawa* o espina de pescado: Permite diseccionar un tema a partir de causas y subcausas. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles y principales causas (Colectivo de autores, sr).

Paso 3: Planeación de auditoría de *Marketing*

- A) A través del método de revisión bibliográfica documental, y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico inicial, se eligen los elementos de la gestión de Marketing que serán auditados.
- B) Posteriormente con la utilización de Excel se elabora el cronograma de la auditoría.

2.3.2 Fase II Análisis del entorno externo de la gestión de *Marketing*

En esta fase se analizan las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno utilizando el método de la revisión bibliográfica documental y la matriz DAFO.

Paso 1: Análisis de macroentorno.

- A) En este se realiza un análisis de las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, teniendo en cuenta los factores económicos, políticos y demográficos. Para ello se utilizará la matriz DAFO, cuyo objetivo consiste en determinar las ventajas competitivas de la empresa (Martínez, 1999) y consta de cuatro pasos:
1. Análisis interno: en él se determinan las fortalezas y debilidades con respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.
 2. Análisis externo: permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.
 3. Confección de la matriz DAFO: permite estudiar los datos de procesos en cuanto a las tendencias o patrones a lo largo del tiempo.
 4. Determinar la estrategia a emplear: Al registrar los puntos de datos en el orden en el cual ocurren, las gráficas de comportamiento ofrecen información visual de los cambios en el proceso. Estos datos pueden o no revelar una tendencia o patrón en el proceso. Los resultados de la matriz, ilustran en qué cuadrante se encuentra el Banco Popular de Ahorro al valorar el tema de investigación, con el propósito de potenciar las fortalezas para atenuar las amenazas y superar las debilidades de la gestión de *Marketing*.

Paso 2: Análisis de la competencia

- A) Para evaluar la competencia se identifican primeramente aquellas entidades que brinden servicios similares al Banco Popular de Ahorro. Posteriormente es preciso conocer su oferta y estrategia. Ambas necesidades de información pueden satisfacerse con el análisis de datos secundarios (revisar página web de la competencia, trabajos periodísticos sobre sus servicios, investigaciones realizadas anteriormente) o la técnica de la falsa compra. Con esta última se pueden conocer cuáles son las características de la oferta como si el investigador fuera un cliente más.

Los resultados pueden mostrarse mediante un gráfico con el fin de apreciar las diferencias existentes; las cuales, una vez detectadas, permiten trazar estrategias acordes con la situación a fin de revertir los aspectos negativos.

Paso 3: Analizar política comercial.

- A) Se analizan los objetivos de publicidad de la institución, si existe presupuesto asignado para desarrollar esta actividad.
- B) Luego se identifican los canales de comunicación utilizados para la promoción de productos y servicios. También se tiene en cuenta si estos son efectivos, si los medios y el personal interno que llevan a cabo la comunicación de la entidad son los adecuados.
- C) Análisis de la distribución y precios, teniendo en cuenta las oficinas en las cuales se ofrecen cada uno de los productos y servicios y la tarifa prevista para ello por la institución.

2.3.3 Fase III Auditoría interna de la Gestión de *Marketing*

Esta fase consta de tres pasos en los cuales se analiza a profundidad cada uno de los elementos de la gestión: la planificación, la organización y el control, teniendo en cuenta el logro de los indicadores para medir la gestión efectiva de *Marketing*.

Paso 1: Análisis del Plan de *Marketing*

- A) Mediante el método de la revisión bibliográfica documental se analiza la planificación para valorar todo lo referente a la evaluación y administración del plan de *Marketing* y a la búsqueda y desarrollo de nuevos productos.
- B) Se analizan las estrategias de evaluación del Plan de *Marketing* teniendo en cuenta la revisión bibliográfica documental.

Paso 2: Análisis de la Organización

- A) Se realiza un análisis de la organización partiendo de la estructura y funciones del equipo de *Marketing* que se realiza mediante el método de la revisión bibliográfica documental. Se analiza de qué manera esta área logra, como motor impulsor de la actividad comercial, movilizar e involucrar al resto de las áreas de la empresa.
- B) Determinar percepción sobre la organización y gestión de mercadotecnia de la empresa. Para ello se realiza una entrevista individual con los implicados en la investigación. El cuestionario fue adaptado del propuesto por Kotler (2002) para las Auditorías de *Marketig*.

Este cuestionario consta de cinco secciones (Filosofía de Marketing, Organización integrada de Marketing, Información adecuada de Marketing, Orientación estratégica y Eficiencia Operativa), como se aprecia en el [anexo 3](#). Cada sección consta de tres preguntas, con tres incisos cada una.

Paso 3: Análisis del Control

- A) Se evalúan los mecanismos de control instrumentados utilizando el método de la revisión bibliográfica documental.

2.3.5 Fase IV Evaluación final de la auditoría de *Marketing* de la Institución.

Esta etapa consta de dos pasos. Tras el análisis anterior y la identificación de las problemáticas fundamentales que inciden en la gestión de *Marketing* en el BPA en Matanzas, se procede a elaborar un plan de mejoras y una vez creado se discute ante el consejo de dirección.

Paso 1: Proponer mejoras

- A) Se elabora un plan de medidas para mitigar las deficiencias detectadas.

Paso 2: Presentar la auditoría de *Marketing* y el plan de mejora al Consejo de Dirección del BPA.

- A) Se presenta el informe de la auditoría de *Marketing* y el plan de mejora ante el Consejo de Dirección.

Se debe tener en cuenta que el informe de auditoría es un medio formal para comunicar los objetivos de la auditoría, el cuerpo de las normas de auditoría, el alcance de la auditoría y los hallazgos y conclusiones del proceso de evaluaciones relacionadas con las áreas de *Marketing*.

La elaboración del informe representa el momento adecuado de separar lo significativo de lo no significativo, debidamente evaluados por su importancia. Su formato debe reflejar una presentación lógica y organizada. Debe incluir suficiente información para que sea comprendido por los destinatarios esperados y facilitar las acciones correctivas.

El informe de auditoría deberá ser:

- Claro
- Adecuado
- Suficiente
- Comprensible

Debe tener como requisitos indispensables:

1. Ser veraz
2. Estar documentado formalmente
3. Mostrar las debilidades encontradas
4. Tener recomendaciones y soluciones para cada observación
5. Reflejar las áreas de oportunidad y cursos de acción.

2.3.6 Otros métodos, técnicas y herramientas de la Auditoría de Marketing

En la auditoría de *Marketing* se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos basados en el método dialéctico materialista, además de técnicas de auditoría y el cuestionario según Zavaro (2016), junto al método de expertos.

Dentro de los métodos teóricos se emplean los que se relacionan a continuación:

- Método Histórico Lógico: empleado con el propósito de describir la Auditoría de Marketing en el transcurso del tiempo desde el ámbito internacional hasta la nación cubana, la armonización de las normas, las diferentes concepciones acerca de la esencia de los sistemas de información y los entornos visuales de aprendizaje, así como referentes primordiales para asegurar el rigor científico de la investigación.
- Método Analítico - Sintético: posibilitó el desarrollo de las temáticas que permiten estudiar los fundamentos de la auditoría de Marketing y su repercusión en el control de los procesos, sistematiza además los resultados de la aplicación de los métodos empíricos.
- Tránsito de lo abstracto a lo concreto: facilitó la sistematización de los referentes teóricos acerca de la Auditoría de Marketing, sus regulaciones y la valoración de información derivada del estudio de los documentos correspondientes.
- 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 de la Auditoría de Marketing y la propuesta de generalización a las instituciones bancarias cubanas.
- Dentro de los empíricos se utiliza:
 - ✓ Método de expertos: para la obtención del equipo de trabajo y la validación del procedimiento propuesto.
 - ✓ Cuestionarios

Los cuestionarios o guías para la práctica de este tipo de auditoría, pretende lograr que al menos se valoren un mínimo de aspectos, relevantes o de elevada importancia, relacionados con los servicios bancarios, tanto en las auditorías de carácter general como en las de *Marketing* (Zavaro, 2016).

Los cuestionarios persiguen el objetivo de realizar una evaluación de las áreas sujetas a revisión y tienen un espectro general basado en el uso de las buenas prácticas. Hay aspectos que aun estando ausentes, pueden incluirse o profundizarse en mayor o

menor grado, a partir de los objetivos que se definan para cada auditoría, tomando como punto de partida los resultados de la evaluación de los aspectos potenciales que fueron detectados en la etapa exploratoria o como consecuencia de los hallazgos, antecedentes, experiencia y sagacidad del investigador, que condicionarán los temas en los cuales decida profundizar, utilizando como pruebas, las guías, cuestionarios u otras herramientas recomendadas.

Técnicas de auditoría empleadas:

Las técnicas de auditoría utilizadas en esta investigación aparecen aprobadas en la Norma No. 590 Técnicas de Auditoría de las Normas Cubanas de Auditoría, las cuales tienen como objetivo brindar al auditor las técnicas necesarias para recopilar información en la obtención de evidencias en el desarrollo de su trabajo. Aunque en este caso se realiza la ejecución de este programa a través de un cuestionario se hace necesaria la utilización de diversas técnicas como son:

- Técnicas escritas: consisten en reflejar en los Papeles de trabajo información importante para el trabajo del auditor.
- Técnicas de comparación o confrontación: es cuando se cotejan las operaciones realizadas por el sujeto a auditar con las normativas, procedimientos y otros documentos para determinar sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- Técnicas oculares: consisten en verificar de forma directa y paralela, como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos mediante los cuales el sujeto a auditar ejecuta las actividades objeto de control. Esta técnica permite tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, los movimientos diarios, la relación con el entorno, entre otros.
- Técnicas documentales: consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.
- Técnicas verbales: consisten en la obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

Conclusiones del capítulo II

1. En este Capítulo se expone la actuación del sistema bancario cubano en la actualización del modelo económico cubano de acuerdo con las siguientes

bibliografías consultadas PCC, 2011, PCC, 2016 a y b; Marrero, 2017; Borrás 2018.

2. Se caracteriza la entidad objeto de estudio Banco Popular de Ahorro Matanzas, exponiendo sus objetivos estratégicos, organigrama y mapa de procesos. (MIP BPA 2019)
3. Se define el procedimiento para la aplicación de la auditoría de *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro Matanzas a partir de la matriz de síntesis después de consultar diferentes autores (P. Kotler, 1992; ESEM, 2000; Ricoveri *Marketing*, 2008; Rafael Muñoz, 2008; Machado y Yanet, 2008; Loza, 2016 y Borrás; 2018)

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento de Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro.

En este capítulo se plasman los resultados de la aplicación de la Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro teniendo en cuenta el procedimiento diseñado en el capítulo 2.

3.1 Fase I Definición del objetivo de la auditoría.

Paso 1 A: El diagnóstico involucra dos tareas fundamentales: analizar el comportamiento de la cartera de productos en los últimos tres años y analizar la eficacia de la gestión de Marketing.

Para realizar el análisis del comportamiento de los principales productos bancarios se tuvo en cuenta la información estadística de los estados de situación y de resultados correspondientes a los años 2017, 2018 y 2019. Se analizó la evolución de las cuentas de ahorro, los financiamientos y la entrega de tarjetas magnéticas. Como indicador para evaluar esta evolución se utilizó la eficacia, teniendo en cuenta que esta se corresponde con la relación entre resultados alcanzados y los esperados.

Respecto a los productos de ahorro se aprecia un desequilibrio en cuanto a la eficacia de su gestión, si se tiene en cuenta el comportamiento del cumplimiento de los planes en los últimos tres años. Como se muestra en el gráfico 3.1 no existe una tendencia estable en torno a su crecimiento anual, si bien los resultados de 2017 y 2019 reflejan un sobrecumplimiento de los objetivos propuestos. Esto se debe fundamentalmente a errores en la planificación, los cuales no tuvieron en cuenta estadísticas históricas, ni estudios de mercado que evidenciaran una tendencia al ahorro en los segmentos tradicionales.

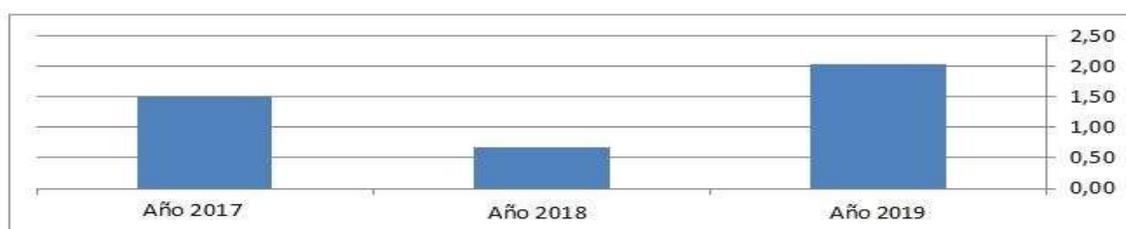


Gráfico 3.1: Eficacia en gestión de los productos de ahorro. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al elevar los planes no se previó la realización de campañas publicitarias que favorecieran la visualización de los productos y por ende la captación de un mayor número de clientes.

