



**República de Cuba**  
**Universidad de Cienfuegos**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

---

***TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE  
SERVICIOS DE LA SUCURSAL 4792 DEL BANCO POPULAR DE  
AHORRO EN CIENFUEGOS***

---

**Tesis presentada en Opción al Grado de  
Ingeniero Industrial**

***Autora: Geysa Rachel Castañeda Domínguez***

***Tutoras: MSc. Roxana González Alvarez***

***MSc. Maidelis Curbelo Martínez***

***Ing. Ana Margarita Díaz***

**Cienfuegos, 2015**

**“Año 57 de la Revolución”**

# Pensamiento

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

*Solo aquellas personas que están suficientemente locas para pensar que pueden llegar a cambiar el mundo, son las que lo hacen.*

*Steve Jobs*

# Dedicatoria



*A mis padres, por su incondicionalidad y amor infinito, por ser el apoyo que no me dejó desfallecer cuando todo parecía tan difícil.*

*A mis abuelos y tíos, por la dedicación, la paciencia y el apoyo brindado en la consecución de mis sueños.*

*A mi abuelo que aunque partió muy temprano se que está conmigo y muy orgulloso de mí.*

*A mis padrinos por su confianza y ayuda.*

*A mis amigos, por recorrer junto a mí el largo camino de la vida y por ser la voz de ánimo para vencer los obstáculos*

*A los que depositaron su confianza en mí y no dudaron nunca que este momento llegaría.*

# Agradecimientos

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

*Este trabajo es el fruto del esfuerzo realizado no solo por mí, es el resultado del apoyo, la ayuda y la confianza depositada de muchas personas sin las cuales hubiera sido imposible recorrer el camino trazado.*

*A mis padres, por el ejemplo brindado y por todo el esfuerzo realizado para apoyarme en alcanzar mis metas.*

*A mis tres abuelos que formando el equipo perfecto con mis padres me dan la fuerza para cumplir mis sueños, por su incondicionalidad y entrega.*

*Al resto de mi familia, mis tíos, mis padrinos y todos los que estuvieron ahí en algún momento.*

*A los amigos por los gratos momentos compartidos y por la fe depositada en que lo lograría.*

*A mis tutoras, por saber guiarme con su experiencia y sabiduría de las que he tratado de aprender lo que este tiempo me ha permitido.*

*Y en general a todos aquellos que de alguna forma contribuyeron a hacer posible este resultado.*

*A todos, Muchas gracias.*

# Resumen

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

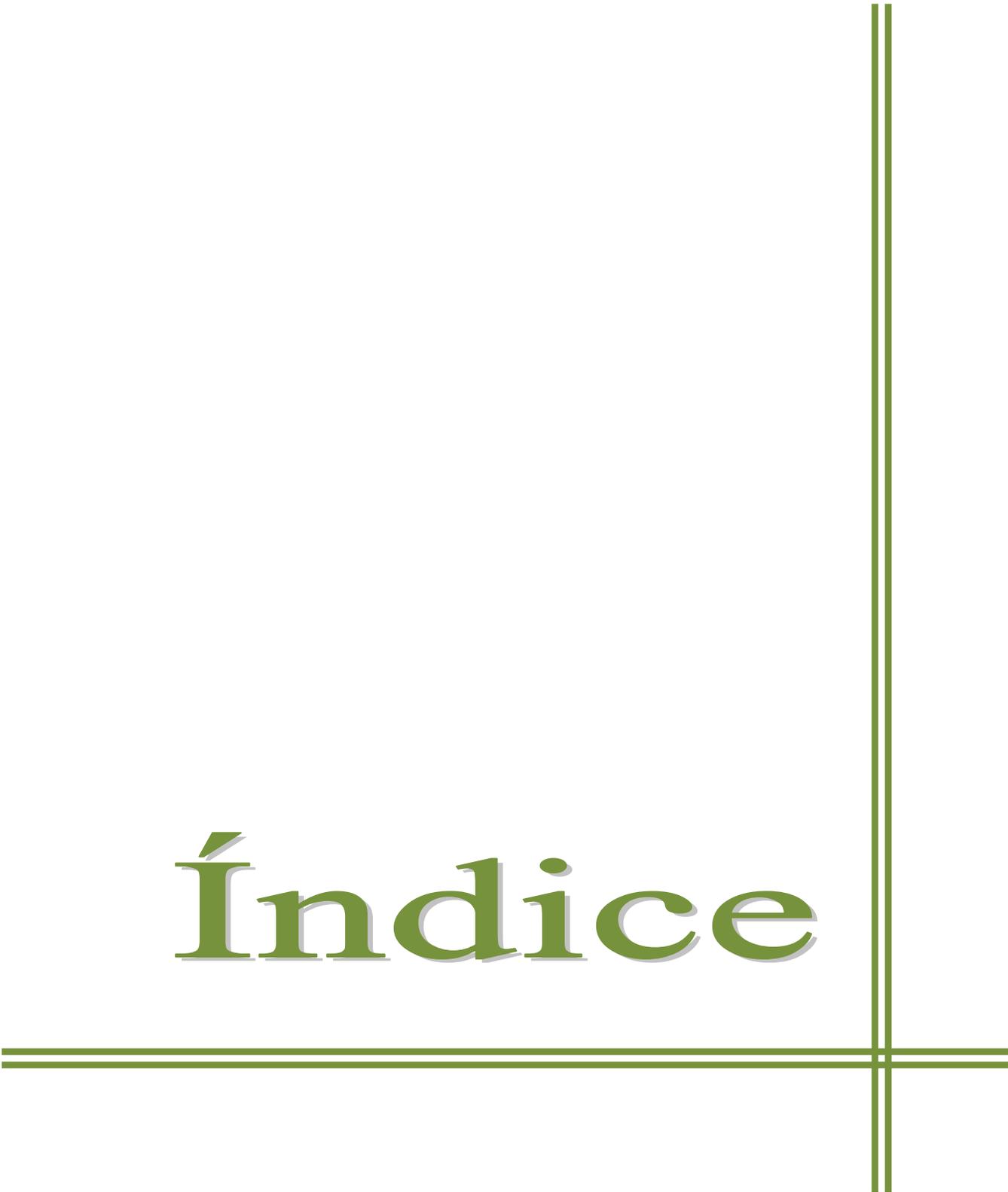
## **Resumen**

El trabajo de investigación que se presenta está encaminado a evaluar la calidad percibida en la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos. El procedimiento que se implementa para dar cumplimiento a este objetivo es el de González (2013) que consta de cuatro etapas y trece pasos, el cual garantiza la evaluación y mejora de la calidad percibida con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, haciendo uso de un conjunto de herramientas que se ponen en práctica en el proceso de servicio bancario.

Para la recopilación de información se utilizan técnicas tales como: entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Se hace uso de herramientas clásicas de la calidad (Diagrama Ishikawa) y de gestión de procesos (SIPOC, diagrama de flujo y ficha de proceso), así como análisis de fiabilidad y validez. Para la proyección de acciones de mejora se utiliza la técnica 5Ws y 1H.

Como resultados fundamentales de la investigación se identificaron las principales insatisfacciones en la calidad del servicio mediante el diseño y validación de un instrumento de medición de la calidad percibida. Se proponen además un conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del proceso de servicio bancario considerando los resultados de la evaluación. Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

# Índice

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

**Índice**

Resumen

Introducción

Capítulo I: Marco teórico referencial.....	14
1.1. Introducción .....	14
1.2. Organizaciones de servicio .....	14
1.2.1. Servicios. Características de los servicios .....	17
1.3. Calidad de los servicios .....	19
1.3.1. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida .....	22
1.4. La calidad de los servicios en el sector bancario .....	33
1.5. Conclusiones del Capítulo I.....	39
Capítulo II: Caracterización del BPA y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).....	40
2.1. Introducción .....	40
2.2. Caracterización del Banco Popular de Ahorro en Cuba .....	40
2.2.1. Política, objeto social, misión y visión .....	44
2.2.2 Productos y servicios que ofrece el BPA .....	45
2.2.3. Caracterización del entorno y objetivos de trabajo para el año 2015.....	47
2.3 Caracterización del BPA en la Provincia de Cienfuegos.....	49
2.4 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios .....	54
2.5 Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios propuesto por González (2013).....	57
2.7 Conclusiones del Capítulo II.....	63
Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos. ....	64
3.1. Introducción .....	64

3.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal Bancaria 4792.....	64
3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo .....	64
3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar .....	73
3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente.....	75
3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio.....	89
3.3. Conclusiones del Capítulo III .....	90
Conclusiones Generales .....	92
Recomendaciones .....	93
Bibliografía.....	94
Anexos.....	108

# Introducción

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

## **Introducción**

Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia del servicio al cliente (Aubyn, 2006).

Tanto la investigación como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente mejorarla (Garza, 2008).

La calidad aplicada a los procesos de servicios es un concepto intangible y abstracto, difícil de definir y evaluar (Yesilada y Direktör, 2010). En este sector en el mundo se tiene una presión creciente por demostrar que la gestión empresarial posee un enfoque al cliente y que se desarrolla la mejora continua conociendo los criterios de estos (Shahin, 2006), por tanto sus percepciones de calidad o calidad percibida se tienen en cuenta todo el tiempo y esta debe ser evaluada para orientar las acciones a emprender por las organizaciones (Curbelo, 2013).

Entre los servicios en los que se ha evaluado la calidad percibida se encuentran: servicios de restaurantes (Andaleeb y Conway, 2006), deportivos (Gálvez, 2011), turísticos (Valls et al., 2002; Frías, 2005), bibliotecarios, de líneas aéreas, de alojamiento, balnearios, de educación superior y de asistencia de salud (Curbelo, 2013) además de los servicios bancarios (González, 2013).

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González, 2001). Los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles y aspectos intangibles (Cobra, 2002) y se caracterizan por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Dávila &

Flórez, 2008), algunos gracias a la tecnología, y que, relacionada con la información, resultan ser cada vez más importantes (Shih & Fang, 2006).

La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategias de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes (Skowron y Kristensen, 2012), pero estas son de fácil transferencia, e incluso superadas por la competencia (Morillo, 2009). Es por ello que estas instituciones deben enfatizar en lo intangible del servicio que agrega valor para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas, si se toma en cuenta que “los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes” (Gray & Harvey, 1997). Además, los productos bancarios son básicamente los mismos por lo que el único elemento que permite lograr diferenciación es la calidad del servicio con la que ofrecen sus productos a su cartera de clientes.

Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos. Lo anterior articula con la necesidad que tienen las instituciones bancarias de certificar sus Sistemas de Gestión de la Calidad con las ISO 9000, donde el enfoque al cliente es uno de los principios.

Cuba no está exenta de esta problemática, la gran afluencia de clientes a las oficinas de servicios de las instituciones bancarias y el aumento significativo que se ha producido en las tarifas, ha traído como consecuencia constantes insatisfacciones de los clientes. Esta situación se agudizó aún más con la entrada en vigor del Decreto-Ley No 289: “De los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios”, aumentando el arribo de clientes a estas instituciones y demandando además de un gran esfuerzo de todos los trabajadores, pues parte del personal nunca se había enfrentado a este tipo de actividades.

Además en los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se hace un llamado a la necesidad de elevar de manera sistemática y sostenida la calidad de los servicios que se brindan a la población (Comité Central del Partido, 2011). En este sentido los bancos comerciales han adoptado una nueva estrategia, orientada a ofrecer un servicio personalizado que proporciona asesoría y seguimiento continuo a los diferentes segmentos que conforman la cartera de clientes, con la finalidad de diferenciarse y de posicionarse por encima de los competidores.

La mayoría de las investigaciones en el sector bancario en relación a la temática que se aborda se han fundamentado en el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas como el Servqual (Karatepe, Yavas y Babakus, 2005; Morillo, 2009; Morillo, C., Morillo, M. y Rivas, 2011) y el Servperf (Chi Cui, Lewis y Park, 2003; Sharma y Mehta, 2004) o en definir las dimensiones de la calidad del servicio y construir un modelo para medirla y luego mejorarla (Colmenares; 2008; Dávila y Flórez, 2008). También se han realizado estudios teniendo en cuenta el modelo de la imagen de Grönroos en combinación con la escala Servqual (Aldlaigan y Buttle, 2002).

Otros estudios han estado enfocados al desarrollo de escalas en entornos específicos del sector financiero como la banca telefónica y la banca por internet (Lewis, 1993; Tan y Teo, 2000; Al-Hawari et al., 2005; y Acharya, Kagan, y Rao Lingam, 2008).

En Cuba se han realizado algunos estudios para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Marcial, Bendoyro, y Gómez (2006) desarrollan una investigación en la Sucursal 4331 del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en la provincia de Villa Clara donde evalúan la calidad del servicio percibido a partir de cuestionarios para el área de cajas y de operativos.

Para el caso del Banco Popular de Ahorro (BPA) se identifica como una de las debilidades del análisis DAFO que el servicio brindado no siempre tiene la calidad requerida debido al desconocimiento de las causas que inciden en las insatisfacciones de los clientes dado por el hecho de que la organización no sabe cómo medirla, y es precisamente la calidad del servicio, una de las áreas de resultados claves identificadas por esta institución bancaria.

En este sentido se han realizado diversas investigaciones en sucursales bancarias de la provincia de Villa Clara con el objetivo de conocer cuáles son los elementos (dimensiones y atributos) que consideran los clientes para tener calidad en sus servicios (González, 2011) entre las que se destacan los estudios de Díaz, Pons, y Campbell (2004) y Díaz y Pons (2005). Lo anterior ha permitido el desarrollo de escalas en instituciones de este tipo adaptadas a las condiciones cubanas como el Banserv, Banservqual y NBanservqual, las cuales tomaron como base el instrumento Servqual.

En el caso de la provincia de Cienfuegos en el BPA se identifica el estudio de Ramírez (2013) donde se aplica la escala NBanservqual en la Sucursal 4792. Esta investigación aunque aporta

elementos interesantes tributa a reflexiones puntuales en la temática. Por su parte González (2013) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios que validad en la Sucursal 4822, siendo el único de su tipo en este sector.

Específicamente el BPA en la provincia de Cienfuegos cuenta con 14 sucursales, 9 cajas de ahorro y un centro distribuidor de efectivo y tiene como primer objetivo estratégico elevar la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

Las sucursales evalúan la calidad del servicio en la actualidad a través de las quejas de los clientes como indicador, mediante la Resolución No.36 del 2010 en la que se establece un procedimiento para la atención a la ciudadanía, a fin de evaluar, investigar y responder las quejas, sugerencias y denuncias formuladas a la institución bancaria. También se aplica trimestralmente un cuestionario a clientes para evaluar la satisfacción aunque este no brinda todos los resultados que permiten evaluar la calidad percibida. La Dirección de Marketing y Publicidad es la encargada de consolidar toda la información.

Además los especialistas refieren que aunque ha habido un crecimiento de los servicios, se han mantenido la misma infraestructura, equipamiento y cantidad de trabajadores, lo que ha traído como consecuencia el aumento de clientes a las distintas sucursales e insatisfacciones. No obstante se reconoce que en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar si insatisfacción de forma espontánea.

Lo cierto es que la evaluación que se realiza se sustenta en un enfoque que apunta a la subjetividad y no se tienen en cuenta los criterios que a nivel internacional se han identificado como condicionantes de la calidad percibida. Además no se cuenta con una guía que oriente periódicamente la evaluación para mejorar la toma de decisiones oportunas relacionadas con los servicios bancarios, a los que tributa González (2013). La misma se hace extensiva para su validación en las sucursales del BPA en la provincia, a lo que tributa la presente. Lo anterior constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Por lo que se define como **Problema de Investigación:**

¿Cómo evaluar la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos?

Se considera como **hipótesis:**

La implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos, permite identificar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio percibido por los clientes y proponer acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del mismo.

En función de ello se formulan los siguientes **objetivos:**

**Objetivo general:** Evaluar la calidad percibida de los servicios en la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.

De ahí se establecen los **Objetivos Específicos:**

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre la temática calidad percibida para la elaboración del sustento teórico conceptual de la investigación.
2. Implementar el procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.
3. Proponer acciones de mejora que contribuyan a elevar la calidad del servicio percibido por los clientes de la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.

El **tipo de investigación** que se desarrolla es: descriptiva.

Por tanto, las **variables de la investigación** son:

**Variable independiente:**

- ✓ Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).

*Conceptualización:* Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso de evaluación de la calidad percibida de servicios.

**Variables dependientes:** Se tienen en la investigación dos variables dependientes cuya conceptualización y operacionalización se especifican.

- ✓ Insatisfacciones en la calidad del servicio percibido por el cliente.

*Conceptualización:* Son aquellos ítems que inciden de manera negativa en la calidad del servicio desde la percepción de los clientes.

- ✓ Propuesta de acciones de mejora:

*Conceptualización:* Conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del servicio bancario en función de las principales insatisfacciones identificadas.

### **Justificación de la investigación:**

La justificación de la investigación está dada por la necesidad de mejorar la calidad de los servicios bancarios en el provincia de Cienfuegos, partiendo de la calidad percibida por los clientes. Para ello se emplea el procedimiento de González (2013), como guía de orientación sistemática.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

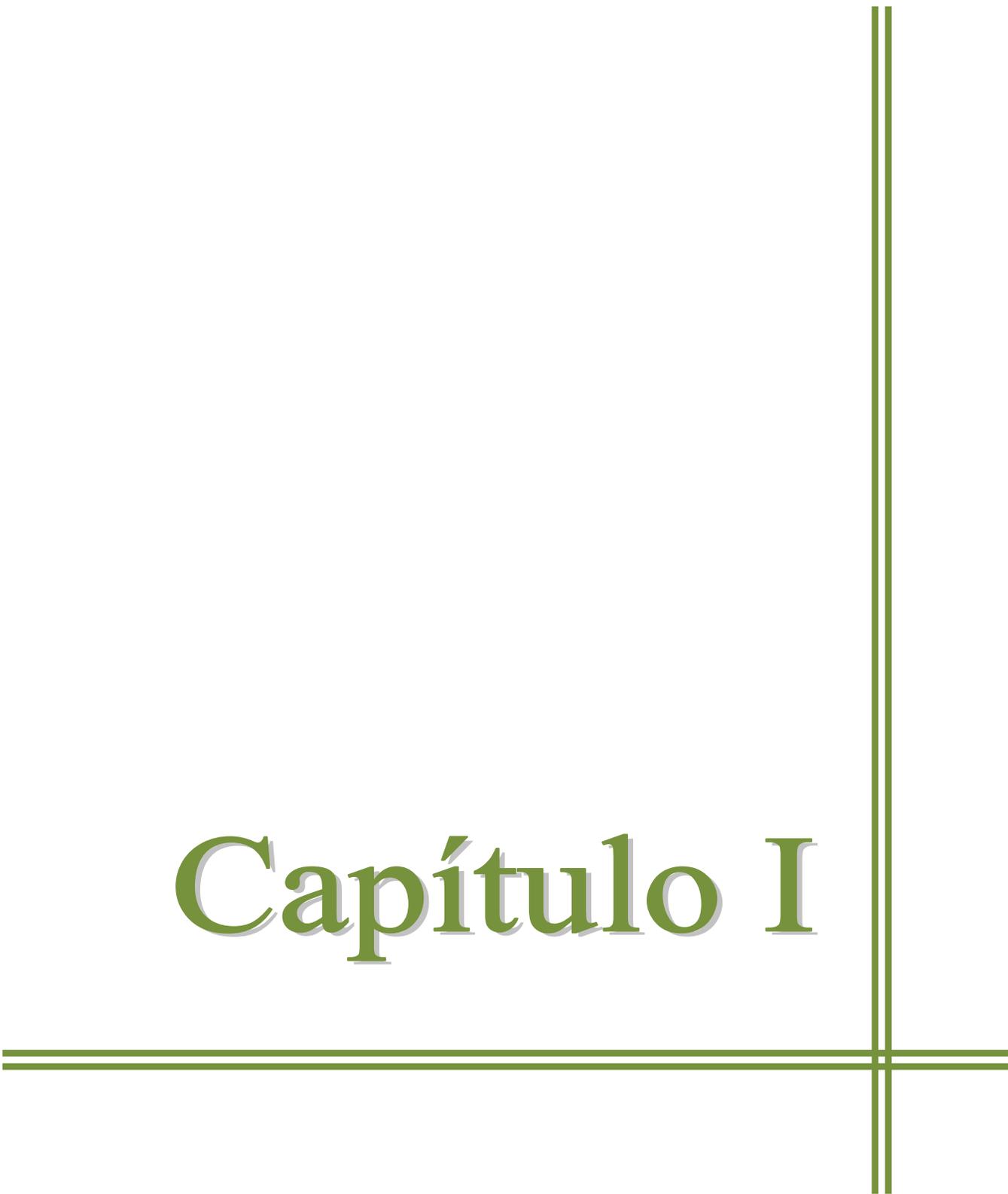
**Capítulo I:** Se elabora el marco teórico referencial. Comprende aspectos relacionados con el servicio y la calidad de los servicios percibida. Como elemento clave se realiza un análisis de los diferentes modelos que permiten medir la calidad del servicio percibida. Por último se aborda la calidad de los servicios en el sector bancario.

**Capítulo II:** Se realiza una caracterización del Banco Popular de Ahorro (BPA) en Cuba y de la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos. Se realiza además un análisis crítico de los procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios existentes en la literatura y se explica el procedimiento de González (2013) a emplear en la investigación.