Relacionado con los financiamientos, se aprecia igual inestabilidad en la eficacia de la gestión, como se aprecia en el gráfico 3.2, siendo significativo el hecho de que en 2019 los resultados no fueron los esperados.

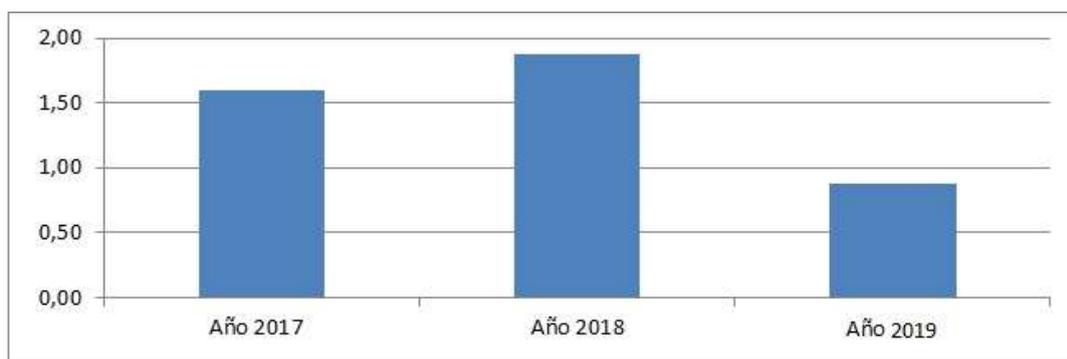


Gráfico 3.2: Eficacia de la gestión de la Banca Corporativa. Fuente: Elaboración propia.

Por su parte el comportamiento de las nuevas formas de gestión no estatal también evidencia inestabilidad y retroceso en la eficacia de la gestión del último año analizado, como se muestra en el gráfico 3.3.

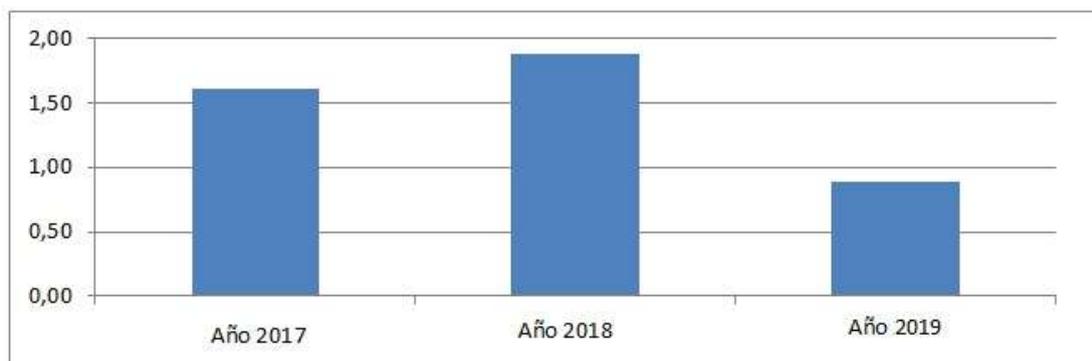


Gráfico 3.3 Eficacia de la gestión de las Nuevas Formas de Gestión no Estatal. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la Banca Electrónica se analizó el comportamiento del plan de tarjetas magnéticas que según gráfico 3.4 muestra una evolución descendente. En la tendencia de este parámetro ha incidido fundamentalmente la planificación que no tomó en cuenta las cifras estadísticas históricas.

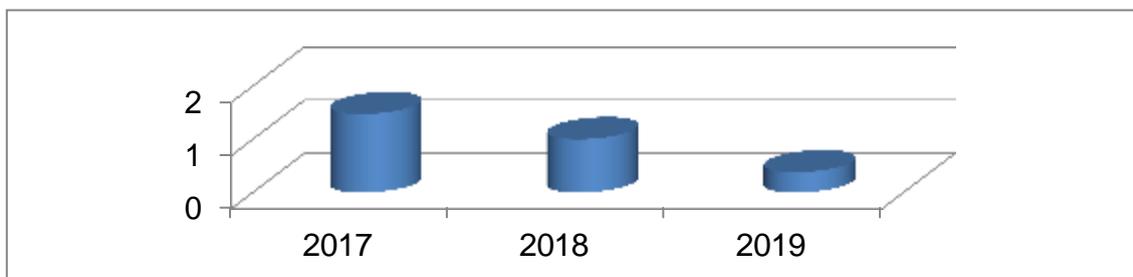


Gráfico 3.4 Eficacia en la gestión de entrega de tarjetas magnéticas. Fuente: Elaboración propia.

Se debe señalar que en el comportamiento del 2018 inciden dos factores. Por una parte, en el mes de julio se incrementó el plan inicial en un 10,5% y por otra parte, a partir de un trabajo conjunto con el INASS, por directivas de ese organismo, se inició el proceso de renovación del medio de pago al sector de jubilados, de chequeras a tarjetas magnéticas, lo que incidió de manera positiva en el comportamiento del indicador.

Con respecto al 2019 esta situación se torna más tensa, pues en el mes de agosto el plan se incrementó en un 258,14% respecto a inicio de año por políticas de la institución, que responden a políticas de país, para el incremento del ahorro asociado a tarjetas magnéticas.

Como puede apreciarse estos incrementos de planes se realizaron sin tener en cuenta la gestión de *Marketing* al no realizar estudios de mercado que permitieran conocer las tendencias de los diferentes segmentos.

Paso 1 B: Por lo general la eficacia de la gestión de *Marketing* se analiza a partir de seis indicadores fundamentales:

1. Cálculo del costo de adquisición del cliente (CAC).
2. Porcentaje del costo de *Marketing* adquiriendo un cliente.
3. Ratio del ciclo de vida del cliente.
4. Tiempo de recuperación de la inversión del CAC.
5. Porcentaje de clientes originados de *Marketing*.
6. Porcentaje de clientes influenciados por *Marketing*.

Para calcular estos indicadores se precisan datos como coste del programa de ventas y *Marketing*, clientes nuevos, clientes perdidos, tasa de cancelación, margen ajustado de beneficio mensual para la media de nuevos clientes, entre otros. Sin embargo, el Banco Popular de Ahorro a pesar de contar con un Centro Informativo, este no recoge estadísticas que permitan determinar los

citados indicadores, de ahí que a nivel provincial resulte imposible analizar la eficacia del *Marketing* teniéndolos en cuenta.

Debe destacarse que la carencia de tales indicadores atenta contra el control de la actividad de *Marketing* y por ende reflejan la escasa importancia que se le concede a nivel central, a pesar de la relevancia que ha adquirido el *Marketing* internacionalmente. De hecho, macroeconómicamente existe una fuerte correlación positiva entre el desarrollo del *Marketing* en un país y su desarrollo económico y social.

En aquellos donde las actividades de *Marketing* son incipientes se observa poco crecimiento del producto interno bruto. Si bien este índice no resulta una medida fiel y exacta del grado de progreso de un país, suele utilizarse por aproximación. El desarrollo económico y social alcanza sus cuotas más altas en los países en los que sea mayor la preponderancia y el uso del *Marketing* (Muñiz, 2008).

A partir de lo anteriormente expuesto, la eficacia de la gestión del *Marketing* será evaluada teniendo en cuenta los resultados económicos de la institución, elementos que de forma macro pueden aludir a problemas en este indicador. No en balde, varios de los autores estudiados (Kotler, 2002; Muñiz, 2008; Borrás y Ameneiro, 2018) sostienen que el progreso empresarial refleja una adecuada utilización de las herramientas del *Marketing*, por lo que existe una relación directamente proporcional entre la gestión comercial y la mercadotecnia aplicada.

Según muestra el gráfico 3.5. el comportamiento del resultado económico es un claro reflejo de los problemas que afectaron a los principales productos de la institución, como se analizó en el paso 1 A.

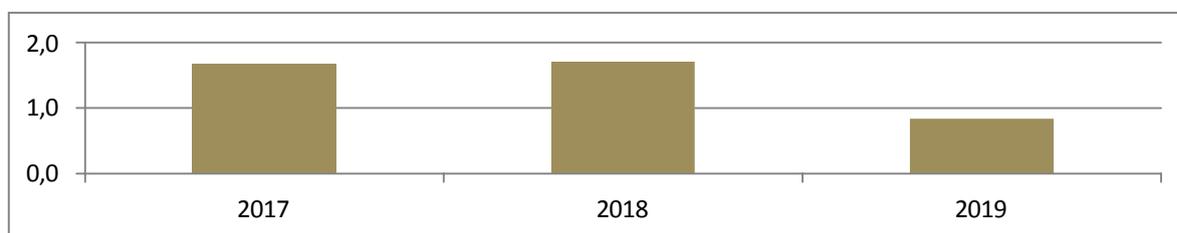


Gráfico 3.5 Comportamiento del resultado económico. Fuente: Elaboración propia.

En los últimos tres años se evidencia cierta irregularidad en la gestión económica; el ligero crecimiento en el 2018 contrasta con el abrupto

decrecimiento en el 2019, lo que confirma el análisis anterior en el cual la deficiente planificación y la carencia de estrategias de *Marketing* dieron al traste con la gestión comercial del BPA.

Paso 2 A: Para identificar los factores limitantes de la gestión comercial se realizó una tormenta de ideas con los implicados en la investigación ([ver anexo 2](#)) quienes coincidieron en que las principales dificultades consisten en:

1. Elevada fluctuación laboral
2. Insuficiente preparación de los comerciales en los nuevos procedimientos.
3. Incremento de los servicios bancarios.
4. Admisión en la Institución de personas sin preparación bancaria.
5. Desconocimiento de todas las opciones que brinda el sistema para hacer más ágiles las operaciones bancarias.
6. Insuficiente gestión de *Marketing*

Para ponderar las causas definidas por los implicados se aplica el método Kendall, ([ver anexo 4](#)) el cual arrojó que de las 6 dificultades identificadas como limitantes de la gestión comercial en el BPA Matanzas, el grupo de implicados, que tuvo un índice de concordancia de 0,87, determinó como las cuatro más importantes las siguientes:

1. Insuficiente gestión de *Marketing*.
2. Elevada fluctuación laboral.
3. Incremento de los servicios bancarios.
4. Insuficiente preparación de los comerciales en los nuevos procedimientos.

Paso 2 B: En el gráfico 3.7 se analizan las causas y subcausas que limitan la gestión de *Marketing*. Resulta relevante en este análisis la inexistencia de un Plan de *Marketing* e insuficiente divulgación no solo porque evidencia una inadecuada gestión de mercadotecnia, sino a su vez porque apunta a un grave error comercial en medio del incremento de nuevos productos y servicios bancarios, sobre todo teniendo en cuenta el papel que le corresponde al banco en el actual escenario económico del país, signado por cambios estructurales y la proliferación de nuevas figuras económicas.

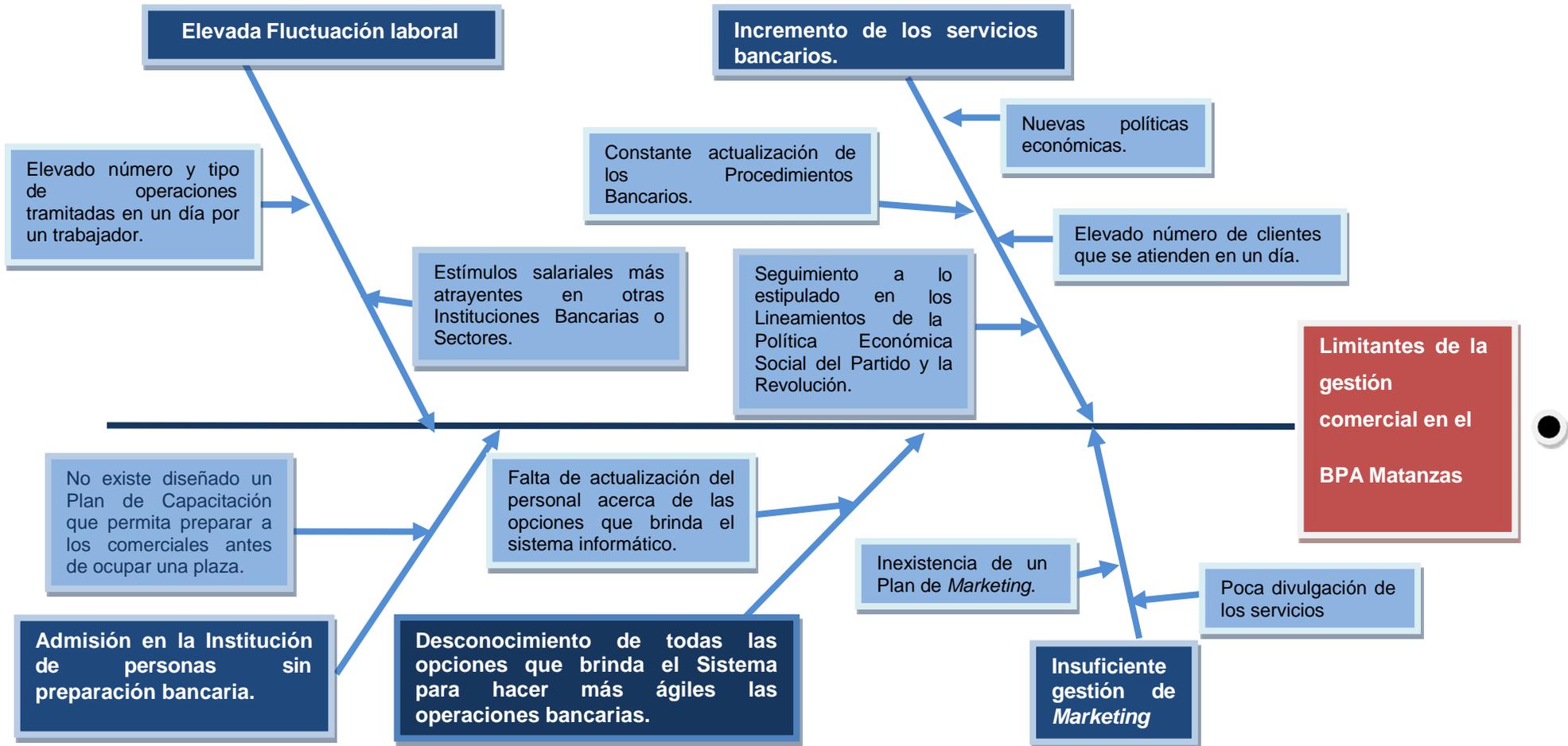


Gráfico 3.7 Método Ishikawa. Análisis de las causas y subcausas de las limitantes de la gestión comercial. Fuente: Elaboración propia.

Paso 3 A: Para la planeación de la auditoría se definen en primer lugar los elementos a auditar y posteriormente se procede a la realización del cronograma.

En la ejecución de esta tarea se tuvieron en cuenta los resultados del diagnóstico, los criterios de los implicados en la investigación, así como la bibliografía consultada en el capítulo 1. Teniendo en cuenta esto se ha determinado auditar los siguientes elementos de la gestión de *Marketing*:

- ✓ Análisis del macroentorno, determinando sus principales fuerzas y tendencias.
- ✓ Análisis de la competencia.
- ✓ Analizar la política de publicidad de la institución e identificar los principales canales de comunicación.
- ✓ Revisar la planificación del *Marketing*,
- ✓ Examinar la estructura y funciones del equipo de *Marketing*.
- ✓ Determinar percepción sobre la organización y gestión de la mercadotecnia.
- ✓ Evaluar los mecanismos de control.

Paso 3 B: Para organizar el trabajo de la auditoría de *Marketing* al BPA Matanzas se elaboró un cronograma que facilite controlar las fases de ejecución como se muestra en el [anexo 5](#).

3.2 Fase II Análisis del entorno externo de la gestión de *Marketing*

Paso 1 A: Para llevar a cabo el análisis del macroentorno se realiza la matriz DAFO a fin de determinar las principales fuerzas y tendencias.

En la actualidad las empresas se mueven dentro de escenarios en los que los cambios ocurren a una velocidad vertiginosa. Cualquiera que sea el sector, mercado o segmento de la economía a la que se haga referencia, la aureola de la incertidumbre estará presente en mayor o menor medida en cualquier juicio, opinión o previsión que se formule.

La provincia de Matanzas, entorno geográfico en el que se encuentra situada la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, asentada en la región occidental del país, limita al Norte con el Estrecho de La Florida, al noreste con la provincia de Villa Clara, al Sureste con la provincia de Cienfuegos, al Sur con el Mar Caribe y al Oeste con la provincia Mayabeque.

Ocupa el segundo lugar en extensión entre las provincias con 11 798,02 km², representando el 10,7 % de la superficie total del país.

El territorio se divide en 13 municipios, encontrándose la ciudad cabecera provincial en el municipio Matanzas. Esta provincia, históricamente ha constituido una importante zona de desarrollo para el país. Un sector significativo lo constituye la agroindustria, donde la caña, el ganado y los cítricos constituyen rubros destacados de la riqueza agropecuaria del territorio, aunque deben señalarse también la producción de viandas, granos, hortalizas y madera. Incidiendo, tradicionalmente el turismo como uno de las actividades que genera mayor cantidad de ingresos a la economía local y al país, unido al desarrollo de la actividad petrolífera y sus inversiones.

El fuerte impacto que sobre el desarrollo económico y social de la provincia han tenido los programas de transformación económica, social y cultural del país, fundamentalmente los relativos al desarrollo de la agricultura, donde se le asume como lo que es, un sector estratégico, cuyo desempeño implica de una manera u otra a las restantes ramas económicas y sociales.

El Banco Popular de Ahorros en Matanzas participa en el financiamiento a estos sectores de la economía matancera concentrado en mayor medida en el agropecuario, con empresas importantes que lo representan como la agroindustrial “Victoria de Girón”, las pertenecientes a los Grupos Ganadero (GECAN) y Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA) para que puedan asegurar el capital trabajo necesario para la continuidad a los procesos productivos y satisfacer sus necesidades de inversión; sin dejar atrás sus productos fundamentales como los son el ahorro, en diversas modalidades y el crédito a las personas naturales, segmento de mercado en el que es líder.

Para llevar a cabo el desarrollo de la auditoría se identificarán las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su aplicación partir de la Matriz DAFO, teniendo en cuenta las apreciaciones del grupo de implicados, compuesto en la Fase I.

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa (Martínez, 1999), a partir del análisis de los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos, capital,

personal, activos, calidad del producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. En la continuidad del análisis DAFO también se fijan las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

En esta fase se muestran los resultados de la matriz, ilustrando en qué cuadrante se encuentra el Banco Popular de Ahorro al valorar el tema de investigación, con el propósito de potenciar las fortalezas para atenuar las amenazas y superar las debilidades de la gestión de *Marketing*.

Con la intención de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la actividad comercial y la gestión de *Marketing*, se realizó una Tormenta de Ideas con el grupo de implicados, de la que resultó lo siguiente:

Fortalezas

- 1- Amplia red de oficinas bancarias en la provincia.
- 2- Oficinas bancarias con horario extendido.
- 3- Procedimientos claros y precisos.
- 4- Sistema contable en tiempo real.

Oportunidades

- 1- Políticas financieras y bancarias encaminadas a consolidar la función del banco en la sociedad.
- 2- Segmentos de mercados necesitados de financiamientos para ampliar y potenciar sus negocios y/o mejorar sus condiciones de vida.
- 3- Único competidor (BANDEC) no especializado en personas naturales.
- 4- Existencia de diversos canales para la promoción de los servicios.

Amenazas

- 1- Desconocimiento de la población de los productos bancarios.
- 2- Interés de BANDEC por ampliar su participación en el mercado de personas naturales.
- 3- Diversidad de legislaciones que inciden en la actividad bancaria, lo que entorpece la concreción de productos bancarios.
- 4- Temor de la población a las políticas de país que inciden en la actividad bancaria.

Debilidades

- 1- Insuficiente capacitación del personal del área comercial.
- 2- Deficiente planificación y ejecución de estrategias de *Marketing*.
- 3- Centralización de la actividad de Marketing.
- 4- Insuficiente desarrollo tecnológico para prestar servicios.

Una vez que se han determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procede a realizar los cálculos para determinar el cuadrante en que se encuentra la organización respecto al objeto de estudio, así como poder identificar si las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades y atenuar las debilidades y enfrentar las amenazas.

Se calcularon los totales y porcentajes correspondientes a cada cuadrante, como se observa en la tabla 3.1. Para la puntuación se tuvo en cuenta una la escala ordinal de 1 al 7, donde cada uno se valora como sigue: 7 muy alto, 6 alto, 5 ligeramente alto, 4 medio, 3 ligeramente bajo, 2 bajo y 1 muy bajo.

Tabla 3.1 Matriz DAFO Fuente: Elaboración Propia

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	
F1	7	7	7	6	27	4	4	2	2	12
F2	7	7	7	4	25	4	5	3	3	15
F3	7	5	5	5	22	4	4	4	3	15
F4	7	6	3	3	19	2	2	2	2	8
					83.04				44.64	50
D1	7	7	7	7	28	7	7	7	7	28
D2	7	7	7	7	28	7	7	6	7	27
D3	7	7	7	7	28	7	7	7	7	28
D4	6	6	5	1	18	4	5	2	2	13
					91.07				85.71	96

El análisis de la matriz reveló que la organización se encuentra en estado adaptativo, por lo que si se incrementan y mantienen las amenazas del entorno y no son superadas las deficiencias que constituyen debilidades, aunque se cuente con determinadas fortalezas, no podrán ser aprovechadas las oportunidades.

La solución estratégica sería basar la gestión de la empresa en sus principales fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno,

reducir sus debilidades y así atenuar los efectos de las amenazas. En este sentido, la utilización inadecuada del *Marketing* compromete el cumplimiento de los objetivos de trabajo, de ahí que la aplicación de la presente auditoría constituya una oportunidad para focalizar los principales problemas y darles una inmediata solución.

Paso 2 A: En la evaluación de la competencia se ha tenido en cuenta al otro banco comercial que radica en Matanzas, con funciones similares al BPA, en este caso al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), constituido en 1997 con capital aportado totalmente por el estado cubano, con carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. Cuenta con más de 9 mil trabajadores y 202 sucursales ubicadas en todos los municipios del territorio nacional (Borrás & Ameneiros, 2018). Aunque contamos con la presencia de Banco Financiero Internacional (BFI) y de CADECA S.A., tienen funciones muy específicas que no se asemejan a las del BPA y por ende no procede analizarlas.

Para realizar el análisis de la competencia se elaboró la tabla siguiente:

Tabla 3.2: Comparación entre BPA y BANDEC. Fuente: Elaboración propia.

Item	Descripción	BPA	BANDEC
1.	Cartera de productos y servicios bancarios.	Cuentas de ahorro Financiamientos Tarjetas magnéticas Servicios de la banca Electrónica. Cobro de impuestos Títulos de propiedad Emisión de cheques para acciones de compraventa de la vivienda. Cobro de arrendamiento de fincas. Cobro de fianzas	Cuentas de ahorro Financiamientos Tarjetas magnéticas Servicios de la banca Electrónica. Cobro de impuestos Emisión de cheques para acciones de compraventa de la vivienda. Servicio de Kiosko

2.	Red de oficinas que brindan servicios.	54 oficinas (22 sucursales, 28 cajas de ahorro, 4 centros de Negocios)	16 oficinas (solo en cabeceras municipales, excepto Varadero)
3.	Horarios de atención a la población.	12 oficinas con horario extendido comprendido de 8:00 am a 7:00 pm. El resto labora de 8:00 am a 3:30 pm.	Laboran de 8:00 am a 3:00 pm. No tienen oficinas que laboran en horario extendido.
4.	Tasas de interés	Establecidas por BCC-Circular 1/2019	Establecidas por BCC- Circular 1/2019
6.	Estabilidad de la fuerza laboral	Elevada fluctuación laboral fundamentalmente en oficinas ubicadas en Matanzas en estas se concentra el 33,3% de las bajas y en menor medida en Cárdenas, Varadero, Martí, Colón y Calimete.	Estable
7.	Canales de publicidad	Televisión, prensa plana y radio sobre todo los nacionales y en menor medida los locales.	Televisión, prensa plana y radio sobre todo los nacionales y en menor medida los locales.

Si valoramos los datos expuestos en la tabla 3.2 no existe mucha diferencia entre los productos, tasas de interés y canales de publicidad de uno u otro banco. Puede apreciarse como una ventaja para BPA poder contar con una mayor red de oficinas y horarios extendidos junto con la cantidad de servicios a terceros que oferta, lo que implica que las oficinas permanezcan congestionadas. En este análisis también se revisó la fluctuación laboral a

partir de comportamientos históricos, resultando de mayor estabilidad la fuerza laboral de BANDEC.

Paso 3 A: Los objetivos de publicidad en la institución están encaminados a dar a conocer a los clientes los productos que se ofertan a la población, los que se forman sobre la base de estrategias nacionales que responden a políticas de país.

La publicidad en la Dirección Provincial del BPA Matanzas no cuenta con presupuesto asignado para ejecutarla, sino que, si existieran necesidades puntuales de algún gasto por este concepto, en el balance aparece una cuenta habilitada al efecto -8307- publicidad y propaganda, para su contabilización, la que hemos analizado comparando dos períodos, a partir de las cifras estadísticas, mostrando diferencias significativas como se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Comportamiento de los gastos de publicidad en BPA. Fuente: Elaboración propia.