**Capítulo III:** Se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro, que culmina con propuestas de mejora a las deficiencias detectadas.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizarlos resultados, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

# Capítulo I

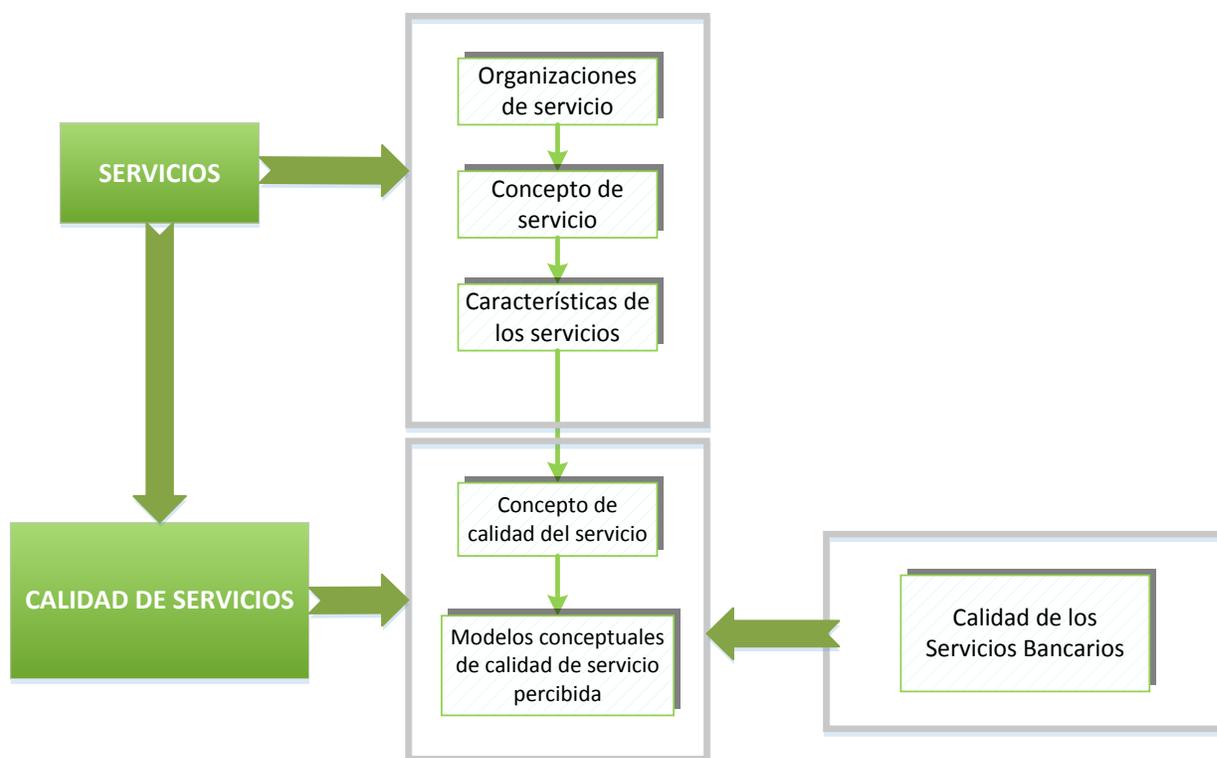
A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

## Capítulo I: Marco teórico referencial

### 1.1. Introducción

En el presente Capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan el servicio y la calidad de los servicios percibida, así como los diferentes modelos que permiten medirla. Por último se aborda la calidad de los servicios en el sector bancario.

En la Figura 1.1 se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas abordados.



**Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### 1.2. Organizaciones de servicio

Se está volviendo prácticamente imposible crear una ventaja competitiva sostenible solo por medio de un producto tangible. Por lo tanto para tener éxito en un negocio se necesitan instalar barreras de entrada incorporando un “producto” como un paquete completo al cliente, compuesto de procesos, prácticas y diversos rasgos y beneficios tangibles e intangibles difíciles de superar

por un competidor. El cliente desea valor por el dinero que paga. En la mayor parte de los casos, éste da más importancia a la calidad del servicio recibido que a la calidad de los productos comprados. El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado (Hernández, 2000).

Constituyen empresas de servicios aquellas organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio. Aquí pueden distinguirse (Parra, 2005):

- ✓ Servicios con base en instalaciones: El cliente va a la instalación del servicio.
- ✓ Servicios con base *in situ*: La producción y el consumo del servicio se desarrolla en el entorno del cliente. Por ejemplo servicios de limpieza y reparaciones en el hogar.

No obstante la tecnología ha permitido la transferencia de un tipo de servicio a otro. Por ejemplo talleres de reparaciones móviles, reservaciones por internet, entre otras.

De acuerdo con la clasificación estándar de industrias, las siguientes se consideran organizaciones de servicios:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ✓ Servicios públicos.                | ✓ Servicios a las empresas: abogacía, contabilidad, etc.                              |
| ✓ Bancos.                            | ✓ Servicios personales: servicios de mantenimiento a hogares, belleza, limpieza, etc. |
| ✓ Bienes raíces.                     | ✓ Servicios profesionales.  |
| ✓ Educación.                         | ✓ Transporte.   |
| ✓ Gobierno: local, estatal, federal. | ✓ Venta al por menor y al por mayor.  |
| ✓ Hoteles y moteles.                 | ✓ Seguros.  |
| ✓ Restaurantes y cafeterías.         |   |
| ✓ Salud.                             |   |

Harrington (1979) citado en Martínez (2012) plantea que las empresas de “manufactura” no existen para generar productos, están para proporcionar servicios a sus clientes. Según la experiencia de Ford, “la empresa no existe para fabricar automóviles Mustang; su razón de ser es servir a los clientes, proporcionándoles el medio para movilizarse de un lugar a otro”.

Muchas de las empresas típicas de manufactura que son líderes mundiales, deben su triunfo actual a sus servicios y no a los productos que venden (Martínez, 2012):

- ✓ El éxito de firmas japonesas de automóviles como Toyota, Honda y Nissan, se debe al servicio de alta calidad que se brinda en la amplia red de concesionarios y a las facilidades de pago.
- ✓ El fabricante de computadoras DELL basa su diferenciación competitiva en los mecanismos novedosos y creativos de realizar las compras. (The E-VALUE code)
- ✓ Avon, uno de los fabricantes más prestigiosos de cosméticos, basa su reputación en su sistema de distribución “puerta a puerta”.

De lo anterior se deduce que la sociedad o los clientes lo que en realidad demandan es un servicio y no un producto en sí, ya que el servicio contiene o se sustenta en un producto, además de ser más abarcador que éste (Geary & Alan, 1995).

Se concluye entonces que toda empresa existe para prestar un servicio, las únicas diferencias entre ellas residen en las proporciones relativas de hechos tangibles e intangibles de los procesos involucrados en la experiencia de valor del cliente.

Ha de destacarse además que alrededor del 70 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 80 % de la fuerza de trabajo en Estados Unidos se ocupa en actividades de servicios, ocurriendo algo similar en la Unión Europea y en Japón, donde el 72 % y el 75 % respectivamente de la fuerza de trabajo se desempeña en este sector (Chase, Aquilano y Jacobs, 2000; Shcroeder 1992 según López, 2011). En Cuba, aproximadamente el 60% del PIB lo aporta el sector de los servicios (Vilalta según López, 2011).

Una organización con enfoque a servicio debe poner en el centro de esta al cliente y lograr que cada uno de sus trabajadores comprenda que contribuyen a agregarle valor a un servicio completo que culminará en la satisfacción de las necesidades de este (Acevedo, 1999; Gómez, 2001; Gómez y Acevedo, 2001).

Orientarse a los servicios presupone orientarse al cliente, debido a que en las organizaciones del sector servicios, coincide que el producto se consume en el momento en que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto

con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida) (Ruiz y Alcalde, 2005). Por ello el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se le ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada. El enfoque a servicio tiene como ventaja facilitar la comunicación y el contacto con el cliente para proporcionarle el servicio completo con un alto valor agregado.

Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad establecidos en la ISO 9000: 2005 lo constituye el enfoque al cliente donde se plantea que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. El contacto con los clientes o entre ellos responde al principio descrito y se logra en momentos de servicios.

En este sentido la Organización Internacional de Normalización (ISO) trabaja actualmente en la revisión de la ISO 9001, donde se ha indicado que habrá cambios cruciales en 2015. Uno de los principales cambios está en la mejora de la redacción; ejemplo de ello es la sustitución del término “Producto” por el de “Bienes y servicios”, lo que hará que la norma sea más general y entendible a empresas de servicios. Se considera además el enfoque a procesos como una exigencia.

### **1.2.1. Servicios. Características de los servicios**

Son muchos los autores que se refieren al término servicio de diferentes maneras (Ver Anexo 1). Todos coinciden en que un servicio es un conjunto de actividades mediante las cuales se logran satisfacer las necesidades y deseos del cliente, una interacción social en la cual intervienen dos partes, cliente y productor del servicio, que causa una impresión positiva o negativa en estos, es esencialmente intangible, aunque puede estar presente algún componente tangible. Todo concepto de servicio ha de girar en torno a la satisfacción del cliente (AMA, 1960; Cantú, 2001; Gómez & Acevedo, 2001; Grönroos, 1994; Gualier, 2001; Juran & Binghamm, 1974; Juran, 1996; Kotler, 1988; Lehtinen, 2001; ISO 9001: 2008; Peel, 1999; Regan, 1963; Schroeder, 1992).

La definición más universal y con la que coincide la autora es la de Kotler (1988) que plantea que *“un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”*.

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 la ISO 9000: 2005 se precisa al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- ✓ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).
- ✓ Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- ✓ La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- ✓ La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Todos los clientes tienen necesidades con sus expectativas asociadas y para que se sientan plenamente satisfechos, ambas deben ser cumplimentadas. Las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los oferentes (servicio al cliente) y las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona (atención al cliente). A partir de lo anterior se puede decir que lo ideal es que se combinen las habilidades personales y las técnicas cuando se interactúa con un cliente, que la atención y el servicio al cliente conformen una unidad, es decir, que funcionen como un sistema. Esta es la manera de garantizar un servicio de calidad.

Ha de destacarse que los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados (Civera, 2008; Eiglier y Langeard, 1975; Frías, 2005; Gálvez, 2011; Gómez, 1998; Grande, 1996; Grönroos, 1994; Hernández, 2004; Kotler, 1997; Nava, 2002; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985; Rathmell, 1974; Rivero & Rodríguez, 2001; Solanelles, 2003). La Figura 1.2 muestra a modo de resumen las características distintivas de los servicios y en el Anexo 2 se expone una descripción detallada de las mismas.



**Figura 1.2: Características distintivas de los servicios. Fuente: González (2013).**

En los conceptos de servicios analizados se destaca la intangibilidad como una de las características que le hacen diferente de los productos tangibles que pueden ofrecerse en las organizaciones. Además otra de las diferencias más importantes es que en las organizaciones de servicio el cliente está presente durante el proceso de creación del valor. El éxito en los servicios radica fundamentalmente en la interacción entre seres humanos.

Dentro de los aspectos más importantes en que se fija el cliente cuando se dirige a una empresa de servicios está la entrega por parte de la organización de un servicio con calidad. Para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto. La calidad es el eslabón primario para obtener ya sea una productividad creciente como para el logro de la diversificación competitiva (Kotler, 1997).

### **1.3. Calidad de los servicios**

La calidad de los servicios ha sido objeto de estudio de investigadores como Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989), Grönroos (1982, 1984), Lewis y Booms (1983), Holbrook y Corfman (1985), Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988), Bolton y Drew (1991), Denton (1991), Horovitz (1993) y, Cronin y Taylor (1993), quienes la definen como aparece en el Anexo 3.

La conceptualización de la calidad del servicio ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982).

Después el concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma sobre la base de la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basado en la fabricación (Zeithaml, 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993).

Por tanto, los aspectos básicos de la calidad de los servicios están dados por las definiciones de calidad técnica y calidad percibida:

- ✓ Calidad técnica o intrínseca: Características técnicas de un servicio que, medidas y comparadas con las de otros, permiten establecer un juicio al respecto (Evans y Lindsay, 1999; Juran, 1996).
- ✓ Calidad percibida: Impresión que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un servicio para satisfacer sus expectativas, juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del servicio (Zeithaml, 1988).

Sin embargo, muchas veces el consumidor no tiene la capacidad para juzgar la calidad técnica, por lo que es la calidad percibida la que actúa como variable de decisión. Por la calidad técnica se obtiene un servicio final enriquecido cuantitativamente, con la calidad percibida se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el cliente no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento y apoyo por parte del proveedor del servicio (Amaya, 2010).

La actual relación oferta-demanda ha potenciado el rol del cliente como único juez y evaluador de la calidad y por lo tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad que no contemplaban el criterio del cliente se descartaron (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993). La calidad se entiende entonces como: “*la conformidad a la necesidad real del cliente*” (Collet, Lansier, y Ollivier, 1989). Por tanto, cuando se habla de calidad del servicio hay que agregar un adjetivo importante para este sector: percibida (Díaz y Pons, 2003).

Para Gómez (1998) la característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas que en ellos está creada. Es por ello que la calidad es un fenómeno complejo, multidimensional y para ello es necesario distinguir varios atributos que son los que en definitiva el cliente desearía obtener de forma excelente por el suministrador de servicio.

Lo tratado hasta el momento y el análisis de las definiciones contenidas en el Anexo 3 han permitido establecer que la calidad del servicio está relacionada con la calidad percibida por lo que puede entenderse de manera general como *una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores*, tal cual plantean Duque, Cervera, y Rodríguez (2006), criterio con el que se coincide. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en la calidad de los servicios la orientación al cliente es un participante crítico puesto que el cliente es activador en materia de servicios, dada su demanda es que estos se realizan, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan (Curbelo, 2013).

Según Solanelles (2003) la calidad del servicio se relaciona estrechamente con la satisfacción del cliente y plantea que cuanto más satisfecho se sienta un cliente más reconoce el servicio.

Civera (2008) aclara que la satisfacción y la calidad de los servicios percibida son antecedentes y consecuentes, pese a que también se visualiza la relación entre ambos en una sola dirección. La satisfacción en una transacción concreta viene determinada por la calidad de servicio percibida y a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos. El nivel de satisfacción, se puede definir como evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de actitudes de consumo y/o uso, resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo (Civera, 2008).

Por su parte, Díaz y Pons (2009) especifican que la calidad de servicio y la satisfacción son dos conceptos que se relacionan mucho y que se miden de igual forma (diferencia entre percepciones y expectativas). Si el cliente recibe un determinado servicio entre todos los que pueda brindar una empresa, experimenta un nivel de satisfacción específico relacionado con ese servicio recibido (transacción específica). Esta satisfacción, que se podría llamar como satisfacción específica o

situacional del cliente, reviste una enorme importancia para el logro de la calidad global y de la satisfacción global, entendida esta como una valoración del cliente y de la satisfacción respectivamente de la excelencia del servicio en general, o sea, de la excelencia de todos los servicios específicos que en la empresa se ofrecen.

En la presente investigación se considera la satisfacción directamente proporcional a la calidad que percibe el cliente: en la medida en que la calidad percibida se incrementa esta también aumentará; se entiende a la satisfacción como consecuente de la calidad percibida.

El logro de una percepción de calidad acorde a los servicios que se ofrecen y de la satisfacción de los clientes debe estar entre los principios de gestión en organizaciones de esta naturaleza (Curbelo, 2013). La gestión de la calidad aplicada a los servicios se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla y medirla para finalmente mejorarla (Grönroos, 1994). En el siguiente epígrafe se abordan los modelos que se han desarrollado a nivel mundial para evaluar la calidad de servicio percibida.

### **1.3.1. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida**

La evaluación de la calidad y del nivel de satisfacción de los clientes se han convertido hoy en aspectos fundamentales para cualquier organización empresarial. Lo anterior ha llevado a diversos autores a realizar estudios para profundizar en estos temas, hasta crear modelos que permiten obtener o evaluar el nivel de calidad percibido por el cliente.

La evaluación de la calidad y de la satisfacción del cliente permiten a una organización (Evans y Lindsay, 1999):

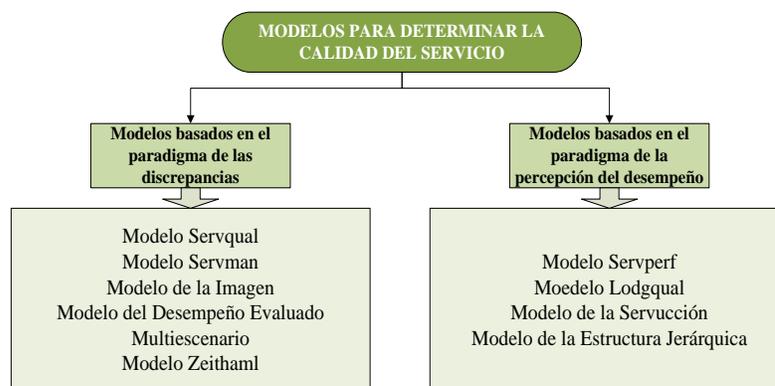
- ✓ Descubrir lo que el cliente percibe sobre lo bien que el negocio está desempeñándose en el cumplimiento de sus necesidades.
- ✓ Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia.
- ✓ Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y/o servicios.

Al describir la calidad del servicio percibido se han fomentado dos grandes escuelas: la Escuela Nórdica de Marketing de Servicios (Tradición europea) y la Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing:

- ✓ La primera es encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen quienes conciben la calidad de servicio desde la óptica del producto, distinguiendo la calidad técnica, referida a “*qué*” servicio recibe el cliente, siendo ésta susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el consumidor, y la calidad funcional que se ocupa de “*cómo*” se proporciona el servicio al cliente (Piqueras, 1998).
- ✓ La segunda liderada por Parasuraman et al. (1993) se centra en las divergencias entre las expectativas de los clientes y sus percepciones en relación con un determinado rango de atributos o dimensiones. La incorporación del término “expectativas”, aporta un carácter dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para los clientes y además variar con el tiempo.

En resumen, la Escuela Norteamericana ha favorecido el desarrollo de la parte intangible del modelo Europeo, sin embargo ha desfavorecido la parte tangible que hace referencia a la calidad técnica (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2001). Las dos tradiciones tienen un mismo punto de partida al definir la calidad del servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones, lo que responde al paradigma de las discrepancias o de la disconformidad. Por otra parte se encuentra el paradigma de la percepción del desempeño en que sólo se consideran como variables de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado. El primero de los paradigmas es representativo de las Escuelas Nórdica y Norteamericana, pero el de la percepción del desempeño únicamente es considerado en esta última (Rodríguez, 2007).

A continuación se describen los diversos modelos para gestionar la calidad del servicio. Según Frías (2005) se agrupan de la forma que aparece en la Figura 1.4 de acuerdo a los dos paradigmas que se identifican. En el Anexo 4 se muestran aquellos modelos que se basan en el paradigma de las discrepancias y en el Anexo 5 los que se basan en el paradigma de la percepción del desempeño.



**Figura 1.4: Modelos para determinar la calidad del servicio.**

**Fuente: González (2013).**

**Modelo Servman (Grönroos, 1981, 1994; Gummerson, 1978; Lehtinen, 1983)**

Este modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones. Presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre brechas (gaps) internas y externas, una idea que ha sido prácticamente abandonada en la literatura sobre calidad del servicio. Presenta, además, un enfoque a procesos lo que lo distingue de otros modelos de este paradigma. El Servman centra su atención en las personas y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista (Frías, 2005). En el Anexo 4a se muestran algunos de los componentes de este modelo.

**Modelo de la Imagen (Grönroos, 1982)**

El autor desarrolla este modelo siguiendo la línea de Lewis y Booms (1983) y al igual que el anterior, también se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también la calidad como la diferencia entre expectativas (E) y percepciones (P), sólo que centra su interés en cómo esta discrepancia se proyecta a través de la imagen, la cual se construye a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional (Frías, 2005). El modelo consta de seis etapas que se muestran en el Anexo 4b.

A su vez este autor, respondiendo a sus criterios ya presentados como parte de los distintivos de la Escuela Nórdica visualiza la calidad técnica y la funcional en su relación con la imagen corporativa como aparece en el Anexo 4c deduciéndose que la calidad técnica se traduce en soluciones técnicas apropiadas, conocimientos técnicos empleados, maquinaria y sistema

informativo; mientras la calidad funcional va a la prestación del servicio, la apariencia, el comportamiento, las relaciones internas, la actividad propiamente, contactos exteriores y accesibilidad. Ambas y las acciones de marketing que se desarrollen condicionan la imagen de la organización que tienen los clientes en función de la comparación entre servicio esperado y recibido, o sea de la calidad percibida.

### **Modelo de las deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) (Servqual)**

En la literatura consultada el modelo que presenta mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias o Modelo Iberoamericano de Parasuraman, Zeithaml, y Berry, el cual surge en 1985 y va evolucionando hasta el año 1999 donde alcanza su mayor desarrollo (Parasuraman, Berry, y Zeithaml, 1988; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985). Fueron los únicos autores que desarrollan toda una investigación para medir la calidad de servicio percibida y ha sido la más nombrada y utilizada tanto en el mundo académico como empresarial.

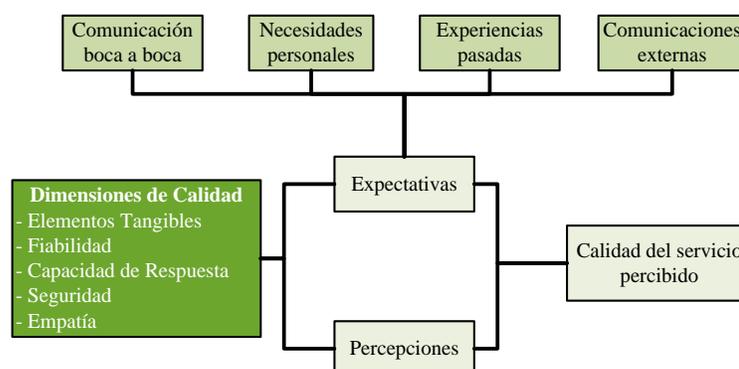
Este modelo considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. Los autores mencionados anteriormente componen otra tendencia para el estudio de la calidad de servicio, denominada la escuela norteamericana. Según éstos un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes (Parasuraman et al., 1988).

Según Pascual (2000) sus autores definieron el Servqual como “*un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio*”.

El modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. La percepción del cliente se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como valora lo que recibe y las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio (Castillo, 2005). Los autores

sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 (Brecha), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Diallo, 2009).

La descripción de los Gaps se muestra en el Anexo 6 y la representación gráfica de cómo funciona el modelo se muestra en el Anexo 4d. En un trabajo complementario a los mencionados los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida, el cual se denomina modelo ampliado de calidad de servicio y reducen de diez (10) a cinco (5) las dimensiones determinantes de la calidad de servicio (Ver Anexo 4e). La Figura 1.5 muestra un resumen del Servqual.