Gastos por concepto de publicidad y propaganda		
Año 2018	Año 2019	Variación
28.191,45	1.813,17	-26.378,28

Los datos de la tabla anterior muestran que no existe una homogeneidad en los gastos en un período con respecto a otro, lo que indica la inexistencia de un Plan de *Marketing* que indique la realización de acciones anuales que vayan en pos del conocimiento del mercado y la promoción constante de los productos y servicios que se ofertan a clientes. Similar situación se presenta a nivel central, donde tampoco se aprueba un presupuesto para el *Marketing*, sino que dentro del acápite “otros” se pueden ejecutar gastos por este concepto.

Paso 3 B: Los canales más utilizados por el BPA para informar a la población acerca de los productos y servicios siguen siendo los medios tradicionales (televisión, prensa plana y radio) sobre todo los nacionales y en menor medida los locales, como se muestra en el gráfico 3.8 de acuerdo con una

investigación de mercado realizada el pasado año con fines académicos.

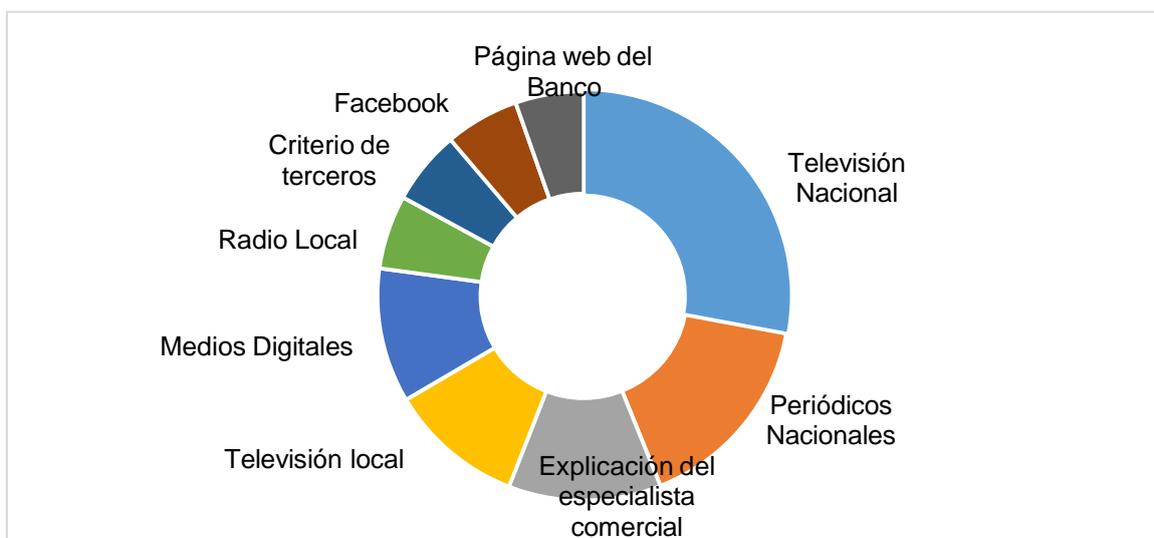


Gráfico 3.8: Canales de información más utilizados por los clientes para informarse. Fuente: Sánchez (2019).

Paso 3 C: La distribución de los productos y servicios en el banco depende del tipo de oficina. En el caso de sucursales se materializan todos los productos las y servicios, desde las diferentes modalidades de las cuentas de ahorro, los financiamientos y otros servicios relacionados con la banca electrónica y el depósito y extracción de efectivo.

En el caso de las cajas de ahorro conectadas a la sucursal también se pueden realizar cualquiera de estos productos o servicios. Sin embargo, en aquellas donde aún no ha sido posible concretar la conexión, tienen algunas limitaciones. Dentro de las operaciones autorizadas en el MIP (BPA, 2020) se encuentran:

Para personas naturales:

Ahorro Ordinario:

1. Apertura de cuentas de ahorro en CUP, CUC, USD.
 - 1.1. Directamente en las Cajas de Ahorro por la población.
 - 1.2. Apertura de Cuentas para el Futuro directamente en Centros de Pagos.
2. Depósitos en CUP, CUC, USD.
3. Extracciones de Cuentas de Ahorro en CUP abiertas en:

3.1. Cajas de Ahorro.

3.2. Sucursales del Banco Popular de Ahorro.

3.3. Sucursales de otro Banco.

4. Extracciones de Cuentas de Ahorro en CUC abiertas en:

4.1. Cajas de Ahorro.

4.2. Sucursales del Banco Popular de Ahorro.

4.3. Sucursales de otro Banco.

5. Extracciones en USD, si la cuenta pertenece a la Caja de Ahorro.

En el contrato de apertura de la cuenta se especifican las condiciones para la extracción, en dependencia del ciclo de entrega del efectivo.

6. Cierres de cuentas de clientes de la propia Caja de Ahorro.

7. Traslados de Cuentas a la Vista en CUP, y CUC desde otras oficinas.

8. Actualización de Libretas de Ahorro de clientes de la propia Caja de Ahorro.

9. Renovación de Libretas de Ahorro.

Depósitos a Plazo:

10. Apertura de Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos en CUP, CUC y USD.

11. Liquidación de intereses de plazos vencidos.

12. Cierres de Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos de clientes de la propia Caja de Ahorro.

Créditos Personales y LGV, y Bienes y Servicios

13. Cobros de:

13.1. Créditos Personales (de la Sucursal Tutelar como de otras).

13.2. LGV y Bienes y Servicios (de la Sucursal Tutelar como de otras).

14. Solicitud de Créditos Personales (Tramite de la documentación).

15. Recepción de cobros y pagos.

Personas Jurídicas:

16. Depósitos de Personas Jurídicas (Con cuentas en el BPA y otras, previa autorización del Director Territorial, Provincial o Municipio Especial Isla de la Juventud; pero siempre que en la localidad no radique otra Oficina bancaria de mayor nivel del propio BPA u otro Banco).

17. Pago a Personas Jurídicas (Con cuentas en el BPA y otras, previa autorización).

18. Anticipo y Liquidación de Correos.

Otras Operaciones:

Pago por cuentas de Terceros:

19. Pagos de Pensiones de la Seguridad Social (INASS, MININT, MINFAR).

20. Pagos de Arrendamientos de Tierras.

21. Pagos de la Caja de Resarcimiento.

22. Pagos de Cheques de Pensiones Alimenticias.

Cobro por Cuenta de Terceros

23. Teléfono.

24. Electricidad.

25. Cobro de Vivienda del Fondo del Estado (Arrendatario).

26. Hogares de ancianos.

27. Ingreso al Presupuesto.

Tarjetas Magnéticas

28. Se aceptan depósitos y extracciones a partir de la presentación de la tarjeta. En el caso de las extracciones, previa reservación de saldos por teléfono (de no existir TPV).

29. Las Cajas de Ahorro que radiquen dentro de un Centro Laboral y existan las condiciones el Director Provincial, puede autorizar la custodia y entrega de las Tarjetas y Pines.

Servicio de Cuentas Corrientes o Cuentas Corrientes Bancarias Fiscales a TCP

30. Depósitos en cuentas corrientes o bancarias fiscales para los TCP.

Otros Servicios

31. Cambio de Billetes deteriorados y mutilados en CUP y CUC.

32. Cambio de denominaciones en CUP y CUC.

33. Compra y Venta de CUC a nombre de CADECA.

34. Canje USD x CUC.

AUTORIZACIONES DE PAGOS Y EXTRACCIONES

35. De acuerdo a lo establecido en el MIP 00-226-15 Anexo I.

Dentro de la distribución merece una mención especial los cajeros automáticos, como centros dispensadores de efectivo, no se encuentran disponibles en toda la provincia. Actualmente solo se encuentran cajeros automáticos en Matanzas, en la península de Varadero, Cárdenas y Colón.

Si bien la relación de productos y servicios bancarios es amplia, la institución no cuenta con un análisis de costos, por lo que no se puede hablar de precios de los productos y servicios. Solo existe vinculado con este tema un tarifario como se aprecia en el anexo 6.

3.3 Fase III Auditoría Interna de la gestión de *Marketing*

Paso 1 A: En el BPA Matanzas no existe Plan de *Marketing*, lo que existe es una estrategia de comunicación institucional establecida por el nivel central y regulada en el Manual de Instrucción y Procedimiento, grupo 101, subgrupo 05, que trabaja en base a dos públicos: el interno y el externo.

Como líneas fundamentales la Estrategia de Comunicación del Banco Popular de Ahorro, según MIP (2019), ya citado contiene los lineamientos, políticas y objetivos de comunicación que le posibilitará a la institución mantener una

adecuada relación con los diferentes públicos, a corto, mediano y largo plazos. Para la elaboración de esta Estrategia se han tenido en cuenta los objetivos de comunicación fijados por el Banco Central de Cuba a partir de orientaciones e indicaciones de los organismos superiores del Partido Comunista de Cuba y se actualiza cuando resulte necesario, para mantenerla atemperada con los objetivos de trabajo estratégicos aprobados por el Consejo de Dirección del Banco Popular de Ahorro a nivel central.

En este grupo del MIP donde se trata la estrategia comunicacional también se establecen los antecedentes del BPA y su entorno de actuación. Igualmente se precisa su estrategia general en la que define que los objetivos de trabajo se aprueban anualmente por el Consejo de Dirección teniendo presentes los que establece el Banco Central de Cuba para el Sistema Bancario Nacional, que este proceso se lleva a cabo mediante negociaciones con los distintos niveles de dirección y se establecen los que a cada nivel corresponden.

Paso 1 B: El análisis del cumplimiento y la marcha de estos objetivos se efectúan trimestralmente en sesiones extraordinarias del Consejo de Dirección Ampliado, en las que participan, además de sus miembros, los directores de los órganos territoriales (municipios o provincias según sea el caso) y otros invitados.

Como políticas de comunicación interna se establece que será utilizada toda la comunicación dirigida al público interno, adecuando sus contenidos con los trabajadores y directivos de la institución, de forma tal que desde sus puestos de labor contribuyan a aumentar el conocimiento de los servicios bancarios en la población, para que conozcan de los beneficios de los procesos de informatización y bancarización de la sociedad, de la agenda digital y de la política crediticia, entre otros tópicos, para que el público los perciba como profesionales, confiables y efectivos.

La política de comunicación externa se ha elaborado tomando en consideración la actualización del modelo económico cubano y la aparición de nuevos actores, donde corresponde al BPA ofrecer una información precisa a los públicos a los que dirige sus mensajes, y todos los elementos necesarios para que los grupos sociales puedan interpretar la información que reciben y tomar

decisiones óptimas en sus análisis financieros, ya sean consumidores, productores, comerciantes o inversionistas¹.

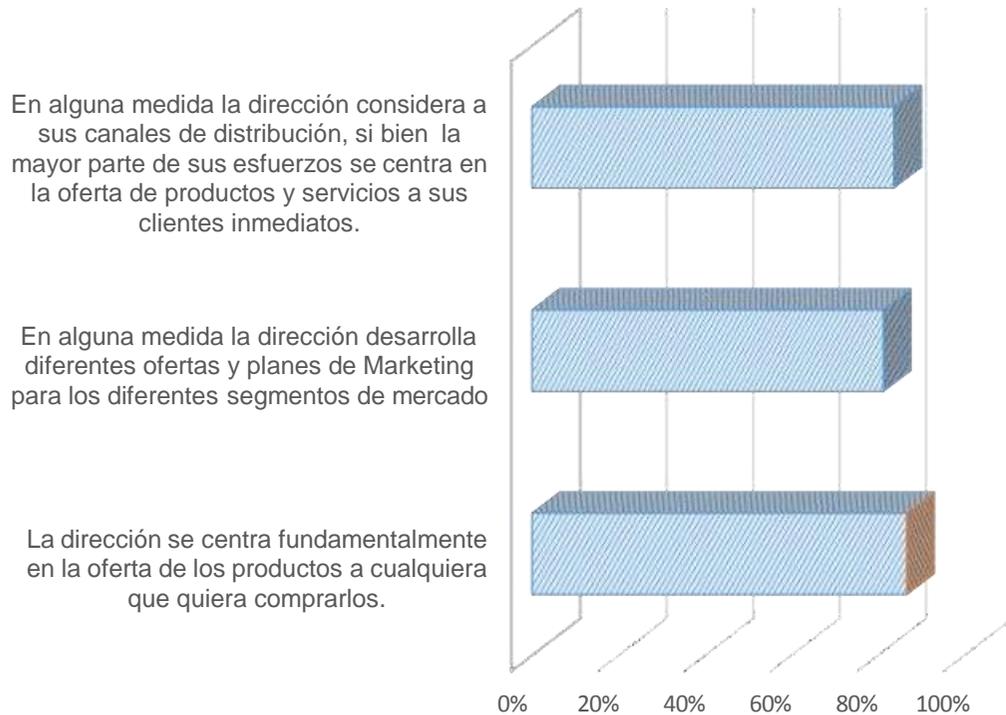
Como se aprecia esta estrategia no define la realización de un Plan de *Marketing*, ni general, ni para la campaña de un producto en específico, solo se realizan acciones de comunicación y aisladas acciones de promoción, lo que trae como consecuencia, como se ha analizado en las fases anteriores, que no se puedan analizar las estrategias de evaluación de este Plan, en primer término por no existir y en segundo lugar por no contar con todos los datos estadísticos que permitan analizar las seis métricas del *Marketing*. Esta carencia a su vez explica el desequilibrio apreciado en los resultados económicos de la institución durante el diagnóstico inicial.