**Figura 1.5: Modelo Servqual. Fuente: Parasuraman et al. (1993)**

Los creadores de este instrumento analizaron cuáles eran las principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estas condicionantes eran:

- ✓ La comunicación boca a boca entre diferentes usuarios del servicio.
- ✓ Las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir.
- ✓ Las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o de similares servicios.
- ✓ La comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. (1988), plantearon como dimensiones subyacentes integrantes del *constructo* calidad de servicio los *Elementos Tangibles*, la *Fiabilidad*, la *Capacidad de Respuesta*, la *Seguridad* y la *Empatía* (Ver Tabla 1.1). Estas cinco dimensiones se desagregaron en veintidós (22) ítems los cuales se muestran en el Anexo 7.

Es fundamental expresar la capacidad de adaptabilidad de este cuestionario que con leves modificaciones es ajustable a todo tipo de organizaciones (Pascual, 2000). Esta herramienta resulta útil para conocer (Castillo, 2005):

- ✓ Una calificación global de la calidad del servicio prestado por la empresa.
- ✓ Lo que desean los clientes de la organización (Beneficios Ideales).
- ✓ Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios Descriptivos).
- ✓ Las brechas de insatisfacción específicas.
- ✓ El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

**Tabla 1.1: Significado de las dimensiones del Servqual.**

**Fuente: Parasuraman et al. (1988) y Parasuraman et al. (1985)**

Dimensión	Significado
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización.
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
Capacidad de Respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
Empatía	Atención individualizada al cliente.

Este instrumento no ha estado exento de críticas. Una de las principales críticas es con respecto al papel de las expectativas y su inclusión en el instrumento de medición porque se considera que no es válida, ya que el modelo que lo sustenta se basa en un sistema de divergencias (expectativas y percepciones) y no de actitudes (Cronin y Taylor, 1992). Además los encuestados muestran una gran confusión cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.

Ha habido además un número de estudios que dudan de la validez de las cinco dimensiones y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Thomas P., Van Dyke, Víctor R. Prybutok, y León A. Kappelman, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el Servqual contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad y a la validez de las mediciones (Federoff, 2006). Por su parte Martínez

(2006) realiza un resumen de las principales deficiencias o problemas asociados a la aplicación de este instrumento las cuales se muestran en el Anexo 8.

A pesar de las críticas que ha recibido el instrumento, el Servqual ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, financieras, hasta empresas de los más diversos sectores de la actividad económica tal y como se muestra en el Anexo 9. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio. Ha experimentado además mejoras y revisiones y ha sido validado en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. (Castillo, 2005)

### **Modelo de Zeithaml (1988)**

Este modelo expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio, como se puede apreciar en el Anexo 4f. Se sitúa dentro de la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad por cuanto el concepto de calidad percibida que Zeithaml asume es el de considerarla como semejante a una actitud resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de este, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio. Según Frías (2005) su mayor valor metodológico radica en que establece por primera vez el complejo problema de la relación calidad-precio.

### **Modelo del Desempeño Evaluado**

Lo que distingue a este modelo es que el autor lo fundamenta a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. Por eso, en vez de usar las expectativas como estándar de comparación, utiliza lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Pero aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal (Frías, 2005). Es uno de los modelos menos trabajado en la literatura, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico (Frías, 2005). En el Anexo 4g se presenta un esquema acerca de este modelo.

### **Modelo Multiescenario (1991)**

Este modelo se basa también en el paradigma de la disconformidad, pero introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra (Frías, 2005). En el Anexo 4h se muestra una panorámica acerca de este modelo.

La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicios percibida de la que se derivan intenciones de comportamiento (Civera, 2008).

### **Modelo Servperf**

Este modelo creado por Cronin y Taylor (1992) surge como resultado de la crítica al modelo Servqual. Se compone de los 22 ítems de la escala Servqual, pero utilizado exclusivamente para medir las percepciones del servicio. El modelo no sólo hace énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio, sino que privilegia, además la relación entre la satisfacción del consumidor, la calidad del servicio y las intenciones de repetir la compra, dependientes de los componentes de la calidad del servicio prestado; esta particularidad se observa en el Anexo 5a (Frías, 2005).

### **Modelo Lodgqual**

Esta propuesta articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros. De igual modo que el Servperf, aquí la calidad se define como la percepción del desempeño del servicio prestado (Frías, 2005). El Anexo 5b muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad del servicio ( $X_1$ ,  $X_2$  y  $X_3$ ) y su relación con la calidad que percibe el cliente ( $Y_1$ ,  $Y_2$ ). Lograr que el cliente llegue a realizar recomendaciones luego de haber recibido un servicio con calidad que le hace sentir satisfecho es el objetivo principal de este modelo.

### **Modelo de la Servucción**

Este modelo destaca que la Servucción es un sistema de gestión desarrollado para su aplicación en la producción de servicios, de ahí su nombre: Servucción, o sea producción de servicios. El

modelo sirve para realizar una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es necesaria para la prestación de un servicio cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados (Frías, 2005).

En cuanto a ello se destaca que el soporte físico y el personal son sólo la parte visible de la empresa de servicios, estos se encuentran condicionados a su vez por el propio sistema organizativo interno de la empresa y en su producción pueden participar varios clientes prestos a establecer relaciones entre ellos (Civera, 2008). En el Anexo 5c se manifiestan estos elementos.

En total existen seis elementos que forman el sistema de producción de un servicio, (Bernal, 2006; Eiglier y Langeard, 1975; Mejía, Ruiz, Guillén, y Wilson, 2008; Rico, Castillo, Meneses, y Sánchez, 2008; Salinas, 2006a, 2006b): cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, sistema de organización interna y demás clientes. Tres elementos pertenecen a la empresa de servicio: el sistema de organización interna, el soporte físico y el personal en contacto; dos elementos pertenecen al mercado: el cliente y los demás clientes y un elemento que es el resultado de la interacción de los clientes con el soporte físico y el personal en contacto: el servicio.

El *servicio* constituye el objetivo del sistema. Es el resultado de la interacción entre los tres elementos base: el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que ha de satisfacer la necesidad del cliente y el ofrecimiento de un servicio de calidad.

El *cliente* es el elemento primordial del sistema, este constituye el beneficiario del servicio y su presencia es absolutamente indispensable, pues sin este el servicio no puede existir. Por tanto, la empresa de servicio debe estudiar las necesidades, deseos, expectativas y el comportamiento del cliente para poderlo satisfacer.

El soporte físico y el personal en contacto directo con el cliente constituyen la parte visible del sistema para este. Por tanto, la empresa de servicio ha de cuidar estos dos elementos para que el cliente pueda hacer valoraciones positivas de estos y de su calidad.

El *soporte físico* es el soporte material que es necesario para la producción de un servicio y del que se sirven el personal en contacto y/o los clientes. Este soporte físico puede dividirse en dos

grandes categorías: los instrumentos necesarios para realizar el servicio y el entorno material en que este se desarrolla.

El **personal en contacto** es la persona o las personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. De acuerdo con Eiglier y Langeard (1993) este personal tiene un doble papel: una función operacional y una función relacional. La función operacional es el conjunto de operaciones que deben ser efectuadas por este personal y que son traducidas por instrucciones muy precisas dadas a este personal. La función relacional es el desempeño de manera agradable de sus funciones.

Tres conjuntos de elementos constituyen lo relacional: lo visible, lo gestual y lo verbal. Lo visible, es ante todo lo que el cliente ve, la limpieza, el orden y el buen estado del soporte físico a disposición del personal, también es todo lo que concierne a la apariencia del personal, el físico, la limpieza, el pelo, la forma de maquillarse. Lo gestual, está constituido por el comportamiento del personal en contacto, es estar inmediatamente disponible, tener unos gestos precisos y armoniosos para realizar las operaciones, que sonría en el momento oportuno, al menos al principio y al final de la interacción y que mire a los ojos del cliente cuando le habla. Lo verbal, lo constituyen las expresiones verbales que ha de utilizar el personal, las formas de educación y cortesía, las expresiones de bienvenida, concisión y precisión de las frases de naturaleza operacional; la nitidez del timbre, la exactitud y el profesionalismo del tono.

Todos estos elementos revisten una gran importancia para el cliente, deben ser objeto de un control preciso y riguroso por parte de la dirección, además de invertir en un programa de formación que tome en cuenta el campo operacional y lo relacional. Por consiguiente, el personal en contacto debe contribuir a la satisfacción del cliente (Alvarado, Mayorga, Mendoza, y Hernández, 2008; Cordero, 2006; Doucet, 2004; Gallarzay Gil, 2006; Javarasy Ripley, 2007; Leal, 2006; Munguía, Betanco, Duarte, Gómez, y Orozco, 2008; Pérez, 2002; Saris yGallhofer, 2007; Serrano, López, y Gómez, 2007; SharmayMehta, 2004).

El **sistema de organización interna** está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, operaciones, personal, pero también, por algunas funciones específicas que son necesarias para la realización de un servicio de calidad. Este sistema constituye la parte no visible para el cliente y ha de estar bien coordinada pues va a tener una

influencia directa sobre el soporte físico y sobre el personal en contacto los cuales afectan la percepción de calidad y de satisfacción del cliente.

Los *demás clientes* son los que al mismo tiempo se encuentran para recibir un servicio porque es raro que un servicio sea ofrecido a un solo cliente. Se establecen relaciones entre estos porque están presentes en el mismo lugar y pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente.

### Modelo de Estructura Jerárquica

En el Anexo 5d se pueden apreciar los aspectos que definen este modelo. Frías (2005) lo resume como sigue:

- ✓ El servicio se puede definir como un conjunto de atributos (A), dimensiones o incidentes críticos.
- ✓ Los atributos son la ventaja buscada por el cliente en correspondencia con los costos del servicio y el grado de satisfacción que éstos le pueden proporcionar y se estructuran en características (C). El modelo propuesto responde a esta exigencia.
- ✓ Los clientes detectan un conjunto de creencias sobre el grado de presencia de los atributos en cada servicio evaluado.
- ✓ Los clientes tienen una función de utilidad correspondiente a cada atributo que asocian al grado de satisfacción o de utilidad esperada con el grado de presencia del atributo en el servicio.
- ✓ La percepción del cliente está estructurada, es decir, se apoya en un proceso de tratamiento de la información recibida con respecto al servicio.

Resultado de investigaciones han surgido otros cuestionarios que intentan dar una visión general de la calidad percibida en diferentes servicios, de los revisados en la última década se encuentran: el cuestionario de Frías (2005) para servicios de hotelería y turismo; el de Gutiérrez (2006) para la calidad y satisfacción en servicios públicos; el de Civera (2008) y Curbelo (2013) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos; y el de Garrido, Shih, y Martínez-Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

No obstante Díaz y Pons (2009) subrayan que es imprescindible adaptar, modificar o crear una nueva escala a entornos específicos que se investiguen, porque las necesidades, deseos y

expectativas son diferentes en los múltiples servicios y para cada país. Dichos investigadores refieren que para medir la calidad de servicio percibida hay que integrar las dos formas más utilizadas de operacionalización de esta variable: Servperf y Servqual (Martínez, 2006; Díaz y Pons, 2009).

Además Díaz y Pons (2009) proponen un modelo propio para el caso de Cuba a partir de su experiencia en diferentes servicios y de las consideraciones antes descritas sobre los modelos difundidos internacionalmente, el mismo se explica en el Anexo 10. La propuesta de estos investigadores es aplicable a cualquiera de las empresas que intenten alcanzar altos niveles de calidad y permite llegar a identificar las deficiencias incidentes en la percepción de los clientes sobre los servicios, su idea sigue los criterios de Parasuraman et al. (1985), pero para el caso cubano se consideran las deficiencias de comunicación hacia los clientes, de ejecución y de planificación (Curbelo, 2013).

En resumen, existen varios modelos para la evaluación de la calidad percibida de servicios, pero de estos el que ha sido más ampliamente difundido y el que posee mayor aplicación es el Modelo de las deficiencias de calidad del servicio, el cual cuenta con una escala multidimensional que se ha utilizado como punto de partida para análisis de esta naturaleza en diferentes tipos de servicios (Servqual). Dicha escala se ha puesto en práctica considerando los preceptos del paradigma de las discrepancias en que se produce y de la percepción del desempeño (Servperf), aportando criterios que posibilitan a las organizaciones revisar sus prácticas en materia de servicios para alcanzar la calidad adecuada que garantice la satisfacción de los clientes (Curbelo, 2013).

Luego de conocer definiciones y elementos esenciales relacionados con la calidad de servicios, la calidad percibida y modelos de la calidad de servicios percibida, se procede a abordar el tema en el sector bancario, en que se realiza la presente investigación.

#### **1.4. La calidad de los servicios en el sector bancario**

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González, 2001). Se considera que son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos, papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios) (Cobra, 2002).

El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Dávila y Flórez, 2008; Jayawardhena, 2004), algunos gracias a la tecnología, y que, relacionada con la información, resulta ser cada vez más importante (Shih y Fang, 2006). Más aún, los servicios bancarios están siendo altamente sensibles a la información donde la tecnología juega un papel significativo en cada fase de adquisición, procesamiento y ofrecimiento de esta (Tan y Teo, 2000). Como resultado, el banco que adapte más pronto las tecnologías innovadoras puede adquirir una ventaja competitiva y ganar en eficiencia (Acharya, Kagan y Rao Lingam 2008).

Según Cobra (2002) la globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes. Sin embargo, las instituciones financieras del nuevo milenio llevan consigo nuevos retos y cambios estructurales; la gran cantidad de competidores del sector imposibilita la creación de productos y/o servicios diferenciadores por cuanto las innovaciones y la diferenciación tecnológica son fácilmente transferidas, e incluso superadas por la competencia.

Es por ello que se deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas enfatizando en lo intangible del servicio que agrega valor. Es así como a estas instituciones se les sugiere optar por satisfacer al cliente mediante estrategias de calidad para cautivarlos, “los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes” (Gray y Harvey, 1997); además, los productos bancarios (préstamos, transferencias) son básicamente los mismos por lo que el único elemento diferenciador es la calidad (Berry, Bennet, y Brown, 1989).

Peña (2007) concuerda con el planteamiento anterior al señalar que desde la perspectiva de mercadeo de las entidades bancarias, factores como: producto y distribución, han pasado a tener un papel secundario como rasgos de diferenciación y de preferencia por parte de los clientes, llegando estos elementos actualmente a niveles de desarrollo y tecnología muy similares de una entidad a otra. Las instituciones bancarias como elementos clave del sistema financiero, han marcado la pauta para la permanencia bajo las distintas exigencias de índole normativa, estructural y en consecuencia global; así, se han venido enfocando en la calidad de servicio prestado al cliente, ya que constituye un elemento diferenciador ante la competencia (Peña, 2007).

Por su parte Quevedo y San Martín (2000) señalan que el sector financiero tiene posibilidades limitadas de diferenciación basadas en activos tangibles, debido al fenómeno de la globalización, por tanto, la explotación de recursos intangibles es un elemento esencial en el desarrollo de estrategias.

Las investigaciones sobre calidad de servicio en el sector bancario son iniciadas precisamente por Parasuraman et al. (1985, 1988) quien tomó en cuenta este sector para validar su propuesta inicial, y para la refinación y actualización de la misma (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991). Posteriormente Cronin y Taylor (1994), utilizan los usuarios bancarios para desarrollar el Servperf y fundamentar las críticas al Servqual.

Algunas de las observaciones más destacadas en la revisión de la literatura, son el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas, como es el caso de la escala Servqual. Así, de ella se han desprendido diferentes estudios realizados en el sector bancario (Allred y Addams, 2000; Arasli, Katircioglu, y Mehtap-Smadi, 2005; Bahia y Nantel, 2000; Bath, 2005; Fernández, 2000; Jayawardhena, 2004; Karatepe, Yavas, y Babakus, 2005; Morillo, 2009; Morillo, Morillo y Rivas, 2011; Rodríguez, 1993; Santiago, 2004; Suarina, 2002; Yavas, Benkenstein, y Stuhldreier, 2004).

En este sentido Mejías y Maneiro (2008) desarrollan una investigación donde identifican las dimensiones que determinan la calidad de los servicios bancarios en el sector universitario. Los autores toman como base el modelo Servqual para el diseño de un cuestionario de 24 ítems agrupados en cinco dimensiones: Atención al cliente, Elementos tangibles, Gestión de servicios, Infraestructura interna y Enlace universidad-banco. En una investigación posterior Mejías, Villegas y Maneiro (2009) identifican como dimensiones determinantes de la calidad de los servicios bancarios en entidades ubicadas en campus universitarios: Atención al cliente, Infraestructura, Aspectos funcionales, Gestión de servicios y Aspectos generales.

También en este sector se ha usado la escala Servperf, realizando las preguntas en las que se tienen únicamente en cuenta las percepciones, destacándose las investigaciones de Bauer, Hammerschmidt, y Falk (2005), García (1998), Jabnoun y Al-Tamimi (2003), Sharma y Mehta, (2004) y Ting (2004). Otros estudios como los de Angur, Natarajan, y Jahera (1999) y Chi Cui, Lewis, y Park (2003) han trabajado con las dos escalas (Servqual y Servperf), en sus versiones originales y ponderadas, intentando buscar la que ofrece mayor validez.

Además se han realizado estudios teniendo en cuenta el modelo de la imagen de Grönroos, como la investigación de Lassar, Manolis, y Windsor (2000) donde combinan dicho modelo con la escala Servqual y la de Aldlaigan y Buttle (2002).

Otros investigadores de la calidad del servicio en el sector de la banca han creado sus propias escalas (Al-Hawari, Hartley, y Ward, 2005; Avkiran, 1994, 1999); Colmenares, 2008; Dávila y Flórez, 2008; Gounaris, Stathakopoulos, y Athanassopoulos, 2003; Jamal y Nasser, 2002; Lewis, 1993; Paswan, Spears, Hasty, y Ganesh, 2004; Sureshchandar, Rajendran, y Anantharaman, 2003).

Avkiran (1994, 1999) desarrolla una escala que la denomina Bankserv. La misma está compuesta por cuatro factores: Conducta del personal (cortesía, saludo, ayuda, rapidez, limpieza, presentación de excusas, preocupación), Credibilidad del personal (resolución de errores, seguridad, información adecuada del cliente), Comunicación (información sobre tipos de cuentas, consejo, conocimiento, información de servicios) y Acceso a servicios personalizados (número de cajeros y número de personal en la sucursal).

También resalta el estudio realizado por Dávila y Flórez (2008) donde mediante un análisis factorial de componentes principales, encuentran las dimensiones que determinan la calidad del servicio que perciben los clientes de entidades bancarias de Castilla y León. Estas son:

- ✓ Aspectos físicos: Estructura física, ubicación conveniente, equipamiento moderno, vigilancia, aspecto limpio, entre otros.
- ✓ Aspectos de la prestación del servicio: Operaciones y servicios convencionales que realiza y ofrece la entidad, confianza y conocimiento que transmite el personal, atención personalizada, tiempo de respuesta, reputación de la entidad, entre otros.
- ✓ Nuevas tecnologías: Cajeros, internet o banca telefónica.

En una investigación similar en entidades bancarias colombianas, se obtuvieron cuatro factores: Aspectos operativos, Aspectos físicos, Nuevas tecnologías y Aspectos humanos (Valduciel, Flórez y Dávila, 2007). Gómez, Pineda y Estrada (2009) en su investigación proponen como dimensiones: Visibilidad, Capacidad de respuesta y Conveniencia.

Otros estudios han estado enfocados al desarrollo de escalas en entornos específicos del sector financiero como la banca telefónica y la banca por internet. El internet ha llegado a ser el principal canal de distribución para servicios bancarios en muchos países (Fox y Beier, 2006), contribuyendo a agilizar las transacciones de los clientes y disminuyendo la saturación en las oficinas.

En este sentido se encuentran los estudios de Lewis (1993), Tan y Teo (2000), Al-Hawari et al., (2005) y Acharya, Kagan, y Rao Lingam (2008). Destaca la investigación de Chanaka Jayawardhena (2004) el cual propone seis dimensiones (Interfaz Web, Interacción, Fiabilidad, Sensibilidad, Seguridad y Empatía) para evaluar la calidad percibida con un total de 26 ítems, que luego Viera, Hicil y Orozco(2007) validan, y mediante una serie de refinamientos, el modelo original pasa de tener seis dimensiones a sólo cinco, y de 26 ítems a 21. Estos autores en su estudio también agregan una nueva dimensión “La Experiencia”, al plantear que la experiencia en internet influye en la percepción de la calidad del servicio.

Por su parte Bosch, Contreras y Ross (2012) proponen un modelo de calidad de servicio para la banca donde vinculan las acciones operativas (Calidad de servicio producida y la imagen del banco) con el comportamiento de los clientes y los resultados. Establecen que el eje articulador entre la operación y los resultados es la actitud de los clientes respecto a la calidad, destacando que los tres componentes de esta son: la calidad de servicio percibida, la satisfacción y la lealtad de los clientes. Estos autores enfatizan en que la producción y los resultados son acciones que pueden medirse de manera objetiva, mientras que la actitud sólo puede ser medida subjetivamente, por lo que la gestión debe ser capaz de monitorear ambos elementos.

Ha de destacarse que la satisfacción y la calidad del servicio son constructos diferentes que han obtenido diversas posiciones respecto a su ordenamiento causal (Valduciel, Flórez, y Dávila, 2007). Teniendo en cuenta que la satisfacción del cliente es un objetivo importante para ser alcanzado en las entidades bancarias y, que una manera de conseguirla es hacerlo mediante la calidad de servicio (Goode, Moutinho y Chien, 1996), se considera, al igual que en la mayoría de las investigaciones de este tipo, a la calidad del servicio como el antecedente de la satisfacción (Anderson y Sullivan, 1993; Bigné, Moliner, Vallet, y Sánchez, 1997; Cronin y Taylor, 1992; Jamal y Nasser, 2002; Lassar et al., 2000; Leunissen, Prevo, y Roest, 1996; Lloréns, 1996; Taylor y Baker, 1994).

Específicamente en Cuba se han realizado algunos estudios para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Marcial, Bendoyro, y Gómez (2006) desarrollan una investigación en la Sucursal 4331 del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en la provincia de Villa Clara donde evalúan la calidad del servicio percibido a partir de cuestionarios para el área de cajas y de operativos, lo que permitió identificar las principales insatisfacciones con el servicio que presta esa entidad financiera.

Diversas investigaciones se han realizado en sucursales bancarias del Banco Popular de Ahorro (BPA) de la provincia de Villa Clara con el objetivo de conocer cuáles son los elementos (dimensiones y atributos) que consideran los clientes de sucursales bancarias para tener calidad en sus servicios (González, 2011) entre las que se destacan los estudios de Díaz, Pons, y Campbell (2004) y Díaz y Pons (2005). Lo anterior ha permitido el desarrollo de escalas para la medición de la calidad percibida en instituciones de este tipo adaptadas a las condiciones cubanas. Se destacan en este caso las escalas Banserv, Banservqual y NBanservqual, las cuales tomaron como base el instrumento Servqual utilizado universalmente para medir la calidad de servicio percibida en servicios puros como la banca.

En el BPA en la provincia de Cienfuegos también se han realizado algunas investigaciones como por ejemplo el estudio realizado por Ramírez (2013) en la Sucursal 4792 donde se aplica la escala NBanservqual. Esta investigación aunque aporta elementos interesantes tributa a reflexiones puntuales en la temática.

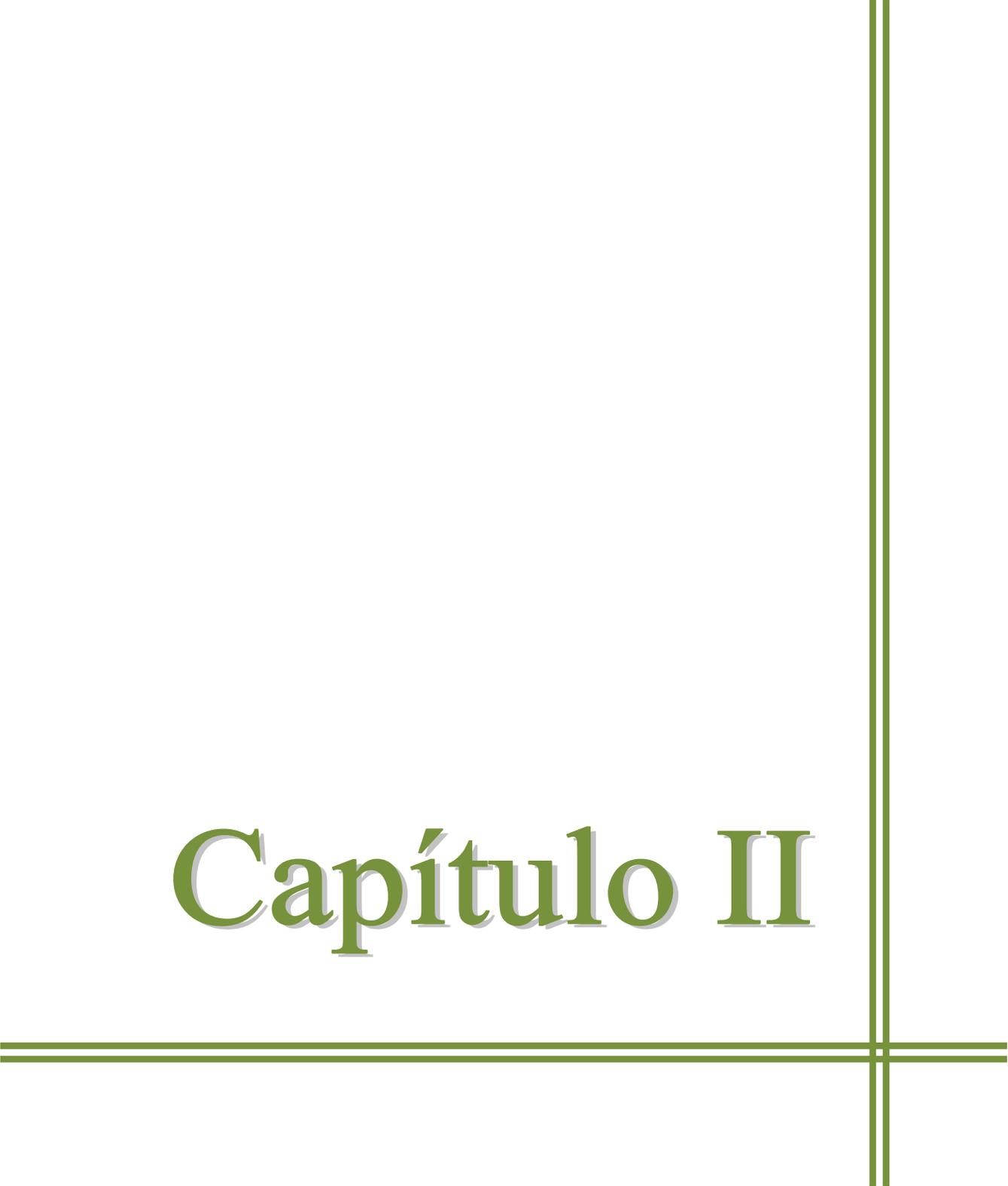
Como se evidencia, la mayoría de las investigaciones basadas en el estudio de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias, se han fundamentado básicamente, en el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas o en definir las dimensiones de la calidad y construir un modelo para medirla, siempre con el objetivo de mejorar la calidad del servicio (González, 2001). Además se evidencia la carencia de guías que orienten periódicamente la evaluación para mejorar la toma de decisiones oportunas relacionadas con los servicios bancarios. Con este criterio coincide González (2013), para lo cual propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios que valida en la Sucursal Bancaria 4822 del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Cienfuegos.

## 1.5. Conclusiones del Capítulo I

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la calidad de los servicios la percepción de los clientes es definitoria dadas las particularidades de este sector. Se identifica la intangibilidad como la característica más relevante de los servicios.
2. El análisis crítico de los diversos modelos existentes en la literatura para la medición de la calidad de servicio percibida basados en los dos paradigmas que se identifican: el de las discrepancias y el de la percepción del desempeño permiten identificar al Servqual y al Servperf como los más difundidos y utilizados.
3. La literatura consultada en el sector bancario a nivel internacional y nacional evidencia que la calidad del servicio es un elemento clave de diferenciación competitiva, dado que las innovaciones y la tecnología son de fácil transferencia debido al fenómeno de la globalización.
4. La gestión de la calidad de los servicios bancarios desde la percepción de los clientes constituye una manera de conseguir la satisfacción de estos, objetivo permanente en organizaciones de este tipo, al considerarse la calidad del servicio como antecedente de la satisfacción.

# Capítulo II

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

## **Capítulo II: Caracterización del BPA y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).**

### **2.1. Introducción**

En el presente Capítulo se realiza una caracterización del Banco Popular de Ahorro (BPA) en Cuba y en la Provincia de Cienfuegos al que pertenece la Sucursal 4792, objeto de estudio. Como aspecto relevante se justifica la necesidad de realizar estudios que permitan evaluar la calidad percibida de los servicios bancarios en la provincia de Cienfuegos. Para ello se selecciona y describe el procedimiento propuesto por González (2013).

### **2.2. Caracterización del Banco Popular de Ahorro en Cuba**

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se crea en mayo de 1983 bajo el Decreto Ley 69 emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba con carácter de Banco Estatal integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio. Se inscribe en el Registro General de Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias el 7 de septiembre de 1987 y comienza sus operaciones en ese año. Tiene su domicilio en Cuba y opera con licencia general emitida por el Banco Central de Cuba, que es la autoridad rectora, reguladora y de supervisión del BPA. Sus principales actividades, previstas en el Decreto Ley No. 69 son:

1. Captar recursos líquidos de la población.
2. Otorgar préstamos a la población a corto, mediano y largo plazo.
3. Proveer servicios bancarios a todo el público.
4. Recepcionar depósitos y ahorros corporativos, sociales y de otras entidades.
5. Desarrollar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Durante el año 1997, con la reestructuración del sistema bancario cubano, se aprueba, mediante la Resolución 15 emitida por el Banco Central de Cuba la posibilidad de realizar otro tipo de actividades.

En el año 2004 el BPA entrega la mayor parte de su cartera empresarial al Banco de Crédito y Comercio. En ese momento, el BPA estaba inmerso en el Programa de la Revolución Energética, donde comienza a desempeñar un papel fundamental en el otorgamiento de los créditos sociales para financiar los equipos electrodomésticos entregados a cada núcleo familiar. Sin dudas, esto trajo un beneficio en la población, pero colateralmente, el balance se fue deteriorando, en especial por la proporción de tasas de intereses activas y pasivas, al punto de que provincias como Cienfuegos se hayan planificado pérdidas en los últimos años.

La entrada en vigor el 20 de diciembre de 2011 del Decreto-Ley No 289: “De los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios” ha tenido un importante impacto para revertir las afectaciones en el balance financiero. Constituye un hecho relevante en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido, con un impacto directo en la economía y los servicios a la población, lo que ha permitido dar cumplimiento en particular a los Lineamientos No. 2 y 10 y los comprendidos entre el 50 y 54. La instrumentación de la nueva política crediticia constituye un aporte significativo a la actualización del modelo económico nacional, en aras de posicionar al sistema bancario a tono con las exigencias, expectativas y creciente desarrollo de Cuba.

En este contexto el BPA queda facultado para otorgar créditos en pesos cubanos a personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal para financiar sus actividades, así como a los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra para financiar la producción agropecuaria y el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones, y a personas naturales con ingresos lícitos demostrables, fijos y/o regulares, para la compra de materiales de construcción y el pago del servicio de la mano de obra, destinados a impulsar la reparación y rehabilitación de viviendas por esfuerzo propio. Los nuevos servicios han aumentado la afluencia de personas a las sucursales ya sea para solicitar créditos, pedir información, aclarar dudas o abrir cuentas.

Las principales *funciones* del BPA son:

- ✓ Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales pudiendo emitir por los depósitos recibidos

certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Así mismo podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales.

- ✓ Determinar cuándo los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de estos tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba. Concede préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, estableciendo los pactos y condiciones necesarias para obtener el reintegro del importe adeudado.
- ✓ Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazo u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- ✓ Obtener, recibir, y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asamblea de accionista u otros para los que esté debidamente apoderado.
- ✓ Emitir y operar tarjetas de créditos, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.
- ✓ Realizar las operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Nacional de Cuba.

El BPA ejerce sus funciones a través de su Oficina Central y de sus Direcciones Provinciales, Sucursales y Cajas de Ahorro. Existe un Consejo de Dirección y un Consejo Técnico Asesor, los cuales se integran y funcionan conforme a los reglamentos respectivos que dicte el Presidente del Banco.

Las Direcciones Provinciales son parte integrante de la organización del Banco y en ellas delegan parcialmente sus atribuciones, son unidades de dirección y control en cada una de las provincias en que están situadas, y a ellas se adscriben áreas de servicios a la población y constituyen el nivel superior de dirección de las Sucursales, Cajas de Ahorro y agentes o representantes establecidos o que se establezcan en sus respectivos territorios.

Las unidades de servicios se califican según el alcance de su actividad en Sucursales y Cajas de Ahorro. La Sucursal es el eslabón principal del banco, realiza todos y cada uno de los servicios que presta este, controla las Cajas de Ahorro y lleva la contabilidad y la estadística. Las Cajas de Ahorro son centros operativos para la presentación del servicio de ahorro y otros servicios de caja, no llevan contabilidad ni estadística, se establecen en pequeños núcleos poblacionales y en localidades apartadas del medio urbano.

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

La Tabla 2.1 muestra la estructura de oficinas y agencias en operación del BPA:

**Tabla 2.1: Oficinas y agencias del BPA. Fuente: Elaboración propia.**

Oficinas y agencias	Cantidad
Oficina Central	1
Direcciones provinciales	14
Centros provinciales distribuidores de efectivo	12
Sucursales	221
Cajas de ahorro	199

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

El BPA mantiene un liderazgo en la atención a la población, donde ha otorgado financiamientos importantes que benefician a la población en general y ha realizado, además, actividades de gran trascendencia social; dispone del 96,2% de los depósitos de la población captados y de más de 4,2 millones de cuentas, es decir que aproximadamente el 40% de la población cubana es cliente del BPA. No obstante también atiende parte del segmento empresarial.

### 2.2.1. Política, objeto social, misión y visión

Su *política* está orientada a:

- ✓ Fortalecer la posición en el segmento de personas particulares, apoyándose en la ampliación de la capacidad comercial de sus canales de distribución.
- ✓ Consolidar la participación en el segmento corporativo.
- ✓ Potenciar la captación de pasivos en divisas.
- ✓ Preparar y asimilar la nueva política de cobros y pagos del país.
- ✓ Incrementar las operaciones en efectivo a través de Terminal de Punto de Venta.
- ✓ Buscar soluciones conjuntas en el sistema bancario para mejorar los servicios en el pago de los jubilados, entre otras.
- ✓ Ampliar la red de cajeros automáticos principalmente en la capital.

Tiene como *objeto social*:

Prestar servicios a la población, tales como:

- ✓ Apertura de cuenta tanto en moneda nacional como en divisa, depósitos, extracciones y cierres de cuentas.
- ✓ Pagos de transferencias y canje de moneda extranjera.
- ✓ Cobros a terceros (Oficina Nacional de Administración Tributaria, Electricidad, Teléfono, Hogar de Ancianos y Reforma Urbana).
- ✓ Pagos a jubilados del Ministerio del Interior (MININT) y del Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR).
- ✓ Operaciones por el POS Depósitos a tarjeta RED
- ✓ Envío de transferencias dentro del territorio nacional.
- ✓ Certificación de adeudos.

- ✓ Préstamos bancarios para la compra de materiales de la construcción y pago de mano de obra.
- ✓ Venta de cheques de gerencia por la compra venta de viviendas.
- ✓ Confección del Título de Propiedad cuando concluye el pago de la vivienda.
- ✓ Liquidación del 643 a entidades estatales.

### **Misión**

El BPA es la institución financiera del estado cubano destinada a captar y colocar recursos financieros temporalmente libres a través de una gama de productos y servicios, dirigidos a satisfacer las necesidades del mercado y contribuir al desarrollo económico y social del país.

### **Visión**

El BPA es la institución financiera líder en la atención a la población cubana identificados por la calidad en la prestación del servicio. Contamos con la mayor red de oficinas en el país, dotadas de un sistema informático de avanzada, con un ambiente de control interno razonable. Sus trabajadores se destacan por el alto grado de profesionalidad, responsabilidad y discreción, capacitados en temáticas financieras, comprometidos con la prestación de un servicio de calidad, en función de impulsar el desarrollo económico y social de la nación.

### **2.2.2 Productos y servicios que ofrece el BPA**

El BPA ofrece diversidad de productos y servicios. El conocimiento de los mismos es sumamente importante tanto para sus clientes internos como externos porque a través de ellos se da a conocer la gama y variedad de posibilidades que una organización ofrece al mercado. En el Anexo 11 se muestran los productos y servicios que ofrece actualmente el BPA.

Para alcanzar una mejor comprensión en este tema se requiere de una breve conceptualización de los términos que en él se abordan:

- ✓ Se conoce por **PRODUCTO** cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor de peso para el cliente y que cumpla la condición de satisfacer una necesidad del consumidor. El producto es adquirido por el cliente por los beneficios que percibe en lo que compra y no por el producto en sí.

- ✓ El concepto de **SERVICIO** suele verse muy ligado al anterior, con la diferencia de que es una prestación humana que no consiste en la producción de un bien material, sino más bien en una relación interpersonal directa en la que el servicio se produce en el mismo instante en que se está prestando.

Desde el punto de vista financiero los productos se convierten en pasivos y activos de acuerdo al fin para que hayan sido creados y se dirigen tanto a personas naturales como jurídicas.

### **Productos de pasivo**

- ✓ Son aquellos dirigidos expresamente a la captación de los fondos en el mercado.
- ✓ Generalmente representan para el banco el gasto de una tasa de interés.
- ✓ Su objetivo básico es utilizar con posterioridad dichos fondos en productos activos u otras formas de colocación de los fondos, obteniendo un margen de utilidad entre los intereses cobrados y los pagados.
- ✓ A ellos se integran todas las variantes de cuentas a la vista y depósitos a plazo.
- ✓ Sus titulares se convierten en clientes acreedores del banco.

### **Productos de activo**

- ✓ Están dirigidos expresamente a la colocación de los fondos en el mercado, con el objetivo básico de rentabilizarlos.
- ✓ Generalmente se conforman por todas las variantes de financiamientos.
- ✓ Sus titulares se convierten en clientes deudores del banco.

### **Servicios**

Sus rasgos esenciales en la actividad financiera son los siguientes:

- ✓ Las personas naturales o jurídicas que lo utilizan no tienen necesariamente que convertirse en clientes del banco, aunque un cliente, a partir de un producto pasivo o activo, puede recibir cualquiera de los servicios.
- ✓ Proporcionan al banco el ingreso de una comisión.
- ✓ Generalmente, a partir de ellos no se generan saldos a nombre de un cliente en el banco.

### 2.2.3. Caracterización del entorno y objetivos de trabajo para el año 2015

Como resultado del diagnóstico estratégico realizado por el BPA es posible puntualizar en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DAFO) de mayor impacto que presenta actualmente.

#### Fortalezas:

- ✓ Disponer de una red confortable de 221 sucursales, 199 cajas de ahorros y bancos agentes, la más amplia del país.
- ✓ Ser líder en el segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
- ✓ Contar con una estructura capaz de otorgar créditos masivos a la población.
- ✓ Entregar las remesas familiares provenientes del extranjero en 24 horas.
- ✓ Disponer diariamente con más del 95% de los Estados Financieros de la Red Centralmente.

#### Debilidades:

- ✓ El servicio que se presta no siempre tiene la calidad requerida.
- ✓ Se presentan hechos delictivos y trabajadores involucrados en hechos de corrupción.
- ✓ El 3% de las sucursales no obtienen calificación de aceptable o satisfactorias en las auditorías.
- ✓ El sistema informático no responde a todas las necesidades del banco.

#### Oportunidades:

- ✓ Entrada al país de remesas familiares.
- ✓ Mantener relaciones de corresponsalía con más de 50 bancos extranjeros.

#### Amenazas:

- ✓ El incremento de los gastos por intereses de los depósitos a plazos fijos supera el de los ingresos de la cartera de préstamos.
- ✓ Reducción de las colocaciones en moneda libremente convertible dada la centralización de la divisa y por consiguiente la disminución de ingresos en divisas.

En función del análisis DAFO realizado el BPA propone los siguientes **objetivos de trabajo** para el año 2015:

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria.
2. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
3. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de unificación monetaria y cambiaria.
4. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
5. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social.
6. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y a otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en los casos que correspondan.
7. Concluir el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
8. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha en la prevención y el enfrentamiento contra las indisciplinas, los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, movilizándose a los colectivos de trabajadores con este fin.
9. Garantizar el cumplimiento de las acciones sobre prevención y enfrentamiento de lavado de activos, financiamiento al terrorismo, la proliferación de armas y otras conductas de similar gravedad.
10. Incrementar los niveles de utilidad del BPA.
11. Potenciar la actualización tecnológica de sistemas automatizados certificados y robustos, basados en una infraestructura informática eficiente, segura y con planes de contingencias actualizados.
12. Alcanzar niveles superiores en la Gestión de los Recursos Humanos.

Como se puede apreciar una de las debilidades que presenta el servicio que brinda el BPA actualmente es que este no siempre tiene la calidad requerida debido al desconocimiento de las causas que inciden en las insatisfacciones de los clientes dado por el hecho de que la organización no sabe cómo medirla, y es precisamente la calidad del servicio, una de las áreas de resultados claves identificadas por esta institución bancaria. Lo anterior evidencia la necesidad de realizar estudios en esta temática de manera que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

### 2.3 Caracterización del BPA en la Provincia de Cienfuegos

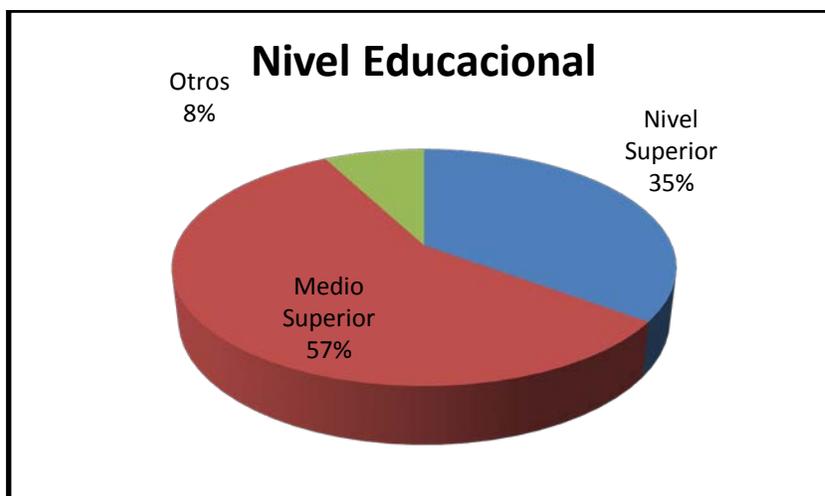
El BPA en la provincia de Cienfuegos está constituido actualmente por 14 sucursales, 9 cajas de ahorro y un centro distribuidor de efectivo además de la dirección provincial. En el Anexo 12 se muestra la estructura de la dirección provincial del BPA en Cienfuegos.

Cuenta con una plantilla aprobada de 523 trabajadores y actualmente laboran 379 mujeres y 128 hombres para un total de 507. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2: Número de trabajadores por categoría ocupacional del BPA en la provincia de Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.**

Categoría Ocupacional	Cantidad de trabajadores real
Dirigentes	83
Técnicos	331
Administrativos	10
Servicios	66
Obreros	17
Total	<b>507</b>

En la Figura 2.1 se expone el nivel educacional de los trabajadores del BPA en Cienfuegos. Se observa que la misma cuenta con un 57% de técnicos medios y un 35% de graduados de nivel superior.



**Figura 2.1: Nivel educacional de los trabajadores de la.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Las sucursales se clasifican en tres categorías (A: Grades, B: Medianas y C: Pequeñas) tomando en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Cantidad de operaciones.
- ✓ Cantidad de clientes.
- ✓ Efectivo manipulado.
- ✓ Cantidad de cajas de ahorro.
- ✓ Utilidades.
- ✓ Volumen de productos pasivos.
- ✓ Volumen de productos activos.