Paso 2 A: La actividad de *Marketing* en la Dirección Provincial del BPA Matanzas es llevada a cabo por una especialista que se subordina al Jefe de Departamento de Banca Personal, dentro de la Subdirección Comercial, como se explicó el capítulo 2.

Paso 2 B: Para determinar la percepción sobre la organización y gestión de la mercadotecnia en el Banco, se aplicó una entrevista individual a los implicados en la investigación, con el propósito de contrastar, además, los análisis anteriores. Al procesar las entrevistas predominaron los criterios negativos como se muestra en el gráfico 3.9 a, b y c.

¹ MIP 00-101, subg. 05.

Filosofía de Marketing



Organización integrada de Marketing

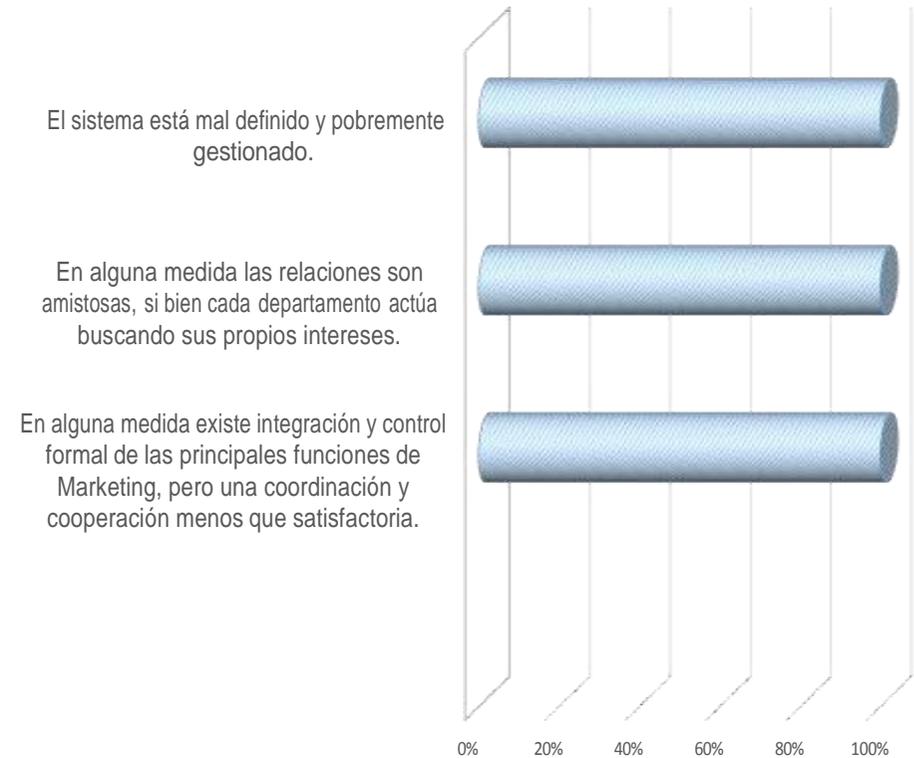


Gráfico 3.9 a: Análisis de variables medidas en entrevista con implicados en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

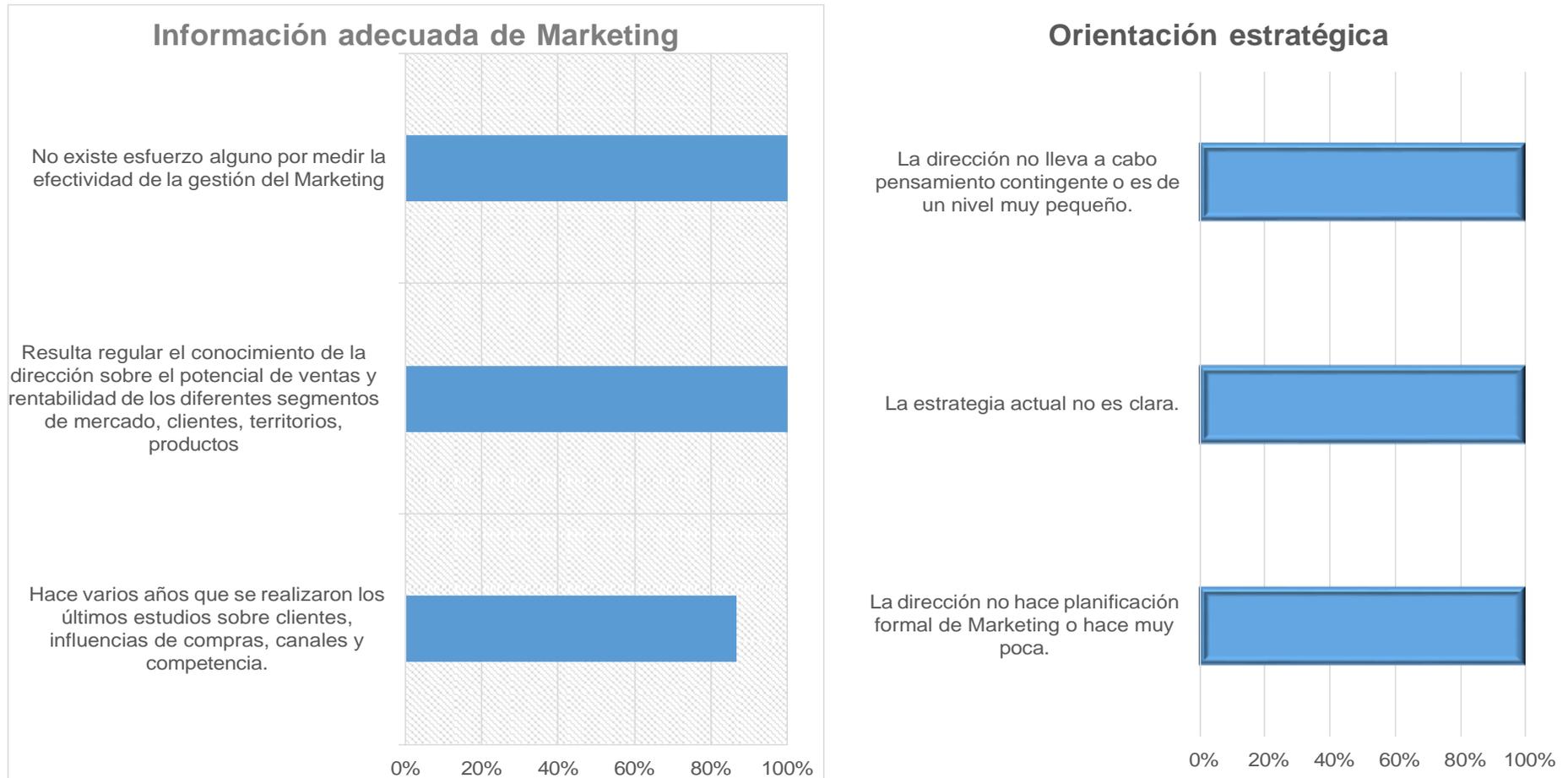


Gráfico 3.9 b: Análisis de variables medidas en entrevista con implicados en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

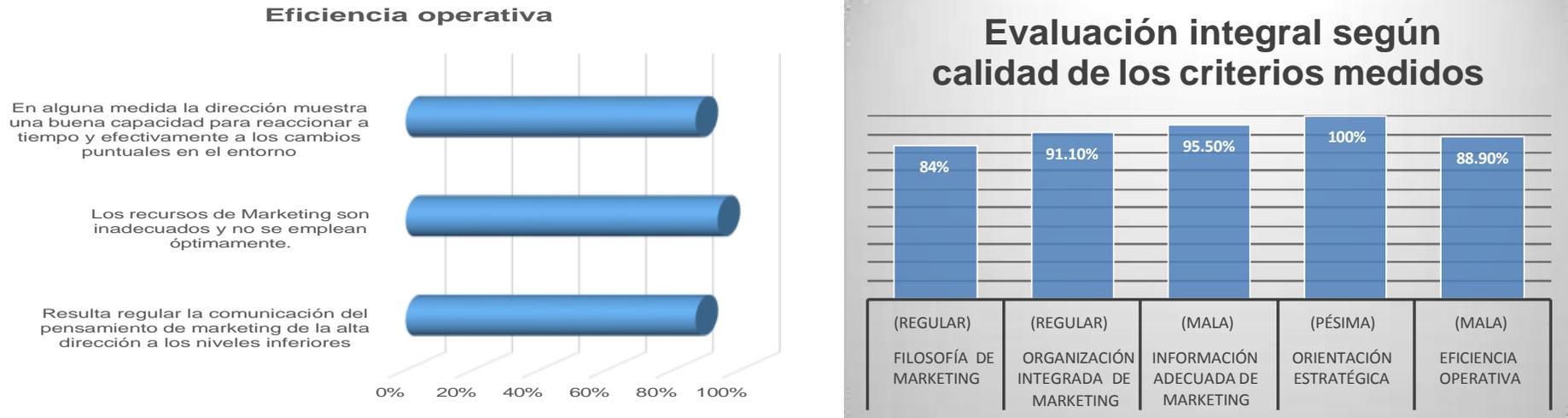


Gráfico 3.9 c: Análisis de variables medidas en entrevista con implicados en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

De este análisis destaca como más preocupante la Orientación estratégica, cuyas variables fueron calificadas con la más baja puntuación por el 100% de los entrevistados. Tal percepción corrobora lo apreciado en el diagnóstico inicial.

Otro dato significativo se encuentra en la Organización integrada de *Marketing*, pues a diferencia de en otros lugares, en el banco el *Marketing* no rige la actividad comercial, sino que se integra como algo más, lo que le resta perspectiva y alcance, a la vez que disminuye su impacto en la gestión global de la empresa.

Por otro lado, si bien existen ofertas para diferentes segmentos, resulta grave la carencia de un plan de *Marketing* que organice, pauté y controle hacia dónde dirigir los recursos y estrategias empresariales para obtener mejores resultados, consolidar la imagen de la entidad o ampliar la participación en algún segmento de mercado específico.

Paso 3 A: Dentro de los mecanismos de control en la Dirección Provincial del BPA Matanzas se inscriben las auditorías, tanto internas como externas, pero en la revisión de los programas establecidos, y dentro de la experiencia de la autora, se observa que no existe ninguno relacionado con la actividad de *Marketing*, pues la auditoría que se aplica está vinculada a la gestión.

Las actividades de la especialista de *Marketing* que se revisan son las que quedan plasmadas en los planes anuales e individuales de actividades, que, según la norma establecida, Instrucción 1 del presidente del Consejo y de Ministros de la República de Cuba del año 2011, se plasman las actividades principales, las tareas específicas y se chequean mensualmente.

Cuando se efectúa una revisión de las tareas concretas del plan de actividades a chequear, las mismas son escasas pues se reducen a dos campañas anuales, una referida a la fecha de creación del BPA y la otra al día del trabajador bancario. Otras tienen que ver con las quejas, reclamaciones y denuncias de la población y con la atención a los planteamientos del Poder Popular.

Además de considerar escasas las acciones también es de notar que dentro de su actuar no se conciben actividades relacionadas con estudios de mercados o de la competencia, precios, comportamiento de los productos en el tiempo, cantidad de clientes que acceden a los productos y servicios, estudios de entorno u otras variables de las que considera el Plan de *Marketing*.

3.4 Fase IV Evaluación final de la auditoría de *Marketing*.

Paso 1 A: A partir de la auditoría de *Marketing* al Banco Popular de Ahorro en Matanzas se han detectado las problemáticas que afectan la actividad de *Marketing*, y sobre esta base se ha elaborado el Plan de Mejora para aminorarlas o eliminarlas según proceda. Dicho plan consta de doce tareas concretas a desarrollar por distintos niveles del BPA, como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Plan para la mejora del *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro en Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

No.	Principales problemáticas	Tareas	Fecha	Responsable
1	No se realizan estudios de las necesidades de clientes.	Identificar los segmentos de mercado que trabajan con el BPA Matanzas	I Trimestre 2020	Especialista de <i>Marketing</i>
2	La innovación de productos no se desarrolla en función de las necesidades de clientes.	Identificar las necesidades de cada segmento de mercado.	II Trimestre 2020	Especialista de <i>Marketing</i>
3	Los canales de comunicación aún son insuficientes.	Promoción de los servicios, enfocados a cada segmento de mercado en medios de difusión masiva: Radio, Televisión, Prensa, Redes sociales (página de la Dirección Provincial BPA) y en revistas especializadas.	III y IV Trimestre 2020	Especialista de <i>Marketing</i>
		Coordinar con la televisión local reportajes con los clientes más exitosos del BPA en Matanzas, seleccionando todos los segmentos de mercado.	I, II, III y IV trimestre de 2020	Especialista de <i>Marketing</i> , Jefes de Departamentos de Banca Personal y de Negocios.
		Realizar cocteles de Negocio por territorios, seleccionando segmentos de mercado.	III Trimestre 2020.	Subdirectora Comercial, Especialista de <i>Marketing</i> , Jefes de Departamentos de Banca Personal y de Negocios.