Según la última categorización efectuada, la provincia cuenta con:

- ✓ 4 Sucursales categoría A: 4822 “Boulevard”, 4812 “Calle 35”, 4792 “La Calzada” (posee Caja de Ahorro 4792-1 Guaos) y 4732 “Cumanayagua” (posee Caja de Ahorro 4732-1 Barajagua).
- ✓ 8 Sucursales categoría B: 4542 “Aguada” (posee Caja de Ahorro 4542-1 Covadonga), 4592 “Rodas” (posee Caja de Ahorro 4592-1 Cartagena), 4692 “Cruces” (posee Caja de Ahorro 4692-1 Potrerillo), 4642 “Palmira” (posee Caja de Ahorro 4642-1 Arriete), 4802 “Ciudad Nuclear”, 4662 “Lajas”, 4862 “Abreus” y 4872 “Horquita”.
- ✓ 2 Sucursales Categoría C: 4632 “Camarones” y 4742 “Cuatro Vientos”.

### Antecedentes en la evaluación de la calidad percibida del BPA en la provincia de Cienfuegos

La calidad de los servicios es un factor fundamental en una institución financiera especializada en la atención al cliente como el BPA. Para el año 2015 el primer objetivo estratégico de esta institución en Cienfuegos es elevar la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

En materia de calidad percibida la Dirección de Marketing y Publicidad es la encargada de centralizar todas las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias formuladas en cada una de las Unidades Organizativas del BPA relacionadas directamente con la actividad comercial. También se encarga de desarrollar acciones para promover la imagen corporativa del banco. La misma tiene entre sus funciones:

- ✓ Garantizar una adecuada atención al cliente.
- ✓ Controlar las estrategias de calidad en el servicio y de atención al cliente.
- ✓ Diseñar las estrategias promocionales y de relaciones públicas del organismo en función de los medios propios así como las alternativas que brinde el territorio.
- ✓ Desarrollar acciones de mejoramiento y fortalecimiento de la imagen corporativa del banco.
- ✓ Realizar acciones encaminadas a desarrollar valores de orientación al mercado (cliente externo).
- ✓ Proponer la adaptación de los productos y servicios a las necesidades y exigencias del cliente externo, a partir de lo que arrojen las investigaciones y las demandas manifiestas de los clientes.
- ✓ Mantener un contacto directo con los clientes, evaluando sus necesidades financieras y proponiendo las soluciones viables por ambas partes.
- ✓ Atender a las reclamaciones efectuadas sobre cualquier tipo de servicio.

La evaluación de la calidad percibida y de la satisfacción de los clientes del BPA en Cienfuegos se realiza por medio de un cuestionario (Ver Anexo 13) que aplica la Dirección de Marketing y Publicidad trimestralmente en cada una de las sucursales. Dicho cuestionario es emitido por la Oficina Central del BPA en Cuba.

Un análisis de este cuestionario permite resumir que:

- ✓ Posee un apartado dedicado a la caracterización de los encuestados que incluye preguntas como: edad, sexo, nivel de escolaridad vencido, tipo de servicio.
- ✓ El cuestionario dedica preguntas al trato del personal, información referente a los diversos servicios así como ítems dedicados al tiempo de espera de los clientes para ser atendidos.
- ✓ Cuenta con variables que permiten analizar la ambientación e higiene del lugar y la divulgación de nuevos servicios.
- ✓ Incluye preguntas referentes a la calidad del servicio recibido y a la satisfacción con este.

De manera general puede precisarse que el cuestionario tal cual se aplica en la actualidad no brinda todos los resultados que permiten evaluar la calidad percibida y por ende la satisfacción. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que no se tiene en cuenta un enfoque multicriterio por el cual se aboga actualmente. Además se carece de una guía que oriente periódicamente la evaluación para mejorar la toma de decisiones oportunas relacionadas con los servicios bancarios.

Los principales resultados de la aplicación del cuestionario mencionado reflejan que:

- ✓ El 49% de los encuestados manifestó que solo algunas veces el personal de servicio bancario lo trata con cortesía y amabilidad.
- ✓ El 26% de los encuestados tuvo que esperar entre una y dos horas para ser atendidos.
- ✓ En las sucursales que no cuentan con Oficial de Salón, los primeros que reciben al cliente en la puerta son los agentes de seguridad, los cuales no siempre cuentan con la preparación necesaria para orientar al cliente aun cuando sean atendidos por un dirigente u otro especialista.
- ✓ En varias ocasiones no se cuenta con los medios y recursos para brindar un buen servicio como las máquinas contadoras de billetes y monedas, muebles y equipamientos deficitarios, archivos insuficientes y el espacio en algunas sucursales es limitado, lo cual afecta la discreción, concentración y calidad del servicio.
- ✓ Los clientes externos solicitan colocar más cajeros automáticos y menos trámites en los servicios que obstaculizan la rapidez de la atención.

En el caso de las quejas, estas se procesan según la Resolución No.36 del 2010 en la que se establece un procedimiento para la atención a la ciudadanía, a fin de evaluar, investigar y responder las quejas, sugerencias y denuncias formuladas a la Institución Bancaria.

Estas pueden presentarse de la siguiente forma:

- ✓ Escritas: Recibidas por la Planilla de Opinión, Queja o Sugerencia (Anexo 14), por el correo electrónico o correo ordinario.
- ✓ Verbales: Recibidas en persona o vía telefónica.

A fin de viabilizar la tramitación de las quejas y facilitar la información estadística, las mismas se clasifican por los siguientes motivos:

- ✓ Falta de información.
- ✓ Demora en el servicio.
- ✓ Inconformidad con el trámite realizado.
- ✓ Maltrato.
- ✓ Sobre el servicio de pago a jubilados y pensionados.
- ✓ Sobre el servicio de los créditos sociales.
- ✓ Sobre el servicio de transferencias monetarias.
- ✓ Sobre el servicio de tramitación de los títulos de propiedad de la vivienda.
- ✓ Otros motivos.

Los directores de las sucursales informan con frecuencia mensual al Departamento de Marketing y Publicidad y de Recursos Humanos, todas las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias recibidas. En este sentido en el año 2013 se realizaron un total de 14 quejas, mientras que en el 2014 fueron 12. No obstante los especialistas reconocen que el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea.

Es importante destacar que ha habido un crecimiento de los servicios, sin embargo se mantienen la misma infraestructura, equipamiento y cantidad de trabajadores, lo que ha traído consecuencia el aumento de clientes a las distintas sucursales. Predominan además la centralización de las decisiones y el intercambio con los clientes para conocer sobre su satisfacción no fluye de manera estructurada, ni se cuenta con una guía que oriente claramente la realización de dichos estudios.

Lo cierto es que la evaluación que se realiza se sustenta en un enfoque que apunta a la subjetividad y no se tienen en cuenta los criterios que a nivel internacional se han identificado como condicionantes de la calidad percibida. Vale destacar que nunca antes en este lugar se ha evaluado la calidad percibida con un enfoque multicriterio por el que actualmente se aboga en el tratamiento de la temática, lo que garantiza una mayor efectividad en la proyección de las acciones encaminadas a la mejora.

En este sentido solamente se identifican las investigaciones de Ramírez (2013) y González (2013). La primera se realiza en la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos donde se aplica la escala NBanservqual. Este estudio aunque aporta elementos interesantes tributa a reflexiones puntuales en la temática, dado que no se establece una guía que oriente periódicamente la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. La segunda responde a esta problemática con la propuesta de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios que valida en la Sucursal 4822 de Cienfuegos.

#### **2.4 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios**

En cuanto a procedimientos de evaluación de la calidad percibida de servicios, Díaz y Pons (2009) afirman que de forma explícita en la literatura que revisan no es posible encontrar trabajos orientados a ello ni internacionalmente ni en Cuba. Con este criterio coinciden Moreno (2010), Curbelo (2013) y González (2013), quienes han desarrollado investigaciones en la temática y proponen procedimientos que validan en servicios informáticos, de salud y bancarios, respectivamente, los que se explican en lo adelante.

##### *Procedimiento de Díaz y Pons (2009)*

El procedimiento que proponen Díaz y Pons (2009) tiene un total de tres fases y ocho etapas que se presentan en el Anexo 15, lo generalizan como un modelo para empresas cubanas. Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los preceptos del Servqual como del Servperf y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos.

##### *Procedimiento de Moreno (2010)*

Moreno (2010) valida un procedimiento en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 13 etapas según se presenta en el Anexo 16. La evaluación de la calidad que realiza está en función de las percepciones, considera el Servperf para construir el Softperf, a partir de los resultados propone se enfoque la mejora. El autor incluye la periodicidad del estudio, tiene en cuenta el enfoque a procesos en el mejoramiento y atribuye importancia al control y seguimiento de la gestión de la calidad desde la percepción de los clientes.

### Procedimiento de Curbelo (2013)

Curbelo (2013) diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud (Ver Anexo 17) tomando como caso de estudio el Centro Especializado Ambulatorio (CEA) del Hospital Provincial “Dr. Gustavo Aldereguía Lima” de Cienfuegos, único validado en el sector con que se cuenta. El procedimiento se estructura de forma que facilita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ISO 9001: 2008 y para ello tiene en cuenta criterios contenidos al respecto para la salud que especifica el Instituto Argentino de Normalización. Toma como base los procedimientos de Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010), pero tiene en cuenta en su concepción y puesta en práctica el procedimiento para la gestión por procesos que proponen Pons y Villa (2006) y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) de Deming para el mejoramiento (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002).

### Procedimiento de González (2013)

González (2013) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios que valida en la Sucursal Bancaria 4822 del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Cienfuegos. La propuesta se estructura en cuatro etapas y trece pasos y toma como base los procedimientos para la medición de la calidad percibida de Díaz & Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013). El procedimiento toma en cuenta el enfoque de gestión por procesos y el ciclo de mejora continua basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuesto por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor (2002), elementos estos que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente. Los principios que considera son:

- ✓ Enfoque a servicios: El procedimiento es aplicable a organizaciones netamente de servicios.
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización (ISO 9000: 2005). Un sistema exitoso de mejoramiento continuo requiere descansar en la habilidad de los miembros de una organización para reconocer oportunidades de mejoramiento. En resumidas cuentas, las personas son la fuente del mejoramiento.

- ✓ Además de estos considera como principios del procedimiento los que también declaran Díaz y Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013).

A diferencia del resto de los procedimientos que se abordan en este acápite evidencia la necesidad de capacitar al personal y preparar un equipo de trabajo para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas para la evaluación, siendo esto la base para identificar correctamente las debilidades en la calidad del servicio de las instituciones bancarias. Otro elemento a destacar es que considera la participación de los trabajadores en la búsqueda y propuesta de acciones de mejora. Este hecho permite que el personal entienda su papel en el logro de las metas y que se sientan parte de este proceso, para ir creando una cultura de calidad.

La propuesta de manera general tributa a (González, 2013):

- ✓ Describir y documentar el proceso de servicio objeto de estudio.
- ✓ Determinar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio según las percepciones de los clientes.
- ✓ Proponer un conjunto de acciones encaminadas a la mejora del proceso de servicio en que se evalúa la calidad percibida a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas para el mejoramiento continuo.
- ✓ Comparar el desempeño de diversas organizaciones que brindan servicios similares desde la percepción de los clientes.

De los procedimientos mencionados y mostrados en anexos para el caso de los servicios bancarios sólo se tiene el de González (2013), este se explica en el siguiente apartado dado que se selecciona para el desarrollo de la investigación en curso. Dicha decisión se sustenta en que ha sido validado en el sector, además de cumplir con principios y requisitos en materia de gestión de la calidad y procesos, que brinda resultados que tributan a la mejora de estos. Lo que se pretende es hacer extensivo dicho procedimiento a cada uno de las sucursales del BPA en la provincia para su validación, a lo que tributa la presente, tomando como caso de estudio la Sucursal 4792.

## 2.5 Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios propuesto por González (2013).

El procedimiento propuesto por González (2013) consta de cuatro etapas y trece pasos. El mismo incluye herramientas que pudieran utilizarse en cada una de las etapas. En la Figura 2.2 se muestran los aspectos básicos del mismo.

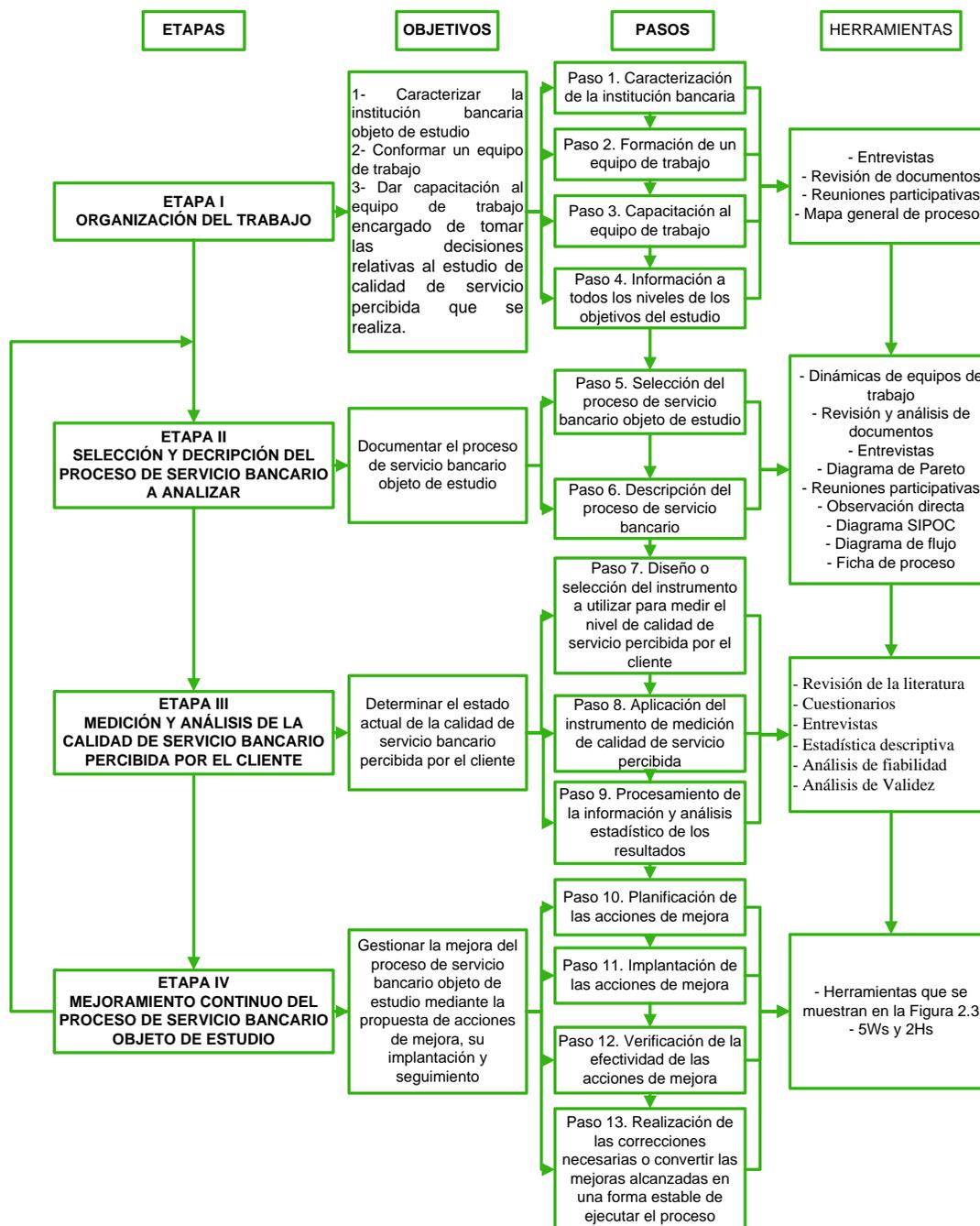


Figura 2.2: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Fuente: Elaboración propia.

## Etapa I: Organización del trabajo

### Objetivos:

1. Caracterizar la institución bancaria objeto de estudio.
2. Conformar un equipo de trabajo
3. Dar capacitación al equipo de trabajo encargado de tomar todas las decisiones relativas al estudio de calidad de servicio percibida que se realiza.

La etapa I consta de tres pasos para su desarrollo, los cuales se detallan a continuación:

### **Paso 1. Caracterización de la institución bancaria**

En este paso se recopila toda la información necesaria referente a la institución bancaria objeto de estudio de manera que se puedan conocer sus principales características.

### **Paso 2. Formación de un equipo de trabajo**

El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de expertos conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que aporten información precisa, participen en toda las etapas de la investigación, y puedan tomar las decisiones convenientes.

Se deberá para ello calcular el número de expertos necesarios a partir de la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

p: proporción de error

i: precisión ( $i \leq 12$ )

K: Constante que depende del nivel de significación ( $1 - \alpha$ ).

Los criterios a utilizar para la selección de los miembros del equipo de trabajo son:

- ✓ Conocimiento del tema a tratar.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo y espíritu de colaboración.
- ✓ Años de experiencia en el cargo.
- ✓ Vinculación a la actividad lo más directamente posible.

Se debe calcular además el coeficiente de competencia para cada uno de ellos según la metodología de Cortés e Iglesias (2005) con el objetivo de asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio. Dicho método se muestra en el Anexo 18. Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

### **Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo**

En este paso se pretende realizar una capacitación al equipo de trabajo con el objetivo de que sus miembros conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, modelos para la medición de la calidad de los servicios y la gestión por procesos así como las herramientas a utilizar. Este paso facilita la correcta ejecución de la evaluación de la calidad del servicio percibida y aporta elementos a los miembros del equipo de trabajo contribuyendo a su preparación.

### **Paso 4. Información a todos los niveles de los objetivos del estudio**

Dado que las instituciones bancarias son organizaciones netamente de servicios y tomando en cuenta las características diferenciales de este sector, se debe lograr una participación activa de los trabajadores, puesto que ellos son los actores sociales de los procesos que se desarrollan en la organización. Muchos de ellos tienen contacto directo con los clientes (personal en contacto), de manera que pueden aportar criterios de mejora efectivas que contribuyan a elevar el nivel de calidad del servicio percibido por el cliente.

Se debe realizar una asamblea con los trabajadores de las áreas implicadas o con todos los de la organización en dependencia del alcance del estudio y de las características de la organización, donde se explique la necesidad de su participación activa en el mismo, buscando compromiso y contribución con su desarrollo exitoso. Se les da a conocer los objetivos que se persiguen, los que pueden rediseñarse o ampliarse a partir de la retroalimentación.

#### Técnicas y/o herramientas:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Reuniones participativas
- ✓ Mapa general de procesos

## **Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio bancario a analizar**

Objetivo: Documentar el proceso de servicio bancario objeto de estudio.

### **Paso 5. Selección del proceso de servicio bancario objeto de estudio**

El equipo de trabajo es el encargado de seleccionar el proceso de servicio bancario objeto de estudio. Se recomienda utilizar para la selección los resultados de auditorías, encuestas realizadas a clientes, quejas de clientes, entre otros.

### **Paso 6. Descripción del proceso de servicio bancario**

Este paso incluye la descripción de las actividades y de las características del proceso. El producto final esperado de esta paso de descripción del proceso, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo. El mapeo del proceso permite visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado deja clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

#### Herramientas:

- ✓ Dinámicas de equipos de trabajo
- ✓ Reuniones participativas
- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación directa
- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Diagrama SIPOC
- ✓ Diagrama de flujo
- ✓ Ficha de proceso

## **Etapa III: Medición y análisis de la calidad de servicio bancario percibida por el cliente**

Objetivo: Determinar el estado actual de la calidad de servicio bancario percibida por el cliente.

### **Paso 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio percibida**

El equipo de trabajo es el encargado de diseñar o seleccionar el instrumento más adecuado para medir el nivel de calidad de servicio percibida. Para el caso en que el equipo de trabajo decida diseñar un nuevo instrumento de medición deberá seguir los pasos que establecen Díaz y Pons (2009) en su procedimiento.

### **Paso 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio percibida**

En este paso se aplica el instrumento de medición seleccionado o diseñado. Para ello se debe calcular el tamaño de muestra necesario y determinar el tipo de muestreo a utilizar.

### **Paso 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio percibida por el cliente.**

El procesamiento de las encuestas se realiza con la ayuda de programas estadísticos como el SPSS Versión 19.0 y el Statgraphics Centurion. Una vez procesada la información se analizan los resultados obtenidos con vistas a identificar oportunidades de mejora.

#### Herramientas:

- ✓ Revisión de la literatura
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Estadística descriptiva
- ✓ Análisis de fiabilidad
- ✓ Análisis de Validez

### **Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio bancario objeto de estudio**

Objetivo: Gestionar la mejora del proceso de servicio bancario objeto de estudio mediante la propuesta de acciones de mejora, su implantación y seguimiento.

En esta etapa del procedimiento se pretende a partir de los resultados de la evaluación de la calidad percibida obtenidos en la etapa anterior proponer acciones para la mejora del proceso de servicio bancario objeto de estudio, implantarlas y dar seguimiento utilizando para ello el ciclo de mejora continua. Esta etapa se compone a su vez de los siguientes pasos:

### Paso 10. Planificar

El paso de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes actividades:

- ✓ Identificación y análisis de la situación
- ✓ Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
- ✓ Identificación, selección y programación de las acciones

### Paso 11. Hacer

En este paso se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior

### Paso 12. Verificar

En este paso se verifica la efectividad de las acciones para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

### Paso 13. Actuar

En función de los resultados de la comprobación anterior, en este paso se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estable de ejecutar el proceso (actualización)

#### Herramientas:

Cuestionario 5Ws y 1Hs, herramientas mostradas en la Figura 2.2.

	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
Las 7 herramientas clásicas																				

**Figura 2.3: Relación de herramientas de la calidad con las fases del ciclo de mejora continua. Fuente: (Beltrán, et al, 2002).**

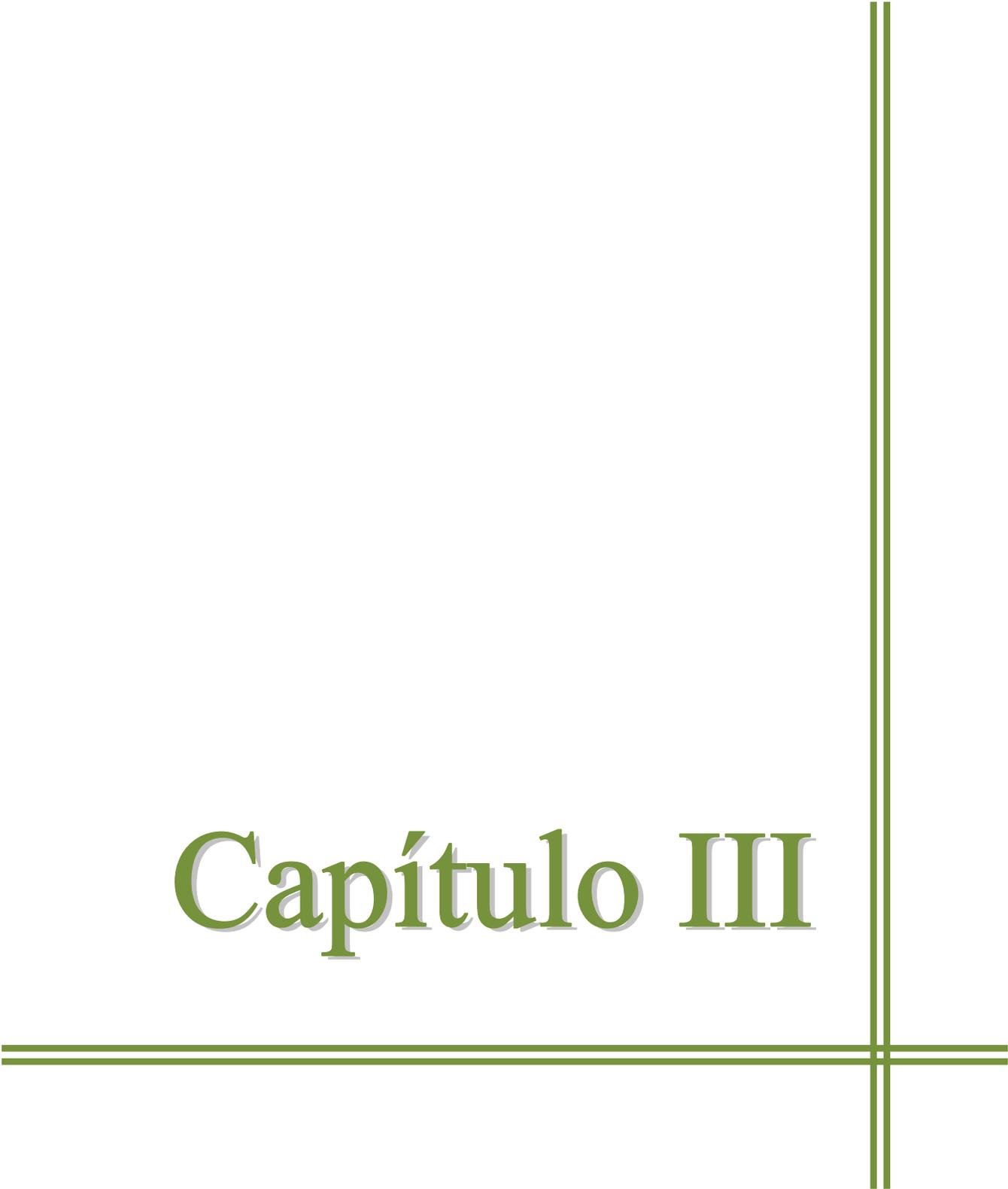
La adecuada implantación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios exige la aplicación de un conjunto de herramientas que se recomiendan en su descripción. En el Anexo 19 se realiza una breve descripción de algunas de ellas.

## **2.7 Conclusiones del Capítulo II**

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En el BPA en Cienfuegos la calidad de los servicios solo se evalúa mediante la Resolución No.36 del 2010 relativa a la atención de quejas y por medio de un cuestionario que no cuenta con un enfoque multicriterio por el que se aboga actualmente. Además se carece de una guía que oriente de manera periódica la evaluación para mejorar la toma de decisiones.
2. El análisis crítico de los diversos procedimientos existentes en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios permitió seleccionar el procedimiento de González (2013) como el más adecuado para ser implementado en la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos.
3. El procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad percibida de servicios, se estructura en cuatro etapas y trece pasos, donde la primera de ellas, define, en gran medida, la eficacia del resto de las etapas. Articula con una lógica que posibilita la evaluación de la calidad percibida proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.

# Capítulo III

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

## Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos.

### 3.1. Introducción

En el presente Capítulo se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos. El Capítulo se estructura considerando cada una de las etapas del procedimiento.

### 3.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal Bancaria 4792.

#### 3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo

##### Paso 1. Caracterización de la institución bancaria

La Sucursal 4792 del municipio de Cienfuegos se encuentra ubicada en la avenida 64 No. 4713 entre 47 y 49 (Calzada). Está categorizada como Sucursal A por la cantidad de operaciones que realiza, la misma trabaja en horario extendido de 8:00 am a 7:00 pm de lunes a sábado. Posee 7 cubículos de caja funcionando y 8 puestos de comercial para orientar, ofertar y promover los productos bancarios. En el Anexo 20 se muestra la estructura organizativa de la sucursal con sus niveles de dirección y áreas de trabajo. Se observa que la misma cuenta con 4 gerencias y una caja de ahorro localizada en Guaos.

A continuación se ofrece una breve explicación del funcionamiento de la sucursal:

- ✓ Dirección: Controla, dirige y supervisa todas las actividades que se realizan en la sucursal apoyado en las diferentes áreas. Se encarga de garantizar y preservar los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización, logrando la rentabilidad de la oficina y garantizando que todo el trabajo de la sucursal funcione adecuadamente.
- ✓ Área Comercial: Garantiza una óptima calidad en el servicio a los clientes. Orienta, oferta y promueve productos y servicios y las operaciones que se derivan de los mismos con la mayor eficacia y profesionalidad.

- ✓ Área de Caja: Procesa todas las operaciones donde interviene efectivo, garantizando el servicio de caja con la mayor calidad.
- ✓ Área Interior: Garantiza el procesamiento y contabilización de todas las operaciones de la sucursal, controla los gastos y chequea los ingresos, asesora y dirige la actividad contable de la sucursal.
- ✓ Área de recuperación: Se encarga de la recuperación de los créditos de la sucursal logrando mantener los índices de morosidad lo más bajo posible.
- ✓ Área de Efectivo o Fondo Operativo en Bóveda (FOB): Mantiene la circulación de efectivo en la sucursal abasteciendo a los cajeros de ventanilla, se provee según sus necesidades del Centro Provincial Distribuidor de Efectivo (CPDE), así como remesa a este último el excedente de efectivo de la sucursal, depura el efectivo inservible y remesa las monedas extranjeras resultados del canje de las diferentes divisas durante un período al CPDE. El FOB es el encargado de mantener reservas de efectivo para los Cajeros Automáticos y su re-aprovisionamiento.

La organización del trabajo en la Sucursal se realiza a través del Sistema Contable Automatizado Operativo Bancario SABIC que permite garantizar diariamente el procesamiento y contabilización de todas las operaciones, cuyo soporte técnico es una red local compuesta por un servidor y varias estaciones de trabajo. La sucursal brinda servicios a clientes particulares y estatales.

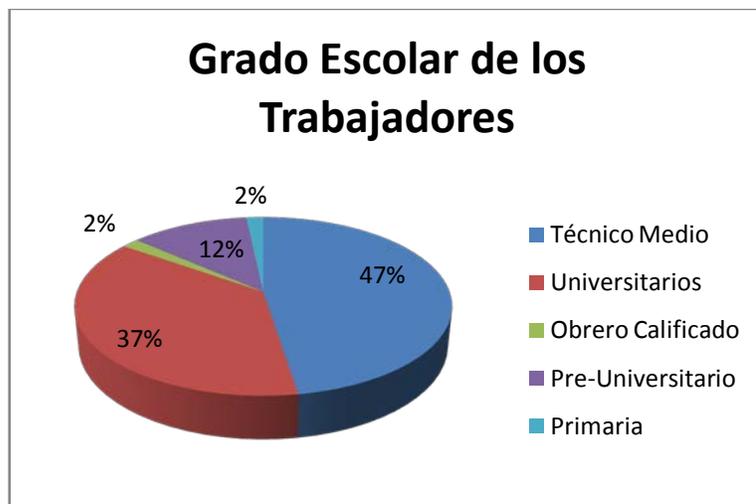
Cuenta con una plantilla de 54 trabajadores y se encuentra totalmente cubierta. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1: Número de trabajadores por categoría ocupacional de la Sucursal Bancaria 4792**

**Fuente: Elaboración propia.**

Categoría Ocupacional	Número de trabajadores en plantilla
<b>Dirigentes</b>	7
<b>Técnicos</b>	42
<b>Administrativos</b>	1
<b>Servicios</b>	5
<b>Obreros</b>	-
<b>Total</b>	<b>54</b>

En la Figura 3.1 se expone el nivel educacional en la empresa y en la Figura 3.2 el rango de edades. Se observa que la misma cuenta con un 47% de técnicos medios y un 37% de graduados de nivel superior. Además el 49% de los trabajadores se ubican en el rango de edades de 20 a 30 años.



**Figura 3.1: Nivel educacional de los trabajadores de la Sucursal Bancaria 4792.**

**Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 3.2: Rango de edades de los trabajadores de la Sucursal Bancaria 4792.**

**Fuente: Elaboración propia.**

A continuación se muestran los servicios que ofrece la Sucursal 4792 y en el Anexo 21 se evidencia una breve descripción de cada uno de ellos.

*Servicios bancarios a personas naturales:*

- ✓ Aperturas de cuentas de ahorro (Diferentes monedas).
- ✓ Aperturas de cuentas para el futuro (Moneda Nacional).
- ✓ Aperturas de depósitos a plazo fijo (Diferentes monedas) 3, 6, 12, 24, 36 plazos.
- ✓ Aperturas de depósitos a plazo fijo con intereses adelantados (Plazos 72 meses solo en CUP).
- ✓ Certificados de depósitos (Diferentes monedas).
- ✓ Préstamos a personas naturales.
- ✓ Transferencia de la propiedad.
- ✓ Transferencias monetarias desde el exterior y dentro del país.
- ✓ Pago a jubilados.
- ✓ Pago de caja de resarcimiento.
- ✓ Pago de arrendamientos de tierra.
- ✓ Canje y recanje de moneda.
- ✓ Pago de fianza.
- ✓ Otros

*Banca electrónica*

- ✓ Aperturas de cuentas en tarjeta magnética - tarjetas débitos (Pago a jubilados, cuentas de ahorro y pago de salario).
- ✓ Aperturas de cuentas en divisa y en moneda nacional.
- ✓ Aperturas de cuentas en divisa y moneda nacional a glorias del deporte.
- ✓ Aperturas de cuentas débitos en moneda nacional y estímulo (En estos momentos solo para personal del BPA).
- ✓ Servicio de Terminal de Punto de Venta (POS).
- ✓ Servicio de cajeros automáticos.

*Servicios bancarios a Empresas:*

- ✓ Préstamos para capital de trabajo.
- ✓ Préstamos para inversiones.
- ✓ Línea de créditos no revolventes.
- ✓ Leasing (Arrendamiento financiero).
- ✓ Factoring.

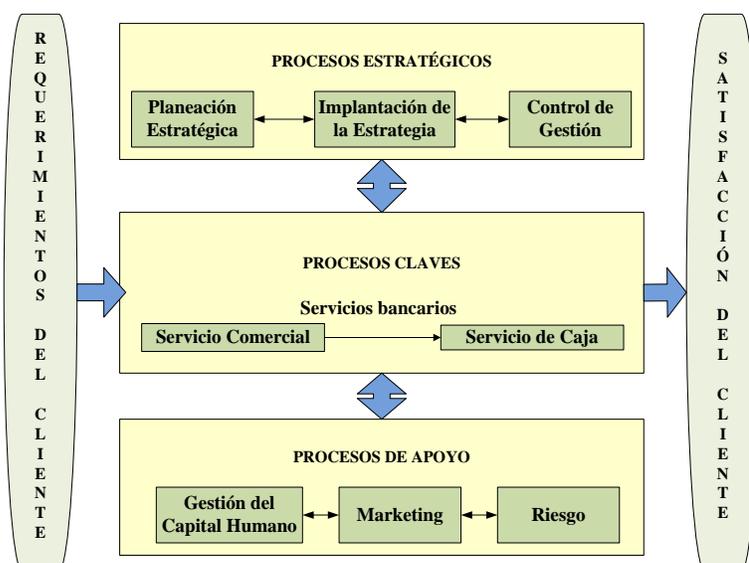
- ✓ Descuentos de efectos comerciales.
- ✓ Aval bancario.
- ✓ Créditos agropecuarios.
- ✓ Transferencias entre oficinas bancarias.
- ✓ Liquidación del 643 a entidades estatales.

La Sucursal distingue claramente dos grupos de clientes que constituyen sus segmentos. Estos son:

- ✓ Banca particular: La constituyen las personas independientes que solicitan los servicios de la sucursal.
- ✓ Banca estatal: La constituyen las empresas o instituciones que solicitan los servicios de la sucursal.

Ha de destacarse que la sucursal mantiene su orientación hacia el segmento de particulares, comenzando a prestar atención al sector corporativo.

En la Figura 3.3 se muestra el mapa general de procesos de la organización, el cual clasifica los procesos en estratégicos, claves y de apoyo. Se identifican como clave el proceso de servicios bancarios identificándose dos subprocesos: el de caja y el de comercial, siendo éstos los que garantizan directamente el cumplimiento de la misión de la organización.



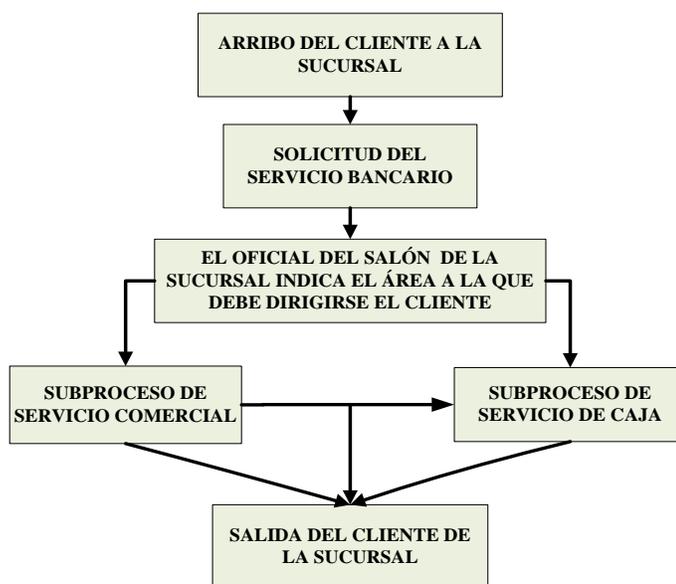
**Figura 3.3: Mapa general de procesos de la Sucursal Bancaria 4792.**

**Fuente: Adaptado a partir de González (2013).**

Descripción del funcionamiento de la Sucursal Bancaria 4792

Los clientes llegan a la sucursal bancaria y según su propósito deciden a que área dirigirse tal y como se muestra en la Figura 3.4.

La sucursal cuenta con 5 cajas recaudadoras de dinero en MN, CUC y USD y cinco comerciales. Todas las cajas realizan todo tipo de operación y sus cajeros están preparados para brindar cualquier servicio que se requiera, menos el servicio de pos o trabajo con tarjetas magnéticas, este solo se realiza en la caja número 5. En el caso de los comerciales, éstos se especializan por servicio: el comercial número 1 atiende la liquidación del 643, el número 2 atiende la banca de empresas, el 3 atiende todo lo relacionado con tarjetas magnéticas o banca electrónica y los comerciales 4 y 5 atienden al público con el resto de los servicios que se brindan en la sucursal. También se cuenta con 3 cajeros automáticos.



**Figura 3.4: Flujo básico del cliente en el servicio bancario de la Sucursal 4792.**

**Fuente: Fuente: Adaptado a partir de González (2013).**

Todos los cajeros de la sucursal deben trabajar 8 horas con media hora de almuerzo, pero solo están autorizados a brindar sus servicios durante 6 horas continuas como máximo frente al público. En el caso de los comerciales, estos deben trabajar 8 horas diarias con media hora de almuerzo y no tienen restricción de tiempo frente al público.

### Antecedentes en la evaluación de la calidad percibida de la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos

Como se comentó en el Capítulo II de la presente investigación la calidad de los servicios es un factor fundamental para el BPA en Cienfuegos al establecerse como primer objetivo estratégico del año 2015 elevar la calidad del servicio que se brinda a los clientes. En este sentido la Sucursal 4792 al igual que el resto evalúa la calidad percibida y la satisfacción de los clientes por medio del cuestionario emitido por la Oficina Central del BPA en Cuba, tal cual se comentó con anterioridad, pero lo cierto es que dicha evaluación se sustenta en un enfoque que apunta a la subjetividad y no se tienen en cuenta los criterios que a nivel internacional se han identificado como condicionantes de la calidad percibida.

Se ha utilizado además el registro de quejas y sugerencias donde para el caso específico de la sucursal objeto de estudio no se reportan quejas para los años 2013 y 2014 aunque los especialistas refieren que el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea. Además ha habido un crecimiento de los servicios, sin embargo se mantienen la misma infraestructura, equipamiento y cantidad de trabajadores, lo que ha traído como consecuencia el aumento de clientes a la sucursal. Predominan la centralización de las decisiones y el intercambio con los clientes para conocer sobre su satisfacción no fluye de manera estructurada.

Ramírez (2013) desarrolla una investigación en la Sucursal 4792 donde aplica la escala NBanservqual a clientes de la banca particular. Se aplican técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación y la utilización de herramientas matemáticas y estadísticas para medir y evaluar la calidad percibida. Al aplicar el cuestionario NBanservqual utiliza las dos formas de operacionalización de la variable: Percepciones (Servperf) y Percepciones – Expectativas (Servqual).

Los principales resultados obtenidos en la investigación son:

- ✓ De manera general se determina que existe buena calidad del servicio percibido dado por el hecho de que las puntuaciones Servperf en general son de valores próximos a 6 puntos (En una escala Likert del 1 al 7). No obstante, las percepciones de los clientes como

promedio no igualan ni superan las expectativas y existen diferencias significativas entre estas por dimensiones y declaraciones.

- ✓ Los principales problemas identificados están relacionados con la demora en la cola, pocas comodidades en el tiempo de espera y poca información sobre el servicio que necesitan.
- ✓ Las principales sugerencias dadas por los clientes se concentran en poner más asientos para la espera, mejorar la climatización e iluminación, habilitar el servicio de cajeros automáticos, y aumentar el número de empleados.

Aunque la investigación aporta elementos interesantes tributa a reflexiones puntuales en la temática, dado que no se establece una guía que oriente periódicamente la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Además no se llega a establecer un plan de mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas.

Lo anterior corrobora la necesidad de evaluar las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio brindado por la sucursal de modo que se puedan identificar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio con el objetivo de proponer acciones encaminadas a la mejora de la calidad de los procesos de servicio bancario. Ha de destacarse que la dirección de la sucursal está muy animada y motivada para mejorar la calidad de servicio prestado a la población y como consecuencia ha apoyado y colaborado con la presente investigación.

### **Paso 2. Formación de un equipo de trabajo**

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, resultando ser 8.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.03(1-0.03) * 3.8416}{0.12^2} = 7.76319 \approx 8 \text{ expertos}$$

Dónde:

**k**: Constante que depende del nivel de significación estadística. La determinación de la constante es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo ( $\alpha=0.05$ ).

**p**: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.03)

**i**: Precisión del experimento. (0.12)

Se procede a definir quiénes serán los expertos a partir de los criterios de selección establecidos en el procedimiento que se describe en el Capítulo II y luego de un análisis realizado por la autora de esta investigación y la directora de la sucursal, que cuenta con una amplia experiencia en la actividad bancaria, el equipo de trabajo queda formado de la siguiente manera:

- ✓ Profesores (4) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- ✓ Especialista en Comunicación y Marketing de la Dirección Provincial del BPA (1)
- ✓ Directora de la Sucursal 4792. (1)
- ✓ Gerente Comercial, Gerente de Efectivo y Gerente de Recuperación. (3)

Para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos tal cual se explica en el Anexo 18. Los resultados se muestran en la tabla a continuación:

**Tabla 3.2: Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia (Kcomp = $\frac{Kc+Ka}{2}$ )	Calificación de la competencia (Alta, Media y Baja)
1 (Profesor UCF)	0.9	$0.3+0.5+2(0.04)+0.05+0.04=0.97$	0.935	Alta
2 (Profesor UCF)	0.9	$0.2+0.5+0.04+3(0.05)=0.89$	0.895	Alta
3 (Profesor UCF)	0.9	$0.5+0.2+4(0.05)=0.9$	0,95	Alta
4 (Profesor UCF)	0.9	$0.5+0.3+4(0.05) =1$	0,95	Alta
5 (Especialista)	0,7	$0.3+0.5+3(0.04)+0.03=0,95$	0,825	Alta
6 (Directora)	0.8	$0.2+0.4+4(0.04)=0.76$	0.78	Media
7 (Gerente de Efectivo)	0.7	$0.2+0.5+3(0.05)+0.04=0.89$	0.795	Media
8 (Gerente de Comercial)	0,7	$0.1+0.4+2(0.03)+0.04+0.05=0.65$	0,675	Media
9 (Gerente de Recuperación)	0,7	$0.1+0.4+2(0.03)+0.04+0.05=0.65$	0,675	Media

Se observa que la clasificación de la competencia de los 8 expertos seleccionados está en el rango entre alta y media, lo cual se considera adecuado. Este equipo se forma con el objetivo de que participen en todas las etapas de la investigación y tomen las decisiones referentes a la evaluación y mejora de la calidad percibida de los servicios bancarios.

### **Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo**

En este paso se realiza una capacitación a los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de que conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los

servicios, calidad de los servicios, modelos para la medición de la calidad de los servicios y la gestión por procesos así como las herramientas y técnicas a emplear. Para ello se realizan varias sesiones de trabajo en forma de talleres.

#### **Paso 4. Información a todos los niveles de los objetivos del estudio**

Se informa a todos los niveles sobre la realización del estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo y se explica la necesidad de la participación activa de los trabajadores en la investigación buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso. Se da a conocer el equipo de trabajo en las reuniones con los trabajadores de la sucursal como pueden ser los matutinos y además se explican los beneficios a obtener con la investigación que se realiza.