4	No existe presupuesto para la actividad de <i>Marketing</i> .	Proponer a través del Comité de Organización y Procedimientos del BPA la inclusión en el Presupuesto de una cuenta destinada al <i>Marketing</i> .	I Trimestre del 2020.	Subdirectora Comercial y Jefe Departamento de Análisis y Procedimientos.
5	No existen Planes de <i>Marketing</i> .	Proponer a través del Comité de Organización y Procedimientos del BPA que se incluya en el MIP un subgrupo destinado al procedimiento para el Plan de <i>Marketing</i> .	I Trimestre del 2020.	Subdirectora Comercial y Jefe Departamento de Análisis y Procedimientos.
6	Los objetivos de <i>Marketing</i> no están suficientemente esclarecidos.	Proponer a través del Comité de Organización y Procedimientos del BPA que se incluya en el MIP en el grupo 115, subgrupo 07 Planificación Estratégica, tareas concretas de la actividad de <i>Marketing</i> .	I Trimestre del 2020.	Subdirectora Comercial y Jefe Departamento de Análisis y Procedimientos.
7	No se realiza un análisis de la rentabilidad por productos, segmentos del mercado y territorios.	Proponer a las Direcciones de <i>Marketing</i> , Banca de Negocios, Banca Personal, Contabilidad incluir análisis que permitan conocer la rentabilidad por productos, segmentos de mercados y territorios.	I Trimestre del 2020.	Subdirectora Comercial
8	Poca influencia del área de <i>Marketing</i> sobre el resto de las áreas.	Proponer a la alta Dirección del Banco Popular de Ahorro que se potencie la actividad de <i>Marketing</i> en función de obtener mejores resultados económicos.	I Trimestre del 2020.	Subdirectora Comercial
9	Las investigaciones de <i>Marketing</i> son poco utilizadas por los directivos del BPA en la toma de decisiones.	Proponer a la alta Dirección del Banco Popular de Ahorro que se tome en cuenta las investigaciones de <i>Marketing</i> en aras de obtener mejores resultados económicos.	I Trimestre del 2020.	Subdirectora Comercial

10	Poca flexibilidad en la aplicación de las tasas de interés a diferentes clientes, segmentos y territorios, según sus particularidades.	Proponer a la Vicepresidenta Comercial del Banco Popular de Ahorro que se tramite con el Banco Central de Cuba la posibilidad de que los Comité de Créditos tengan facultades, para que a propuesta de las áreas comerciales puedan trabajarse libremente las tasas de cambio a los efectos de poder distinguir clientes, según el tipo de segmento, lugar de residencia, potencialidad del negocio en cuestión y otras valoraciones que pudieran surgir del análisis comercial en la interacción con los mismos.	I Trimestre del 2020.	Subdirectora Comercial
----	--	---	-----------------------	------------------------

Paso 2 A: El programa de auditoría fue adaptado a las particularidades del Banco Popular de Ahorro y sometido a discusión y validación por los implicados en la investigación.

En fecha 15 de septiembre de 2020 se presenta el informe de la auditoría de *Marketing* efectuada al BPA Matanzas ante el Consejo de Dirección, establecido según Resolución No. 88 del 2 de junio del 2009 del entonces presidente del BPA, siendo invitados además el auditor interno, el oficial de cumplimiento y jefes de departamentos, todos de la Dirección Provincial. Durante la reunión se ponen de manifiesto las situaciones planteadas en este trabajo que inciden en la gestión de *Marketing* del BPA en Matanzas y a partir de las mismas se elabora el Plan de Mejoras que también se presenta y se aprueba mediante acuerdo No. 64.

Conclusiones del Capítulo III:

1. En este Capítulo se da cumplimiento a las cuatro fases expuestas en el diseño de la Auditoría de *Marketing*. En la primera se define el objetivo de la auditoría, realizando un diagnóstico de la gestión de *Marketing* a partir del comportamiento de los principales productos del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, pues el BPA, a pesar de contar con un Centro Informativo, este no recoge estadísticas que permitan determinar los indicadores que comúnmente se utilizan para hallar las métricas del *Marketing*, de ahí que a nivel provincial resulte imposible analizar la eficacia del *Marketing* a partir de estos. Por tanto será evaluada teniendo en cuenta el cumplimiento y evolución de los productos fundamentales: ahorro, financiamiento y tarjetas magnéticas.
2. Se determinan los factores limitantes de la gestión comercial, sus causas y subcausas, se eligen los elementos de la gestión de *Marketing* a auditar y se elabora el cronograma de la auditoría.
3. En la segunda fase se analiza el macroentorno determinando las principales fuerzas y tendencias del mismo, se analiza al BANDEC como Banco de la competencia y se analiza la política de publicidad y promoción del Banco Popular de Ahorro en Matanzas. Resulta

significativo en este punto las reservas de oportunidades no aprovechadas por la institución según lo evidenció la matriz DAFO.

4. En la tercera fase se comprueba la no existencia de Plan de *Marketing*, uno de los principales desaciertos en la eficacia de esta área de cara a la gestión comercial de la institución en la provincia. Se analiza la estructura y funciones del equipo de *Marketing* del Banco Popular de Ahorro Matanzas; se analiza el cumplimiento de los objetivos tratados evaluando los mecanismos de control instrumentados y su alcance a la actividad de *Marketing*.
5. Los implicados en la investigación revelaron durante la entrevista individual una percepción negativa sobre la gestión de *Marketing*, fundamentalmente en la Orientación estratégica, donde todas las variables analizadas obtuvieron la más baja calificación.
6. En la cuarta fase se elabora el plan de mejora al *Marketing* del Banco Popular de Ahorro en Matanzas y se presentan los resultados de la auditoría, de conjunto con el plan ante el Consejo de Dirección, aprobándose mediante el acuerdo No. 64 del 2020 del consecutivo de actas, que obra en el Departamento de Asesoría Jurídica de la Dirección Provincial BPA Matanzas.

Conclusiones:

1. La bibliografía consultada evidenció la importancia del *Marketing* a nivel empresarial y social. También destacó la Auditoría de *Marketing* como una herramienta imprescindible para reorientar estrategias y evaluar la utilización de los recursos de mercadotecnia utilizados por la empresa, con el propósito de incrementar la efectividad de esta área en los resultados comerciales de la institución.
2. El procedimiento propuesto para realizar la Auditoría de *Marketing* resultó válido al permitir diagnosticar las problemáticas fundamentales que afectan la gestión del *Marketing* en el Banco Popular de Ahorro en Matanzas, favoreciendo la triangulación de la información mediante el empleo de diferentes métodos y técnicas.
3. La auditoría permitió identificar cierta inestabilidad en la gestión comercial de los últimos tres años causada fundamentalmente por errores en la planificación, ausencia de estudios de mercados que respaldaran determinadas decisiones administrativas, las cuales repercutieron negativamente en los resultados finales.
4. También se evidenció la carencia de un Plan de *Marketing*, así como de indicadores estadísticos que permitan evaluar la efectividad de la gestión de *Marketing* y el uso de sus recursos.
5. No se identificaron mecanismos de control, ni pautas para la publicidad, apenas una partida dentro del balance general en la cual no se realiza un desglose de los costos y gastos.
6. Como colofón se realizó un plan de mejoras que incluye 12 tareas con el propósito de mitigar las problemáticas detectadas durante la presente investigación.

Recomendaciones:

1. Proponer a los directivos de la Oficina Central la confección de un plan de *Marketing* con proyecciones a largo, mediano y corto plazo, con diferenciación territorial, a fin de que se puedan obtener mejores resultados según las particularidades y potencialidades de cada provincia.
2. Ampliar las funciones del especialista de *Marketing* de forma tal que se incluyan periódicamente estudios de mercados, análisis de tendencias, intenciones de compra, comportamiento de la competencia.
3. Proponer al Comité de Organización y Procedimientos de la Oficina Central la inclusión de parámetros para evaluar la gestión de *Marketing* en las direcciones provinciales.
4. Proponer al centro informativo del BPA la inclusión de estadísticas que favorezcan el análisis de la efectividad del *Marketing*.
5. Realizar periódicamente Auditorías de *Marketing* en las direcciones provinciales.

Bibliografía

1. [En línea] [Citado el: 24 de 1 de 2019.]
<https://www.auraportal.com/es/soluciones/sectores-clave/banca-entidades-financieras-seguros/>.
2. [En línea] [Citado el: 24 de 2 de 2019.]
<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5903/tfg-san-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
3. [En línea] [Citado el: 24 de 2 de 2019.]
<https://www.globalfinanceschool.com/es/book/economics-part/la-funcion-de-los-bancos-comerciales> .
4. **Uriarte, J. M. 2018.** CubaAhora. *CubaAhora*. [En línea] 24 de 10 de 2018. [Citado el: 29 de 10 de 2019.] <https://www.caracteristicas.co/redes-de-computadoras/>.
5. **American Accounting Association. 1972.** *Auditing Concepts Committee. Reports of the Committee on Basis Concepts.* . s.l. : Accounting Review, 1972. Vol. 47.
6. **American Marketing Association (AMA). 1960.** Comité on Definitions. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Term. Chicago : s.n., 1960.
7. **Arellano , R. . 2009.** [En línea] 2009. [Citado el: 24 de 1 de 2019.]
http://highered.mcgrawill.com/sites/9701026632/information_center_view0/rolando_arellano_c_.html .
8. **Ayala, E. 2016.** El comercio. *El comercio*. [En línea] 17 de 6 de 2016.
<https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-historia-banca-sistema-economia.html>.
9. *Banking Through the Ages.* **Hoggson, N. F. 1926.** Nueva York : s.n., 1926.
10. **Barrios, M., Rodríguez, A. y Cáceres, P. 2017.** Juventud Rebelde. *Juventud Rebelde*. [En línea] 21 de 9 de 2017. [Citado el: 14 de 11 de 2019.]
<http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2012-07-19/informan-sobre-el-funcionamiento-del-sistema-bancario-y-financiero-cubano>.
11. **Bautista, H. 2018.** Hbautista's blog . *Hbautista's blog* . [En línea] 22 de 3 de 2018. [Citado el: 29 de 10 de 2019.] <https://blog.hbautista.com/linux/caracteristicas-de-las-redes/>.

12. **BBVA. 2015.** [En línea] 25 de 8 de 2015. www.bbva.com.es.
13. **BCC. 2019.** Historia de la Banca en Cuba. *Banco Central de Cuba*. [En línea] 2019. www.bcc.cu.
14. —. **1997.** Resolución 15. La Habana : s.n., 1997.
15. —. **1991.** Resolución No. 69 Normas Generales para el Otorgamiento, Control y Recuperación del crédito bancario. La Habana : Gaceta Oficial, 1991.
16. **Bernal, M. 2005.** De Gerencia. [En línea] 2005. [Citado el: 5 de 2 de 2019.] http://www.degerencia.com/articulo/procedimiento_para_desarrollar_estudios_mercados_en_organizaciones.
17. **Betancourt, Y. 2009.** Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del servicio educativo de pregrado en la facultad de ciencias económicas del centro universitario de las tunas. *Tesis presentada en opción al título académico de master en dirección*. Las Tunas : s.n., 2009.
18. **Blanco, L. 2007.** *Auditoría a los Sistema Web*. La Habana : s.n., 2007.
19. **Bonta, E y Farber, M. 2005.** *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá : Grupo editorial Norma, 2005.
20. **Borrás, Francisco y Ameneiro, Consuelo. 2018.** Diagnóstico de la gestión del marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). La Habana : Cofin Habana, 2018. 2.
21. **BPA. 2018.** Banco Popular de Ahorro. [En línea] 2018. [Citado el: 12 de 11 de 2019.] www.bpa.cu.
22. —. **2019.** *Manual de Instrucciones y Procedimientos*. La Habana : s.n., 2019.
23. —. **2019.** Manual de Instrucciones y procedimientos del BPA. La Habana : s.n., 2019.
24. **Castro, Y. 2019.** [En línea] 13 de 3 de 2019. [Citado el: 16 de 4 de 2019.] <http://www.granma.cu/cuba/2019-03-13/que-los-servicios-bancarios-respalden-todos-los-procesos-importantes-de-la-economia-13-03-2019-22-03-21>.
25. **Cohen, L. y Lawrence, M. 1999.** *Research Methods in Education Londres*. New York : Mc Graw Hill, 1999.