### **3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar**

#### **Paso 5 y 6. Selección y descripción del proceso de servicio objeto de estudio**

Se selecciona como proceso objeto de estudio el proceso de servicio bancario (Proceso clave) que incluye dos subprocesos el de caja y el de comercial, siendo éstos los que garantizan directamente el cumplimiento de la misión de la organización al incidir directamente sobre la satisfacción del cliente. En la sucursal no se encuentra documentado dicho proceso, aunque se cuenta con un manual de procedimientos que refleja información útil al caracterizarlo.

El proceso de servicio bancario comienza cuando el cliente llega a la sucursal y es atendido por el oficial de salón, el cual se identifica y le pregunta qué operación desea realizar. Partiendo de la información obtenida se le entrega al cliente un ticket de espera el cual contiene el número de cola que obtuvo en el momento y se le pasa al salón de espera. Dirigiéndose posteriormente al área de caja o comercial.

Si el cliente va al área de cajas el cajero le solicita la identificación necesaria (Carnet de identidad o pasaporte, libreta de ahorro, cheque, etc). Luego se realiza la operación deseada por el cliente en cuestión las cuales pueden ser compra y venta de efectivo, cambio de cualquier moneda extranjera, extracción o depósito de efectivo, cobro de pago a jubilados, entre otros. En dependencia de la cantidad de efectivo a mover en ocasiones se necesita la aprobación del

supervisor de turno. Concluida la operación que ha solicitado el cliente se pasa a la emisión de comprobantes uno para el cajero y otro para el cliente, donde a partir de la firma de estos concluye el servicio.

Si el cliente solicita un servicio de carácter comercial, el empleado solicita todos los datos correspondientes al cliente y los introduce en el sistema “Conoce su cliente” el cual guarda los datos personales en una base de datos activa para cualquier banco en todo el país. Luego se procede a preguntar el servicio de comercial en específico que el cliente desea recibir para realizar una breve explicación del mismo. A partir de aquí se comienzan a llenar las planillas correspondientes a la operación que se realiza y la revisión de los documentos necesarios que debe presentar el cliente. Todas las operaciones realizadas a través del área comercial las debe autorizar el supervisor de turno vinculado a estas operaciones. Luego se procede a la firma de planillas por parte del cliente y del comercial. Si media efectivo se pasa al cliente al subproceso de caja, en caso contrario concluye el servicio en cuestión.

La Tabla 3.3 muestra los modelos a utilizar por tipo de servicio.

**Tabla 3.3: Modelos a llenar por tipo de servicio.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Modelo	Servicio
01-42: Contrato de la cuenta de ahorro asociada a tarjetas débitos-RED BPA	Contrato Tarjeta Magnética
09-6: Declaración jurada sobre origen y destino de fondo	Cuando se va a extraer o depositar: +30 000 MN +10 000CUC
02-8 A: Declaración jurada fiador solidario	Crédito para pago de vivienda otorgada por un centro de trabajo.
01-38: Designación de beneficiarios	Beneficiarios para cuentas futuras
01-36: Contrato de adhesión de depósito a plazos	Cuentas por plazo fijo
Contrato de la cuenta de ahorro	Contrato de apertura de cuenta de ahorro corriente y de formación de fondo.
Datos Personales	Apertura de cuenta de cualquier tipo y obligatorio para cualquier servicio relacionado con el área de comercial

Para llevar a cabo la descripción de este proceso resulta imprescindible desarrollar dos actividades fundamentales. La primera de ellas es la descripción de las actividades del proceso y la segunda es la descripción de las características del proceso. Para desarrollar estas dos actividades es necesario mediante la utilización de herramientas como la entrevista, la revisión de documentos y la observación directa elaborar el diagrama de flujo, el diagrama SIPOC y la ficha del proceso objeto de estudio.

La descripción de las actividades del proceso se efectúa a través de un diagrama de flujo, donde se representan de manera gráfica la secuencia de actividades y sus interrelaciones (Ver Anexo 22).

Con el objetivo de identificar todos los elementos relevantes de dicho proceso se utiliza la técnica de mapeo SIPOC, la cual identifica proveedores, entradas, las actividades fundamentales del proceso, las salidas y los clientes finales. En los Anexos 23 y 24 se muestran los mapas para los subprocesos de caja y comercial respectivamente.

Las características más relevantes se reflejan en una ficha de proceso. Los mismos se muestran en los Anexos 25 y 26. Es importante definir de manera adecuada la misión u objeto del proceso como característica fundamental pues refleja la razón de ser del mismo y marca la tipología de resultados a alcanzar en su contexto.

### **3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente**

#### **Paso 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio percibido.**

En este paso se realiza una amplia revisión de la literatura que permite identificar las variables que se asocian a la calidad percibida de servicios bancarios. Este tema ya ha sido abordado en el Capítulo I de la presente. Luego de la revisión de la literatura se elabora una lista que incluye 37 ítems teniendo en cuenta los criterios que abordan estos autores. En el Anexo 27 aparece la contribución de cada uno de estos a la lista elaborada. Dichos ítems son concentrados en las cinco dimensiones que establece el Servqual (Método de investigación más usado para evaluar la calidad en la industria de servicios): elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Primeramente se entrevista a cada uno de los expertos con el objetivo de recopilar sugerencias en cuanto al enfoque de los ítems, posibles reiteraciones y acotaciones al servicio bancario. Luego de ajustados los ítems en función de las entrevistas efectuadas se realiza la consulta para valorar la concordancia entre los criterios de los expertos y reducir ítems. La consulta tal cual se efectúa se muestra en el Anexo 28. Los resultados se procesan con el paquete estadístico SPSS Versión 19. Para valorar si existe comunidad de criterios entre los expertos se realiza la prueba no paramétrica W de Kendall, siendo las hipótesis a contrastar:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

A partir del Anexo 29, considerando un 5% de significación, se puede concluir que el juicio de los expertos es consistente y que existe comunidad de preferencia entre estos con un W de Kendall de 0,869. Teniendo en cuenta los rangos promedio, se identifica un grupo de variables que pueden ser suprimidas de la lista porque es en estas en que se produce el mayor salto entre rangos, además son las de menor media, moda y mediana, es el caso de:

- ✓ El banco posee sistemas de seguridad y vigilancia apropiados (videocámaras, agentes de seguridad, etc.).
- ✓ Existe separación apropiada entre las áreas de caja, espera, consulta y gestión.
- ✓ Los cajeros automáticos se ubican en lugares seguros y convenientes.
- ✓ En las consultas y gestiones se guardan las elementales normas de discreción y respeto a la intimidad del cliente.
- ✓ El comportamiento de los empleados le transmite confianza al cliente debido a su honestidad y honradez.
- ✓ El personal de caja muestra agilidad en el manejo del efectivo.
- ✓ El personal de caja le entrega el comprobante en correspondencia con la operación realizada.
- ✓ El banco cumple con las promesas realizadas en cuanto a los servicios que brinda.
- ✓ La corta espera en la entrega del servicio.
- ✓ Prontitud en la resolución de errores.
- ✓ El banco mantiene sus registros sin errores.
- ✓ Cuando un cliente tiene un problema, el banco muestra un sincero interés en solucionarlo.

- ✓ El ofrecimiento de diferentes tipos de préstamos ajustados a las necesidades del cliente.
- ✓ El ofrecimiento de beneficiosos tipos de rentabilidad.

Para valorar la importancia de los ítems al evaluar la calidad del servicio bancario que restan (23 ítems) y realizar, si es posible, otra reducción, se procesan también los resultados que responden a la interrogante: ¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios? Las respuestas a la misma se encuentran codificadas en una escala tipo Likert donde 1- menos importante, 2- medianamente importante, 3- importante, 4- muy importante, y 5- imprescindible.

En el Anexo 30 se muestran los estadísticos descriptivos para la valoración de la importancia de los diferentes ítems. Como se evidencia, las variables con menor media y mediana son:

- ✓ En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo estos información precisa a sus requerimientos.
- ✓ El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan.

Para estas dos variables se efectúa un análisis de frecuencia y se concluye que casi el 100% de encuestados marcan en los niveles máximos de importancia (3-5), ello indica que no se puede eliminar del estudio, concluyéndose así la reducción de ítems a partir del criterio de los expertos.

Un resumen para este paso se muestra en la Tabla 3.4. Véase que la mayor cantidad de ítems se reducen de la dimensión fiabilidad y la dimensión empatía se mantiene igual.

**Tabla 3.4: Resumen de los resultados de la consulta a expertos para reducir lista de ítems**

**Fuente: Elaboración propia.**

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía	Total de ítems
<b>Lista inicial</b>	11	9	6	8	3	37
<b>Revisión de variables a incluir</b>	8	3	3	6	3	23
<b>Niveles de importancia de variables en el estudio</b>	8	3	3	6	3	23

Como instrumento de medición adecuado para el estudio, se elige el cuestionario. Este brinda la posibilidad de intercambiar con los clientes, de una forma estructurada. Luego de la consulta a expertos se procede a diseñar el cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios.

En el Anexo 31 se muestra el cuestionario diseñado. El mismo tiene como objetivo general conocer el nivel de calidad percibida que se presenta con respecto a los servicios bancarios. Todas las declaraciones que se encuentran en el cuestionario están enunciadas en sentido positivo en relación con la calidad del servicio. El mismo tiene tres apartados acompañados de las instrucciones para responderlo: datos generales, evaluación de la calidad percibida de servicios donde se incluye una pregunta relacionada con la satisfacción y finalmente las sugerencias. Se utiliza una escala tipo Likert de dimensión 5 donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (5) estar totalmente de acuerdo con una declaración dada.

#### **Paso 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio percibida**

Para la aplicación del cuestionario diseñado se calcula primeramente el tamaño de muestra necesario. Para el estudio que se realiza se define como **población (N)**: Cantidad de clientes que visitaron la Sucursal 4792 en el período de octubre de 2014 a marzo de 2015, y que asciende a 88250. Por tanto el modo de cálculo a utilizar es para población finita (<100 000) y varianza desconocida:

$$\frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq} \quad (3.1)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

P: Proporción muestral o su estimado

q=1-p

B: Error permisible

z: Valor de z para un nivel de significación dado

Los parámetros tenidos en cuenta se muestran en la Tabla 3.5. El **tamaño de muestra** calculado es de 115.

**Tabla 3.5: Datos para la determinación del tamaño de muestra.**
**Fuente: Elaboración propia**

Nivel de confianza	95 %
Población (N)	88250
P	0,5
B	0,10
Tamaño de la muestra	115

Luego se procede a estratificar la muestra por tipo de servicio (caja y comercial). Inicialmente se determina la fracción del estrato (fh) y luego se multiplica esta por las cantidades de clientes resultando el tamaño de muestra por sección (nh), todo ello se realiza tomando como base los criterios de Hernández et al. (1998). Los resultados alcanzados se muestran a continuación:

**Tabla 3.6: Estratificación por tipo de servicio.**
**Fuente: Elaboración propia.**

Tipos de servicio	Cantidad de clientes	fh(n/N)	nh (Nh*fh)	nh
Caja	32560	0.0013031161	42,42	42
Comercial	55690		72,57	73

Como **tipo de muestreo** a utilizar se selecciona el muestreo aleatorio estratificado.

**Paso 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio percibida por el cliente**

En cuanto a la aplicación del cuestionario la muestra de 115 clientes se caracteriza en el Anexo 32. Nótese a partir del mismo que la mayoría de los clientes encuestados son hombres, predominando los rangos de edades de más de 60 años (35%) y entre 30 y 45 (30%). El 54% de la muestra es graduada de 12mo grado y el 65% pertenecen al segmento de banca particular. Además el 79% de los encuestados han tenido experiencias previas con el banco, donde el 49% de estos llevan más de tres años recibiendo estos servicios. El 32% de los encuestados tuvo como motivo de visita al banco el pago a jubilados, un 16% la apertura de depósitos a plazo fijo y un 12% los pagos a la ONAT.

El procesamiento del cuestionario se realiza con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 19.0.

Evaluación de las propiedades métricas del instrumento

En la evaluación de las propiedades métricas del instrumento de medición se tienen en cuenta:

- ✓ Análisis de fiabilidad: Se utiliza el Alpha de Cronbach que debe ser mayor que 0.7 para considerarse aceptable.
- ✓ Demostración de la validez de constructo: Se realiza mediante un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax. Es importante resaltar que se tienen en cuenta como variables significativas las que carguen en más de 0.50 a un factor. Para aplicar el factorial se verifica el cumplimiento de los supuestos fundamentales ya explicados en el Capítulo II: determinante distinto de 0, tamaño muestral 5 veces mayor que la cantidad de variables incluidas, KMO superior a 0.5, existencia de correlaciones mediante la prueba de esfericidad de Bartlett, medida de adecuación muestral (MSA) superior a 0.5 y altas comunalidades.
- ✓ Demostración de validez de contenido: La validez de contenido queda demostrada con la consulta realizada a expertos siguiendo la metodología Delphi.
- ✓ Demostración de la validez de criterio: La validez de criterio se analiza más adelante en este mismo paso al comparar los resultados alcanzados con los análisis realizados en los acápites 2.3 y 3.2.1.

Para probar la fiabilidad del instrumento se emplea el coeficiente Alpha de Cronbach. La Tabla 3.7 muestra los valores del coeficiente Alpha de Cronbach para cada uno de las dimensiones del cuestionario y para la propia escala en su conjunto. La fiabilidad del instrumento se considera adecuada, puesto que todos los valores del Alpha de Cronbach se encuentran por encima de 0,7.

**Tabla 3.7: Alfa de Cronbach para el cuestionario en su conjunto y por dimensiones.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Cuestionario	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Escala en su conjunto
	0,886	0,882	0,827	0,938	0,814	<b>0,954</b>

En el Anexo 33 se muestran los resultados del análisis factorial y en la Tabla 3.8 se evidencia un resumen.

**Tabla 3.8: Propiedades métricas del instrumento.**
**Fuente: Elaboración propia.**

Criterios	Resultados
Tamaño muestral	115
Cantidad de variables	23
Variables a excluir- Criterio de exclusión	Ninguna (Todas las cargas son superiores a 0,55)
Cantidad de factores- Por ciento de varianza explicada	4-69.747
Determinante	1,33E-009
KMO	0.896
Significación asintótica de la prueba de Esfericidad de Bartlett	0.000

La significación asintótica menor que 0.05 indica que existen correlaciones entre las variables (H1 de la prueba de hipótesis), los MSA llegan a ser todos mayores que 0.5 al igual que las comunales. Se cumplen por tanto los supuestos del factorial y se evidencia que todas las variables deben ser incluidas en el instrumento. Se corrobora la existencia de los factores explicativos antes sometidos al criterio de los expertos. La cantidad de factores que explica el modelo factorial es de 4, ello no se tiene en cuenta dado que se continuarán considerando los del Servqual, ampliamente difundidos.

Dado que el instrumento ya ha sido validado por los expertos y teniendo en cuenta que cumple con las propiedades métricas (fiabilidad y validez), no se considera oportuno realizar ajustes al mismo y se pasa directamente al análisis de los resultados.

Análisis estadístico de los resultados:

En el Anexo 34 se muestra el análisis de frecuencia y los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario y en la Tabla 3.9 se resumen las opiniones de los clientes respecto al servicio recibido, donde se considera en desacuerdo a los encuestados que marcaron del 1 al 2 en la escala likert de 5 niveles, indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a los que marcaron 3 y de acuerdo a los que marcaron entre 4 y 5.

**Tabla 3.9: Análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario.**
**Fuente: Elaboración propia.**

Ítems	En desacuerdo (%)	Indiferente (%)	De acuerdo (%)
<b>Elementos Tangibles</b>			
ET1	10,4	5,2	84,3
ET2	8,7	8,7	82,6
ET3	27,8	6,1	66,1
ET4	8,7	10,4	80,9
ET5	8,7	5,2	86,1
ET6	8,7	10,4	80,8
ET7	19,1	9,6	71,3
ET8	23,5	14,8	61,7
<b>Fiabilidad</b>			
F1	24,3	20,9	54,8
F2	28,7	5,2	66,1
F3	14,7	34,8	50,5
<b>Capacidad de Respuesta</b>			
CR1	20,0	29,6	50,5
CR2	29,5	20,0	50,5
CR3	34,8	20,0	45,2
<b>Seguridad</b>			
S1	33,9	15,7	50,4
S2	13,4	36,5	40,0
S3	34,8	20,0	45,2
S4	29,6	10,4	60,0
S5	28,6	15,7	55,7
S6	29,6	14,8	55,7
<b>Empatía</b>			
E1	18,2	14,8	66,9
E2	24,4	20,0	55,6
E3	23,5	15,7	60,9

Como se puede apreciar no se evidencian notables insatisfacciones, puesto que en la mayoría de las preguntas más del 50% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo. No obstante para algunos ítems se identifican insatisfacciones superiores al 30%, es el caso de:

- ✓ Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido (34,8%)
- ✓ Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado (34,8%).
- ✓ Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes (33,9%)

Para la pregunta “Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas” se evidencia que solamente el 40% de los clientes encuestados manifestaron estar de acuerdo, siendo el ítem con más baja puntuación, aunque el 36,5% de estos dijeron sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo con el planteamiento (Indiferente).

Lo anterior corrobora los resultados de la investigación de Ramírez (2013) y de la aplicación del cuestionario emitido por la Oficina Central del BPA en Cuba, puesto que las principales insatisfacciones se relacionan con la demora en la cola, el trato del personal de servicio bancario y su preparación. Los especialistas refieren además que tanto los cajeros como los comerciales en la mayoría de los casos no cuentan con los conocimientos y experiencia necesaria para desarrollar las actividades. Es importante destacar que el 49% de los trabajadores de la sucursal tienen entre 20 y 30 años de edad, donde el personal que se encuentra directamente ligado a la prestación del servicio (Cajeros y comerciales) se ubica en este rango de edad. Lo anteriormente planteado permite asegurar que el instrumento posee validez de criterio.

Se decide realizar también el mismo análisis pero esta vez estratificando para los servicios de caja y comercial, lo que se muestra en los Anexos 35 y 36 respectivamente. En la Tabla 3.10 se muestra un resumen. Se evidencia que las preguntas con mayores problemas (Insatisfacciones superiores al 30%) coinciden para los subprocesos de caja y comercial, corroborando los resultados del análisis anterior.

**Tabla 3.10: Análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario para caja y comercial. Fuente: Elaboración propia.**

Ítems	Caja			Comercial		
	En desacuerdo (%)	Indiferente (%)	De acuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Indiferente (%)	De acuerdo (%)
<b>Elementos Tangibles</b>						
ET1	9,5	16,7	83,3	11,0	4,1	84,9
ET2	9,5	9,5	81,0	8,2	8,2	83,5
ET3	28,6	4,8	66,7	27,4	6,8	65,7
ET4	9,5	9,5	80,2	8,2	11,0	80,9
ET5	9,5	7,1	83,3	8,2	4,1	87,7
ET6	9,5	9,5	81,0	8,2	11,0	80,8
ET7	19,0	11,9	69,1	19,2	8,2	72,6
ET8	23,8	16,7	59,5	23,3	13,7	63,0

Fiabilidad						
F1	23,8	21,4	54,8	24,7	20,5	54,8
F2	28,6	7,1	64,3	28,8	4,1	67,1
F3	14,3	35,7	50,0	15,1	74,2	50,7
Capacidad de Respuesta						
CR1	19,0	33,3	47,6	20,5	27,4	52,1
CR2	28,6	23,8	47,6	30,1	17,8	50,1
CR3	33,3	21,4	45,3	35,6	19,2	45,2
Seguridad						
S1	33,3	16,7	50,0	34,2	15,1	50,7
S2	23,8	38,1	38,1	23,3	35,6	41,1
S3	35,7	19	45,2	34,2	20,5	45,2
S4	28,6	11,9	59,5	30,1	9,6	60,3
S5	31,0	14,3	54,8	27,4	16,4	58,9
S6	31,0	14,3	54,8	28,8	15,1	56,2
Empatía						
E1	19,0	16,7	64,3	17,8	13,7	68,5
E2	19,0	16,7	64,3	24,7	19,2	56,2
E3	23,8	21,4	54,8	23,3	15,1	61,7

Para obtener una evaluación de cada uno de los ítems tenidos en cuenta en el cuestionario se toma la mediana y la media como parámetros estadísticos. La Tabla 3.11 muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

**Tabla 3.11: Evaluación de ítems del cuestionario.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Elementos Tangibles (T)	Fiabilidad (F)		Capacidad de respuesta (CR)		Seguridad (S)		Empatía (E)							
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media						
ET1	4	4,08	F1	4	3,36	CR1	4	3,40	S1	4	3,22	E1	4	3,55
ET2	4	3,96	F2	4	3,29	CR2	4	3,26	S2	3	3,22	E2	4	3,32
ET3	4	3,45	F3	4	3,41	CR3	3	3,16	S3	3	3	E3	4	3,29
ET4	4	3,89							S4	4	3,29			
ET5	4	3,94							S5	4	3,37			
ET6	4	3,94							S6	4	3,32			
ET7	4	3,58												
ET8	4	3,49												

Se observa que para el caso de las dimensiones elementos tangibles, fiabilidad y empatía todos los ítems obtienen valores de mediana iguales a 4, lo que indica que no se identifican notables insatisfacciones.

Para el caso de la dimensión capacidad de respuestase identifica como atributo peor evaluado: el corto tiempo de espera desde que el cliente entra hasta que es atendido (3; 3,16).En relación a la dimensión Seguridad los atributos peor evaluados son:

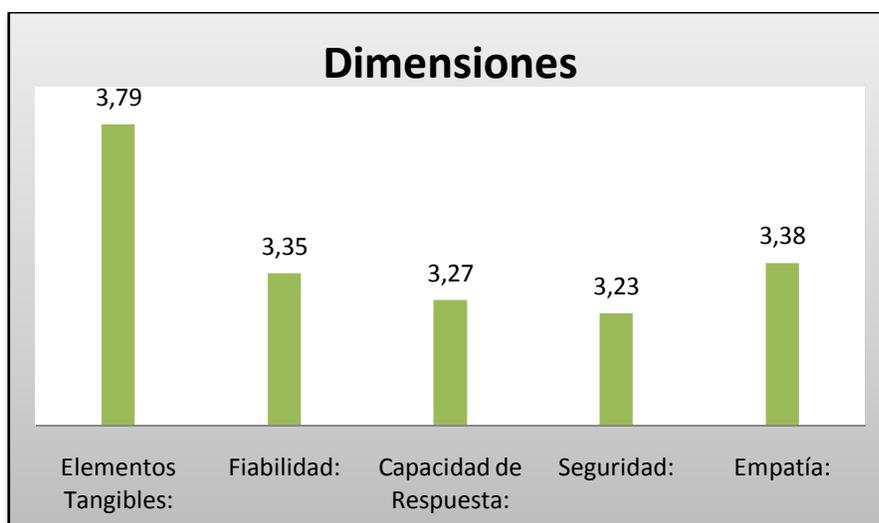
- ✓ “Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas” (3; 3,22).
- ✓ “Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado” (3; 3).