26. **Colectivo de autores. s/r.** Manual de CEDAC. s/r.
27. **Consejo de Estado de la República de Cuba. 1983.** Decreto Ley 69. La Habana : Gaceta Oficial de la República, 1983.
28. **Consejo de Estado. 1997.** Decreto Ley No. 172 . La Habana : s.n., 1997.
29. **Cruz, I. 1993.** *Fundamentos de Marketing.* s.l. : Editorial EMPES.MES, 1993.
30. *Cultural and Heritage Tourism. Identifying niches for travellers.* **Alzua, A., O’Leary, J. y Morrison, A.M. 1998.** 2, s.l. : The Journal of Tourism Studies, 1998, Vol. 9.
31. **Defliese, Philip, Mcleod, Roderick y Johnson, Kenet. 1988.** *Auditoría Montgomery.* México : s.n., 1988.
32. **Destino Negocio Mx. 2019.** Movistar. [En línea] 22 de 10 de 2019.
<https://destinonegocio.com/mx/gestion-mx/que-es-la-cuarta-revolucion-industrial/>.
33. *Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio.* **Ameneiro, Consuelo y Borrás, Francisco. 2018.** 2018, Cofín Habana, págs. 82-99.
34. **Dutour, P. 2019.** El Observador. *El Observador.* [En línea] 27 de septiembre de 2019. [Citado el: 22 de octubre de 2019.] <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-conectividad-y-el-acceso-a-internet-en-todo-el-mundo-2019927508>.
35. *Estudio de las determinantes de la imagen corporativa: una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil.* **García, M.M. y Rodríguez, I. 2005.** Madrid : Universidad de Cantabria, 2005.
36. **Gallardo, D. 2008.** Diagnóstico de participación del cliente, en el servicio “Virtual Bandec”, Santa Clara. *Trabajo de Diploma.* s.l. : Universidad Marta Abreu, 2008.
37. **Hernández Sampieri, R. 1997.** Metodología de la investigación. México : s.n., 1997.
38. **Hernández, R. 2014.** *Metodología de la Investigación.* México : McGraw Hill, 2014.
39. **Hilferding, R. sr.** *El capital financiero.* Berlín : s.n., sr.
40. *Historia de la creación de la banca central latinoamericana.* **Posso, R.V. 2016.** 2, Nariño : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, 2016, Vol. XVII.

41. **IPS. 2011.** Inter Press Service Cuba. *Inter Press Service Cuba*. [En línea] 11 de 4 de 2011. [Citado el: 11 de 11 de 2019.] <https://www.ipscuba.net/archivo/bancarizacion/>.
42. **Koller, Phillip. 1974.** Dirección de Mercadotecnia. México : Diana, 1974. 2da Edición.
43. **Koller, Phillip. 1976.** Marketing Management. Análisis, Planning and Control. London : Prentice-Hall Internacional, 1976. Vol. 3era Edición.
44. **Martínez, J.F. 1999.** Tesina Gestión de los RH. La Habana : C.C.E., 1999.
45. **Mascarós, J.C. 2003.** *Historia de la banca en Cuba (1492-2000)*. La Habana : Ciencias Sociales, 2003.
46. **Mason, A.G. 2002.** Cisco Secure Virtual Private Network. *Cisco Press*. 2002.
47. **Mazanec, J. A. 1992.** *Classifying Tourists into Market Segments: A neural network Approach*. s.l. : Journal of Travel and Tourism Marketing, 1992. Vol. 1.
48. **Mejía, Carlos Alberto. sr.** Indicadores de efectividad y eficacia. Medellín : Documentos Planning, sr.
49. **Minrex. 2004.** *Programa sobre la informatización de la sociedad cubana*. s.l. : Rebelión, 2004.
50. **Muñiz, R. 2008.** *El marketing del siglo XXI*. México : s.n., 2008.
51. **Notimérica. 2015.** Notimérica. *Notimérica*. [En línea] 12 de 5 de 2015. <https://www.notimerica.com/economia/noticia-mcdonalds-starbucks-apple-uber-empresas-cambian-negocios-20150512154148.html>.
52. **Ordóñez, R. 2016.** Historia de la creación de la banca central latinoamericana -El pretérito es la base de un presente prominente. *Tendencias*. 7 de 9 de 2016.
53. **PCC. 2016a.** Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana : VII Congreso del PCC, 2016a.
54. **—. 2017.** Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC. La Habana, Cuba : s.n., 18 de 5 de 2017.
55. **—. 1977.** Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana : s.n., 1977.

56. **Pérez , P. A. . 2009.** Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX. . *Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en “Administración de Empresas”*. Matanzas : s.n., 2009.
57. **Pérez, O. E. y al., et. 2013.** Economía Cubana, ensayo para una reestructura necesaria. La Habana : Centro de estudio de la economía cubana e instituto de información científica y tecnológica, 2013.
58. **Pollard, A. M. y Heron, C. 2008.** *Archaeological Chemistry*. s.l. : Royal Society of Chemistry, 2008.
59. **Quintero, O. 2010.** Auditoría. [En línea] 9 de 2010. [Citado el: 24 de 10 de 2019.] <http://www.monografías.com..>
60. **Rivero, M. 2003.** El Marketing mix. La Habana : s.n., 2003.
61. **Sánchez, Javier. 2018.** *Economipedia*. [En línea] 2018. [https://www.globalfinanceschool.com/es/book/economics-part/la-funcion-de-los-bancos-comerciales ..](https://www.globalfinanceschool.com/es/book/economics-part/la-funcion-de-los-bancos-comerciales..)
62. **Santesmases Mestre, Miguel. 1993.** *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid : Ediciones Pirámides SA, 1993.
63. **Sociedad Latinoamericana para la calidad. 2000.** Tormenta de ideas. 2000.
64. **Stanton, W.J. 1969.** Fundamentos de Marketing. Madrid : Ediciones del Castillo, 1969.
65. **Stanton, W.J y Futrell, Ch. 1987.** *Fundamentals of Marketing*. New York : Mc Graw-Hill 8va Edición, 1987.
66. **Tannenbaum, A. 1991.** *The social psychology of giftedness*. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
67. **Thompson, I. 2005.** Marketing Free. [En línea] 2005. [Citado el: 24 de 1 de 2019.] <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>.
68. **—. 2006.** Marketing Free. *Marketing Free*. [En línea] 10 de 2006. <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>.

Anexo 1 Matriz de síntesis. Fuente: Elaboración propia.

Leyenda	
A	Familiarización con la empresa en la que se realizará la auditoría.
B	Auditoría externa de la gestión de <i>Marketing</i> .
C	La unidad de <i>Marketing</i> .
D	Análisis de la planificación y organización comercial de la Empresa.
E	Auditoría Interna de la gestión de <i>Marketing</i> .
F	Auditoría a la productividad del <i>Marketing</i> .
G	Auditoría a las funciones de <i>Marketing</i> .
H	Auditoría del microentorno.
I	Auditoría de sistema
J	Evaluación final de la gestión de <i>Marketing</i> en la institución.

E T A P A S	Procedimientos							
	P. Kotler	ESEM	<i>Ricoveri Marketing</i>	Rafael Muñiz	Machado y Yanet	Loza	Borrás	%
	1992	2000	2008	2008	2008	2016	2018	
A	X	X	X	X	X	X	X	100
B	X	X	X	X	X	X	X	100
C		X				X	X	42,8
D	X		X	X			X	57,1
E	X		X	X	X	X	X	85,7
F	X		X	X	X		X	71,4
G	X		X		X	X	X	71,4
H	X	X		X			X	57,1
I	X		X				X	42,8
J	X	X	X	X	X	X	X	100
%	90	50	80	70	60	60	100	

Anexo 2 Implicados en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1. Jorge A. González García, Director del Centro Nacional de Capacitación del BPA, antes (hasta diciembre 2019) Director de Relaciones Internacionales y Marketing del BPA.
2. Juliette Valdés Martínez, Especialista de Marketing, Dirección Provincial del BPA Matanzas.
3. Martha T. Gómez Suárez, Directora General de Negocios del BPA.
4. Patricia Buigas Mayor, Directora de Banca Personal del BPA.
5. Juana Nuviola Cabanas, Directora de Banca Electrónica del BPA.
6. Eduardo Cué Martínez, Director Provincial, Dirección Provincial del BPA Matanzas.
7. Teresa del Toro Peñate, Subdirectora Financiera, Dirección Provincial del BPA Matanzas.
8. Francisco Vidal Tallet, Director Sucursal 3512 BPA Varadero.
9. José H. García Hernández, Director Sucursal 3822 Agramonte.

Anexo 3 Cuestionario para implicados en la investigación. Fuente: Adaptado del formulario propuesto para realizar auditorías de Marketing por Kotler (2002).

FILOSOFÍA DE MARKETING		
A: ¿Reconoce la dirección la importancia de centrar la empresa en el servicio de las necesidades y deseos de los mercados escogidos?		
0	La dirección se centra fundamentalmente en la oferta de los productos a cualquiera que quiera comprarlos.	
1	La dirección se centra en atender una amplia gama de necesidades y mercados con igual efectividad.	
2	La dirección se centra en atender las necesidades y deseos de mercados bien definidos para conseguir los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo.	
B: ¿Desarrolla la dirección diferentes ofertas y planes de <i>Marketing</i> para los diferentes segmentos de mercado?		
0	No	
1	En alguna medida	
2	Sí	
C: ¿Desarrolla la dirección una visión sistemática del <i>Marketing</i> (competencia, clientes, entorno) en la planificación de sus negocios?		
0	No. La dirección se centra en la oferta de productos y servicios a sus clientes inmediatos.	
1	En alguna medida. La dirección considera a sus canales de distribución, si bien la mayor parte de sus esfuerzos se centra en la oferta de productos y servicios a sus clientes inmediatos.	
2	Sí. La dirección desarrolla una visión sistemática de <i>Marketing</i> , reconociendo las amenazas y oportunidades generadas para la empresa por los cambios o cualquier parte del sistema.	
ORGANIZACIÓN INTEGRADA DE MARKETING		
A: ¿Existe un alto nivel de integración y control entre las principales funciones de <i>Marketing</i> ?		
0	No. Las ventas y el resto de las funciones de <i>Marketing</i> no se integran en la cumbre y se dan conflictos.	
1	En alguna medida. Existe integración y control formal de las principales funciones de <i>Marketing</i> , pero una coordinación y cooperación menos que satisfactoria.	
2	Sí, las principales funciones de <i>Marketing</i> están efectivamente integradas	
B: ¿Se integran bien la dirección de <i>Marketing</i> con las direcciones de investigación, producción, compras, distribución física y finanzas?		
0	No. Existen quejas de que la dirección de <i>Marketing</i> es poco razonable en las demandas y costos que planea a otros departamentos.	
1	En alguna medida. Las relaciones son amistosas, si bien cada departamento actúa buscando sus propios intereses.	
2	Sí. Los departamentos cooperan efectivamente y resuelven los	

	temas en la búsqueda del interés global de la empresa.	
C: ¿Cómo calificaría la organización del proceso de creación de nuevos productos?		
0	El sistema está mal definido y pobremente gestionado.	
1	El sistema existe formalmente pero le falta exigencia.	
2	El sistema está bien estructurado y profesionalmente dirigido.	
INFORMACIÓN ADECUADA DE MARKETING		
A: ¿Cuándo se llevaron a cabo los últimos estudios de <i>Marketing</i> sobre clientes, influencias de compra, canales y competencia?		
0	Hace varios años	
1	Hace un año	
2	Recientemente	
B: ¿Cómo clasificaría el conocimiento de la dirección sobre el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos y canales?		
0	No existe	
1	Regularmente	
2	Muy bueno	
C: ¿Cómo calificaría el esfuerzo realizado para medir la efectividad de los diferentes gastos de <i>Marketing</i> ?		
0	No existe esfuerzo	
1	Algo de esfuerzo	
2	Gran esfuerzo	
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA		
A: ¿Cuál es el nivel de esfuerzo de la planificación formal de <i>Marketing</i> ?		
0	La dirección no hace planificación formal de <i>Marketing</i> o hace muy poca.	
1	La dirección desarrolla un plan anual de <i>Marketing</i> .	
2	La dirección desarrolla un detallado plan de <i>Marketing</i> y un cuidadoso plan a largo plazo que se actualiza anualmente	
B: Califique la calidad de la estrategia actual de <i>Marketing</i> .		
0	La estrategia actual no es clara.	
1	La estrategia actual es clara y representa una continuación de la estrategia tradicional.	
2	La estrategia actual es clara, con buena información de bases y bien razonada.	
C: ¿Cuál es el nivel de planificación y pensamiento contingente?		
0	La dirección no lleva a cabo pensamiento contingente o es de un nivel muy pequeño.	
1	La dirección desarrolla algún pensamiento contingente pero muy poca planificación formal	
2	La dirección identifica formalmente las contingencias más	

importantes y desarrolla planes de contingencias.		
EFICIENCIA OPERATIVA		
A: ¿Cómo calificar la comunicación del pensamiento de <i>Marketing</i> de la alta dirección a los niveles inferiores?		
0	Mala	
1	Regular	
2	Buena	
B: ¿Está desarrollando la dirección una utilización efectiva de los recursos de <i>Marketing</i> ?		
0	No. Los recursos de <i>Marketing</i> son inadecuados y no se emplean óptimamente.	
1	En alguna medida. Los recursos de <i>Marketing</i> son adecuados pero no se emplean adecuadamente.	
2	Sí, los recursos de <i>Marketing</i> son adecuados y se emplean eficientemente.	
C: ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios puntuales en el entorno?		
0	No. La información del mercado y de las ventas no está muy actualizada y la dirección reacciona con lentitud.	
1	En alguna medida.	
2	Sí, la dirección ha establecido sistemas que proporcionan información actualizada y reacciona con rapidez.	

Fuente: Libro "Dirección de *Marketing*, Análisis, Planificación, Gestión y Control" 7ma Edición. Tomo II, Kotler (2002)

Anexo 4 Método Kendall. Fuente: Elaboración propia.

Dificultades que limitan la gestión comercial.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Σa_i	Δ	Δ^2	
Insuficiente gestión de Marketing.	3	4	2	1	3	1	1	16	-12	144	X
Admisión en la Institución de personas sin preparación bancaria.	6	6	5	5	5	6	6	44	16	256	
Desconocimiento de todas las opciones que brinda el sistema para hacer más ágiles las operaciones bancarias.	5	5	6	6	6	5	5	44	16	256	
Elevada fluctuación laboral.	1	3	3	2	1	2	2	17	-11	121	X
Incremento de los servicios bancarios.	2	2	1	3	2	3	3	18	-10	100	X
Insuficiente preparación de los comerciales en los nuevos procedimientos.	4	1	4	4	2	2	2	19	-1,14	1,30	X
								141		757,1	
T	20,1										
w	0,88										

Anexo 5 Plan de Trabajo General (Cronograma). Fuente: Elaboración propia.

Nombre del auditor	Temas o Actividades	Período de Ejecución		Observaciones
		Plan	Real	
	Planeación			
Belkis Plasencia Cruz	Confección del Plan de Trabajo General	04/11/2019		
	Diagnóstico	14-31/12/2019	14/01-08/01/2020	Se dificultó la obtención de datos por no contar con las métricas de <i>Marketing</i> .
	Determinar factores que inciden en la gestión comercial.	01-27/02/2020	08-27/02/2020	Se corrió el cronograma debido a retrasos en la tarea anterior.
	Planeación	01-04/03/2020	04/03/2020	Pudo ejecutarse en un día.
	Ejecución			
	Análisis del macroentorno	02-26/04/2020	02-29/04/2020	Se dificultó la obtención de datos.
	Análisis de la competencia.	03-17/05/2020	03-17/05/2020	
	Analizar política de	20-31/05/2020	20-31/05/2020	

	publicidad y promoción.			
	Análisis del Plan de <i>Marketing</i> .	03-15/06/2020	03-15/06/2020	
	Análisis de la organización.	24-28/06/2020	24-28/06/2020	
	Análisis del control.	01-31/07/2020	01-31/07/2020	
	Informe			
	Proponer mejoras	02-30/08/2020	02-30/08/2020	
	Presentar auditoría de <i>Marketing</i> y plan de mejoras al Consejo de Dirección.	15/09/2020	19/09/2020	

Anexo 6: Tarifario. Fuente: MIP (BPA, 2020)

Tarifas de términos y condiciones para personas naturales

Productos y Servicios.	Código en sistema	Moneda	Valor (en \$ o %)	Mínimo (en \$)	Máximo (en \$)
1. Ahorro.					
1.1. Cierre de Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos antes de cumplirse el mes de apertura.	001	CUP	20,00 \$		
	501	CUC	5,00 \$		
	501	USD	5,00 \$		
	501	EUR	5,00 \$		
1.2. Trámites por extravío de libretas de Ahorro, modelos de Depósitos a Plazo Fijo y Certificación de Depósito. (Siempre que desee mantener la Cuenta de Ahorro).	002	CUP	20,00 \$		
	502	CUC	5,00 \$		
	502	USD	5,00 \$		
	502	EUR	5,00\$		
1.3. Trámites por deterioro de libreta de Ahorro, modelos de Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos.	003	CUP	5,00 \$		
	503	CUC	5,00 \$		
	503	USD	5,00 \$		
	503	EUR	5,00\$		
1.4. Certificación del estado de sus cuentas para la compra de autos en divisas.	004	CUP	10,00 \$		
1.5. Certificación de saldos a clientes de la Sucursal (por cada Cuenta de Ahorro, Depósito a Plazo Fijo o Certificado de Depósito). (A las cuentas en Euros, siempre se les cobra la comisión en CUC).	005	CUP	10,00 \$		
	504	CUC	5,00 \$		
	504	USD	5,00 \$		
1.6. Certificación de	007	CUP	15,00\$		

saldos a clientes en otra Sucursal del BPA (por cada Cuenta de Ahorro, Depósito a Plazo Fijo o Certificado de Depósito).	506	CUC	5,00 \$		
	506	USD	5,00 \$		
1.7. Pago a beneficiarios (por cada uno).	010	CUP	2,00%	10,00 \$	
	509	CUC	2,00%	5,00 \$	
	509	USD	2,00%	5,00 \$	
1.8. Pago a herederos.	011	CUP	1,00%	5,00 \$	100,00 \$
	510	CUC	0,50%	5,00 \$	100,00 \$
	510	USD	0,50%	5,00 \$	100,00 \$
1.9. Pago de comunidad matrimonial de bienes.	012	CUP	2,00%	10,00 \$	100,00 \$
	511	CUC	2,00%	5,00 \$	100,00 \$
	511	USD	2,00%	5,00 \$	100,00 \$
2. Cheques.					
2.1. Pago de Cheques emitidos por otros Bancos.	013	CUP	0,25%	1,00 \$	50,00 \$
	512	CUC	0,10%	5,00 \$	25,00 \$
2.2. Emisión de Cheques de Gerencia. (La emisión de cheques en CUC, de la nueva política bancaria, siempre se cobra la comisión en CUP).	014	CUP	5,00 \$		
	513	CUC	3,00 \$		
2.3. Cancelación de Cheque de Gerencia en CUP o CUC.	122	CUP	10,00 \$		
2.4. Certificación de Cheque.	123	CUP	5,00 \$		
3. Transferencias Monetarias.					
PARA ENVIAR DENTRO DEL TERRITORIO NACIONAL.					
3.1. Enviadas a otras Sucursales del BPA por vía electrónica, para pagar en efectivo.	015	CUP	5,00%	10,00 \$	50,00 \$
	514	CUC	0,50%	6,00 \$	25,00 \$
3.2. Enviadas a otras Sucursales del BPA por vía electrónica, para depositar en cuenta.	138	CUP	5,00%	10,00 \$	50,00 \$
	625	CUC	0,50%	5,00 \$	25,00 \$

3.3. Enviadas para otras Sucursales del BPA por vía telefónica, para pagar en efectivo (Pago inmediato).	016	CUP	10,00%	40,00 \$	100,00 \$
	515	CUC	0,50%	10,00 \$	25,00 \$
3.4. Enviadas para otras Sucursales del BPA por vía telefónica, para depositar en cuenta (Pago inmediato).	137	CUP	10,00%	30,00 \$	100,00 \$
	650	CUC	0,50%	10,00 \$	25,00 \$
3.5. Enviadas a otros bancos para pagar en efectivo.	017	CUP	5,00%	10,00 \$	50,00 \$
	516	CUC	0,50%	10,00 \$	25,00 \$
3.6. Enviadas a cuentas asociadas a Tarjetas Magnéticas o Libreta de Ahorro de otros bancos.	126	CUP	5,00%	10,00 \$	30,00 \$
	629	CUC	0,50%	5,00 \$	20,00 \$
RECIBIDAS DESDE EL EXTRANJERO					
3.7. Para acreditar en cuenta de ahorro.	517	CUC	0,50%	5,00 \$	100,00 \$
3.8 Para pagar en efectivo.	518	CUC	0,50%	6,00 \$	200,00 \$
3.9. Para colaboradores médicos de Brasil.	520	CUC	5,00 \$		
3.10. Certificación de transferencias recibidas del extranjero.	523	CUC	5,00 \$		
3.11. Para cobrar una transferencia en una Sucursal diferente a la indicada por el ordenante.	631	CUC	1,00 \$		
RECIBIDAS DESDE ENTIDADES EN EL TERRITORIO NACIONAL					
3.12. Recibidas de FINCIMEX (por el pago de la transferencia al beneficiario).		CUC	% de la comisión cobrada por FINCIMEX al p · por cada transferencia pagada.		
3.13. Recibidas de ANTEX.	521	CUC	· 3,00 \$ (hasta 99.99 CUC recibidos) · 5,00 \$ (a partir de 100.00 CUC recibidos).		
	522				
3.14. Recibidas del Ministerio de Cultura (Personalidades).	589	CUC	3,00 \$		

CANCELACIONES O MODIFICACIONES					
3.15. Cancelación o devolución de transferencias a cuenta del remitente.	018	CUP	10,00 \$		
	524	CUC	10,00 \$		
3.16. Modificaciones por cambios realizados en los datos de las transferencias.	019	CUP	10,00 \$		
	525	CUC	10,00 \$		
4. Tarjetas Magnéticas.					
4.1. Personalización de tarjetas magnéticas (excepto las correspondientes a cualquier tipo de Cuenta de Ahorro).	120	CUP	0,50 \$		
	626	CUC	0,50 \$		
4.2. Trámites por la pérdida o extravío de tarjeta o PIN para cuentas de ahorro, pagos de salarios, tarjetas mayoristas y estudiantes extranjeros (excepto para jubilados, pensionados y subsidiados).	020	CUP	5,00 \$		
	526	CUC	5,00 \$		
4.3. Pérdida o extravío de tarjeta o PIN para pagos de estimulación y estipendio en divisa.	527	CUC	0,50 \$		
4.4. Pérdida o extravío de tarjeta o PIN para cuentas en USD.	527	CUC	0,50 \$		
4.5. Solicitud de Débito en Cuenta de Tarjeta Magnética desde otro Banco (BANDEC y BANMET).	009	CUP	5,00\$		
	653	CUC	1,00\$		
5. Servicios por Cuenta de Terceros.					
5.1. Emisión de título de Propiedad de la Vivienda.	119	CUP	20.00 \$		
6. Créditos y Vivienda.					
6.1. Certificación de deudas con el Banco (solo para deudores y por cada una).					
En la propia sucursal	021	CUP	5,00 \$		

En otra sucursal del BPA	008	CUP	10.00\$		
6.2. Duplicado de contratos de compraventa de la vivienda y contratos de arrendamiento con opción de compra (no incluye sellos).	023	CUP	25,00 \$		
7. Otros Servicios Bancarios.					
7.1. Autorización para actuar por cuenta ajena.(El cobro se efectúa sólo la primera vez).	024	CUP	10,00 \$		
	528	CUC	10,00 \$		
	528	USD	10,00 \$		
	528	EUR	10,00 \$		
7.2. Devolución de Fianzas.	025	CUP	1,00%		
	531	CUC	1,00%		
	531	USD	1,00%		
7.3. Cambio de denominaciones MLC (personas jurídicas y establecimientos comerciales).	633	CUC		0,60\$	
7.4. Depósito de billetes deteriorados en MLC (cada billete).	634	CUC	1,00%	0,70\$	
7.5. Cambio de billetes deteriorados (MLC) (cada billete).	635	CUC	1,00%	0,70\$	
7.6. Billetes de Banco (MLC) puestos al cobro (cada uno); Se exceptúan los Dólares Estadounidenses que no se reciben.	636	CUC	3,50%	0,20\$	
7.7. Copia de Estado de Cuentas.	031	CUP	20,00 \$		
7.8. Cobro de comisión de disponibilidad de financiamientos en CUP a clientes. (Se exceptúan los créditos para la compra de materiales de la construcción y/o pago de mano de obra).	133	Negociable desde un 0,25% hasta un 1%.Se cobra al cliente antes de disponer de la facilidad.			
7.9. Cobro de Comisión por no utilización de los	129	Negociable desde un 1.5% hasta un 2% anual sobre el saldo no utilizado. Se			

financiamientos en CUP a clientes. (Se exceptúan los créditos para la compra de materiales de la construcción y/o pago de mano de obra y los productores agropecuarios).		cobra al cierre contable de cada mes y por no disponer del dinero en la fecha acordada cuando los fondos fueron reservados.
7.10. Cobro de comisión por renegociar o reestructurar un financiamiento en CUP. (Se exceptúan los créditos para la compra de materiales de la construcción y/o pago de mano de obra y los Créditos Sociales).	130	Negociable desde un 0.5% hasta un 1.0% sobre el saldo a renegociar o reestructurar. Se cobra en el momento de aplicar la renegociación o reestructuración

Anexo 7: Carta de pertinencia. Fuente: Jorge A. González García. (2019)