Para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras se realiza un análisis de comparación de varias muestras (Prueba de múltiples rangos) utilizando como parámetro estadístico la media. El método empleado para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Dichos resultados se muestran en el Anexo 37. Los ítems que según esta prueba pertenecen a un mismo grupo homogéneo y que representan los valores de medias más pequeños son:

- ✓ Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado (S3).
- ✓ Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido (Cr3).
- ✓ Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes (S1).
- ✓ Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas (S2).
- ✓ Ante cualquier pregunta o duda los empleados dan respuestas comprensibles (Cr2).
- ✓ El banco da a sus clientes una atención individualizada (E3).
- ✓ El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado (F2).

Como se evidencia las principales insatisfacciones están relacionadas con la demora en la entrega del servicio y los conocimientos y trato del capital humano.

Para determinar la evaluación de cada una de las dimensiones se calcula un promedio de las medias de cada uno de los ítems pertenecientes a la dimensión en cuestión, dado que la media de las medias es un estimador insesgado. Dichos resultados se muestran en la Figura 3.5. Se observa que la dimensión más crítica es Seguridad, seguida de Capacidad de Respuesta. La dimensión con mejor puntuación es Elementos Tangibles.



**Figura 3.5: Evaluación de las dimensiones.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Determinación de la satisfacción:

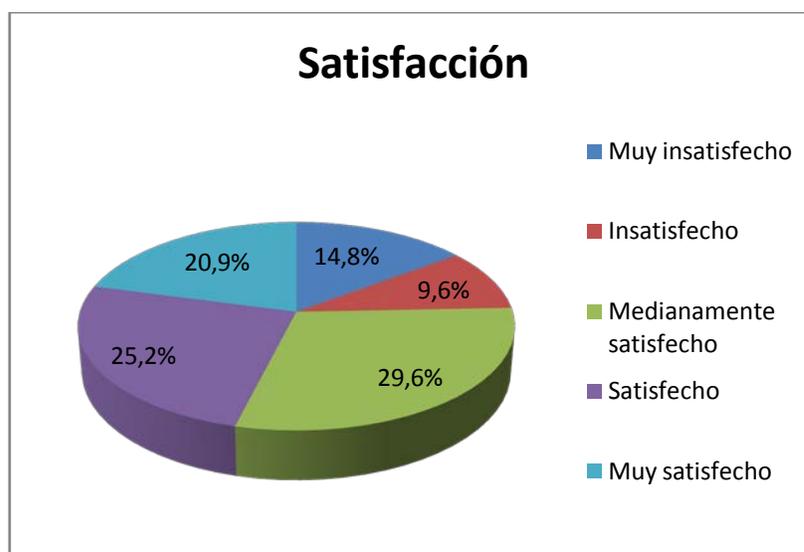
Para la determinación de la satisfacción a partir de la calidad percibida de servicios, se procede inicialmente a revisar los estadísticos descriptivos para la variable marcada por los clientes. La satisfacción con el servicio bancario tiene como promedio valor de 3,28. De acuerdo a la moda y a la mediana no se llega a lograr la máxima satisfacción de los clientes (Ver Tabla 3.12).

**Tabla 3.12: Estadísticos descriptivos para la variable satisfacción**

**Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS, Versión 19.**

Statistics		
Satisfacción con el servicio bancario		
N	Valid	115
	Missing	0
Mean		3,28
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,308
Variance		1,711
Range		4

En la Figura 3.6 se muestran los resultados de la variable satisfacción. Se observa que el 29,6% de los encuestados manifestaron estar medianamente satisfechos con el servicio bancario, mientras que el 24,4% manifestaron estar insatisfechos y muy insatisfechos. Del total de encuestados el 46,1% se encontraban satisfechos y muy satisfechos.



**Figura 3.6: Resultados de la variable satisfacción. Fuente: Elaboración propia.**

El equipo de trabajo decide además definir una ecuación para determinar la satisfacción tomando como base la investigación de Curbelo (2013), cuya forma de análisis se ha probado en varios estudios (Cortiza, 2014; Díaz, 2014; Sampayo, 2014; Salas, 2014) y se considera acertada.

Como es de suponer, no necesariamente todas las dimensiones tienen la misma importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio y por ende la satisfacción. Para ello y según el cuestionario aplicado se le solicita al cliente que ordene las cinco dimensiones utilizando una escala del 1 al 5 de acuerdo con la relevancia que tenga para éste, donde 5 se considera como más importante y 1 menos importante. Para este análisis se utiliza la moda como parámetro estadístico. Una vez determinado el orden de importancia el equipo de trabajo establece en consenso el peso para cada dimensión. Esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones, lo cual se muestra en la Tabla 3.13.

**Tabla 3.13: Ponderación de las dimensiones. Fuente: Elaboración propia**

Dimensiones	Moda	Ponderación (%)
Elementos tangibles	5	30
Fiabilidad	4	25
Capacidad de respuesta	4	25
Seguridad	2	15
Empatía	1	5

Al evaluar la satisfacción con el servicio bancario aparecen todas las dimensiones del modelo. Para todas las dimensiones se posee más de una variable, en estos como valor de la dimensión se utilizará la mediana según Curbelo (2013).

Considerando los valores de los pesos asignados por los expertos se llega finalmente a la ecuación para determinar la satisfacción con el servicio:

$$SG_i = (0.30 * SE_{t_i}) + (0.25 * SF_i) + (0.25 * SC_{r_i}) + (0.15 * SS_i) + (0.05 * SE_i) \quad (3.2)$$

Donde:

SG<sub>i</sub>- Satisfacción general del cliente i con el servicio recibido.

SE<sub>t<sub>i</sub></sub>- Satisfacción del cliente i con los elementos tangibles (Mediana de los valores por ítems).

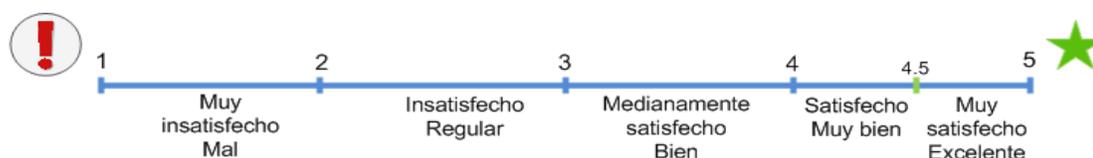
SF<sub>i</sub>- Satisfacción del cliente i con la fiabilidad del servicio (Mediana de los valores por ítems).

SC<sub>r<sub>i</sub></sub>- Satisfacción del cliente i con capacidad de respuesta (Mediana de los valores por ítems).

SS<sub>i</sub>- Satisfacción del cliente i con la seguridad (Mediana de los valores por ítems).

SE<sub>i</sub>- Satisfacción del cliente i con la empatía (Mediana de los valores por ítems).

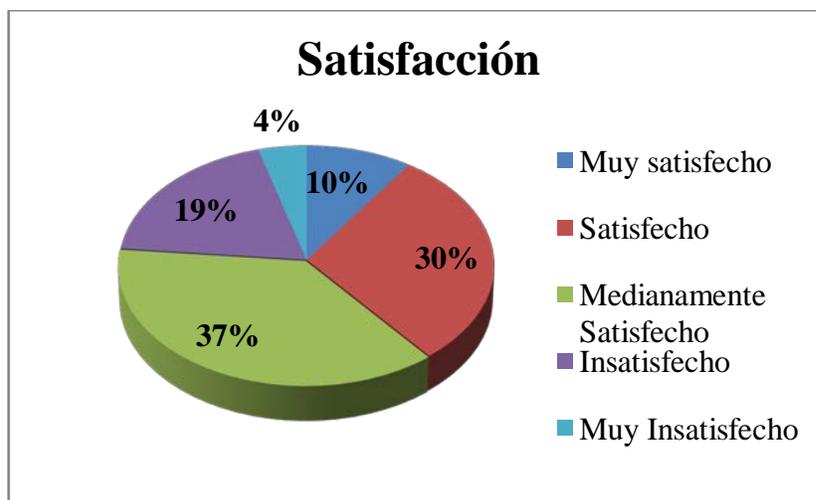
Los valores obtenidos se llevan a la escala que propone Curbelo (2013) mostrada en la Figura 3.7. El cliente estará muy satisfecho si  $SG \geq 4,5$ , satisfecho si  $4.5 > SG \geq 4$ , medianamente satisfecho si  $4 > SG \geq 3$ , insatisfecho si  $3 > SG \geq 2$  y muy insatisfecho si  $2 > SG \geq 1$ . La evaluación de mal, regular, bien, muy bien y excelente se asocia a la calidad del servicio según la percepción de los clientes.



**Figura 3.7: Escala para evaluación de satisfacción**

**Fuente: (Curbelo, 2013)**

Luego de estos análisis se procede a calcular la satisfacción con la ayuda de Microsoft Excel. En el Anexo 38 aparece la tabla con los valores y el cálculo efectuado aplicando la ecuación 3.2. En la Figura 3.8 se resumen los resultados alcanzados.



**Figura 3.8: Resultados de la satisfacción con la ecuación 3.2.**

**Fuente: Elaboración propia**

De este análisis se observa que el 23% de los encuestados alcanzan los niveles mínimos de satisfacción (insatisfecho y muy insatisfecho). Además el 40 % de los encuestados están satisfechos y muy satisfechos.

Para corroborar que la ecuación propuesta es adecuada para el caso objeto de estudio, se realiza un análisis comparativo entre la satisfacción marcada por los clientes según los cuestionarios que se les entregan y la determinada por la Ecuación 3.2. Dicho análisis se efectúa utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Se supone que la ecuación es adecuada si existe una correlación significativa entre la satisfacción determinada por las dos vías mencionadas, según el criterio del SPSS para un 1% de significación. Los resultados alcanzados se muestran en el Anexo 39. Se evidencia que la correlación es significativa considerando el criterio anterior.

#### **3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio**

##### **Paso 10. Planificar**

###### *Identificación y análisis de la situación*

Las acciones de mejora se enfocan a las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio percibido por el cliente. Para ello se utiliza el diagrama causa-efecto, específicamente el de estratificación de causas puesto que es un método gráfico que permite relacionar el problema con todas las causas que posiblemente lo generan. Se acude al equipo de trabajo y se

realizan además entrevistas no estructuradas a trabajadores, directivos y algunos clientes de la sucursal. En el Anexo 40 se muestran dichos diagramas.

#### *Establecimiento de las mejoras a alcanzar*

A partir del análisis de causas se procede al diseño de los planes mediante el uso de la técnica 5W's y 1H. En el Anexo 41 se muestra los planes de mejora propuestos.

Una vez propuestas las acciones de mejora se procede a su implantación (Paso 11) para luego verificar la efectividad de las mismas (Paso 12) mediante el indicador "Satisfacción con el proceso de servicio bancario" (Ver Anexo 42). En función de los resultados de la comprobación anterior se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso (actualización) (Paso 13).

### **3.3. Conclusiones del Capítulo III**

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El cuestionario que se diseña a partir de la revisión de la literatura y se aplica en la Sucursal Bancaria 4792 es un instrumento de medición de la calidad percibida fiable y válido, en el mismo se tienen en cuenta variables que se agrupan en las 5 dimensiones que establece el Servqual para identificar las principales insatisfacciones que poseen los clientes en la calidad del servicio, lo que le distingue como forma de medición al brindar información más precisa.
2. La evaluación de la calidad percibida evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan con la demora en la entrega del servicio y los conocimientos y el trato del capital humano. Se identifican como dimensiones más críticas la seguridad y la capacidad de respuesta.
3. La ecuación propuesta por Curbelo (2013) se considera adecuada para el cálculo del nivel de satisfacción al ser la correlación significativa entre la satisfacción marcada por los clientes según los cuestionarios y la determinada por la ecuación. En este sentido se evidencia que predominan los clientes medianamente satisfechos con el servicio bancario mientras que el 23% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos.

4. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio, así como el indicador “Satisfacción con el servicio bancario” que permite evaluar la efectividad de las acciones una vez implantadas.

# Conclusiones

A decorative graphic consisting of two parallel horizontal lines and two parallel vertical lines that intersect to form a cross-like shape. The lines are a dark green color. The horizontal lines are positioned below the word 'Conclusiones', and the vertical lines are positioned to the right of the word.

## Conclusiones Generales

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En el sector bancario tanto a nivel internacional como nacional se considera la calidad como elemento diferenciador y como fuente de ventaja competitiva y actualmente se trabaja por mejorarla, lo que demanda la realización de estudios relacionados con temáticas como la calidad percibida.
2. La implementación del procedimiento de González (2013) en la Sucursal Bancaria 4792, compuesto de cuatro etapas y trece pasos, permite la evaluación de la calidad percibida, proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes. La primera de las etapas define, en gran medida, la eficacia del resto.
3. El cuestionario que se diseña a partir de la revisión de la literatura y se aplica en la Sucursal Bancaria 4792 es un instrumento de medición de la calidad percibida fiable y válido, en el mismo se tienen en cuenta variables que se agrupan en las 5 dimensiones que establece el Servqual para identificar las principales insatisfacciones que poseen los clientes en la calidad del servicio, lo que le distingue como forma de medición al brindar información más precisa.
4. La evaluación de la calidad percibida evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan con la demora en la entrega del servicio y los conocimientos y el trato del capital humano. Se identifican como dimensiones más críticas la seguridad y la capacidad de respuesta.
5. La ecuación propuesta por Curbelo (2013) se considera adecuada para el cálculo del nivel de satisfacción al ser la correlación significativa entre la satisfacción marcada por los clientes según los cuestionarios y la determinada por la ecuación. En este sentido se evidencia que predominan los clientes medianamente satisfechos con el servicio bancario mientras que el 23% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos.
6. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio, así como el indicador “Satisfacción con el servicio bancario” que permite evaluar la efectividad de las acciones una vez implantadas.

# Recomendaciones

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

## **Recomendaciones**

- ✓ Poner en práctica las mejoras propuestas para las principales insatisfacciones en la calidad del servicio identificadas en el Proceso de Servicio Bancario.
- ✓ Verificar la efectividad de las acciones propuestas una vez implantadas mediante el indicador “Satisfacción con el Servicio Bancario”.
- ✓ Extender la aplicación del procedimiento a otras sucursales del BPA en la provincia de Cienfuegos de modo que se puedan hacer estudios que permitan comparar el desempeño de estas desde la percepción de los clientes.

# Bibliografía

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

## Bibliografía

- Acevedo, J. A. (1999). *“Organización de la Producción y los servicios”*. Ciudad de la Habana, Cuba: Ed. ISPJAE.
- Acharya, R. N., Kagan, A., & Rao Lingam, S. (2008). “Online banking applications and community bank performance”. *The International Journal of Bank Marketing.*, Vol. 26. No. 6.
- Aldlaigan, A., & Buttle, F. (2002). "SYSTRA-SQ: A New Measure of Bank Service Quality". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 13. No. 4.
- Al-Hawari, M., Hartley, N., & Ward, T. (2005). "Measuring Banks' Automated Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach". *Marketing Bulletin*. No.16. Article 1.
- Allred, A. T., & Addams, H. L. (2000). "Service Quality At Banks And Credit Unions: What Do Their Customer Say?". *Managing Service Quality*. Vol. 10 No. 1.
- Alvarado, N. F., Mayorga, X. J., Mendoza, L. F., & Hernández, D. (2008). *“Investigación sobre satisfacción del cliente de servicios de seguridad de Chinandega”*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- AMA. (1960). "Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms ". Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago. American Marketing Association.
- Amaya, Y. (2010). *"Procedimiento de evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios asistenciales"*. Tesis de Maestría, .
- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model". *Journal of Services Marketing*.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms". *Marketing Science*. Vol. 12. No. 2.
- Angur, M., Nataraajan, R., & Jahera, J. (1999). "Service Quality in the Banking Industry: An Assessment in a Developing Economy". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 17. No.3.
- Aubyn, M. (2006). La calidad de los servicios en el Sector Bancario. Retrieved from [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Avkiran, N. (1994). “Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking”. *International Journal of Bank Marketing.*, Vol. 12.

- Avkiran, N. (1999). "Quality Customer Service Demands Human Contact". *International Journal of Bank Marketing.*, Vol. 17.
- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). "A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 2.
- Barroso, C., Martín, E., & Martín, D. (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty". *International Journal of Service Industry Management.*, Vol. 15. No 1.
- Bauer, H., Hammerschmidt, M., & Falk, T. (2005). "Measuring the Quality of e-Banking Portals". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 23. No. 2.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bernal, J. (2006). "Servucción: el proceso de creación de servicios". Retrieved from [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com).
- Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1989). "Service quality: A profit strategy for financial institutions". Richard D. Irwin, Inc. USA.
- Bigné, J. E., Moliner, M. A., Vallet, T. M., & Sánchez, J. (1997). "Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). "A multistage model of customers' assessments of service quality and value". *Journal of Customer Marketing.*, Vol. 55.
- Bosch, M., Contreras, E., & Ross, P. (2012). "Un modelo de calidad de servicio para banca retail". *Revista Estrategia.*, Especial Mayo.
- Cantú, H. (2001). "*Desarrollo de una cultura de calidad*". (Segunda Edición.). México DF: Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Carman, J. (1990). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". *Journal of Retailing.*, Vol. 66. No. 1.
- Castillo, E. (2005). "Escala Multidimensional SERVQUAL". Universidad del Bío-Bío, Chile. Retrieved from <http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf>.
- Chi Cui, C., Lewis, B. R., & Park, W. (2003). "Service Quality Measurement in the Banking Sector in South Korea". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 21. No. 4.

- Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Tesis de Doctorado, Universidad Jaume.
- Cobra, M. (2002). "Marketing de servicios: Estrategias para el turismo, finanzas, salud y comunicación". Mc Graw Hill. Bogotá.
- Collet, D., Lansier, P., & Ollivier, D. (1989). *Objectif zéro défaut. Mesure et qualité totale dans le tertiaire*. París: Ediciones E.S.F.
- Colmenares, L. (2008). "Evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente prestado por el BBVA Banco Provincial, Oficina Rómulo Gallegos de Barquisimeto Estado Lara". Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Comité Central del Partido. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Cordero, A. L. (2006). "*Servicio y atención al cliente en la refresquería Candy*". Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2005). "Generalidades sobre la Metodología de la Investigación." México, D.F.: UNACAR.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*. Vol. 56.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions - Minus - Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol.58.
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Ed. Continental.
- Curbelo, D. (2013). "*Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud. Caso de estudio: Hospital Provincial de Cienfuegos*". Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Dávila, J. A., & Flórez, M. (2008). "Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma". Pecunia, Monográfico.
- Denton, D. (1991). "Calidad en el Servicio a los Clientes". Madrid: Díaz de Santos.
- Diallo, O. (2009). "*Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos*". Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

- Díaz, R. (2006). *"Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos"*. Tesis de Doctorado.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2003). Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara”.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009). "Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico". Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. Revista Contribuciones a la Economía. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009b/>.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2005). “La calidad del servicio percibida: aplicación en instituciones del Banco Popular de Ahorro”. CD-ROOM LOGMARK 2005. Editorial Universidad de Matanzas.
- Díaz, Y., & Pons, R. C. (2009). "Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida". Revista Contribuciones a la Economía. Número de octubre 2009. Retrieved from <http://eumed.net/ce/2011b/dgpg.htm>.
- Díaz, Y., Pons, R. C., & Campbell, D. (2004). “Modelización e instrumentación de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas”. CD-ROOM LOGMARK 2004. Editorial Universidad de Pinar del Río.
- Doucet, L. (2004). “Service provider hostility of service quality”. Academic Management Journal. Volumen 47. Número 5.
- Duque, E. J., Cervera, A., & Rodríguez, C. (2006). "Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet". Revista INNOVAR, 16, 223– 243.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). “Une Approche Nouvelle du Marketing des Services”. Revue Francaise de Gestión., No. 2.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1993). "Servucción. El marketing de servicios". Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- Evans, R., & Lindsay, W. (1999). *"Administración y control de la calidad"*. (Cuarta Edición.). Editorial Internacional Thomson Editores.
- Federoff, P. (2006). "Método SERVQUAL". Retrieved from [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html).

- Fox, S., & Beier, J. (2006). "Online banking 2006: surfing to the bank". Pew Internet & American Life Project. Retrieved from [www.pewinternet.org/pdfs/PIP\\_Online\\_Banking\\_2006.pdf](http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Online_Banking_2006.pdf).
- Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros. .
- Gallarza, M. G., & Gil, I. (2006). "Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student's travel behavior". *Tourism Management*. Número 27.
- Gálvez, P. (2011). *"Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas"*. Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- García Mestanza, J. (1998). "Calidad del servicio financiero como estrategia de las instituciones bancarias". Unicaja, Málaga.
- García, J. (1998). "Calidad del servicio financiero como estrategia de las instituciones bancarias". Málaga.
- Garza, E. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa.
- Geary, A., & Alan, B. (1995). "Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart" Second Edition. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California.
- Gómez, M. (1998). *"Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara"*. Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Gómez, M. (2001). "Diseño del Servicio al Cliente". Ed. Universitaria CUJAE. Ciudad de La Habana.
- Gómez, M., & Acevedo, J. (2001). "La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial". Logespro, CETA. La Habana.
- Gómez, R., Pineda, O., & Estrada, A. (2009). "Análisis de la Calidad de los servicios: estudio de un caso en el banco Atlántida".
- González, A. (2001). "El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canaria".
- González, L. M. (2011). *"Evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes en la Sucursal 4192 del Banco Popular de Ahorro de Remedios"*. Tesis de Grado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

- González, R. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Caso de estudios; Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos*. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.
- Goode, M., Moutinho, L., & Chien, C. (1996). "Structural equation modeling of overall satisfaction and full use of services for ATMs". *International Journal of Bank Marketing.*, Vol. 7.
- Gounaris, S., & Koritos, C. (2008). "Investigating the Drivers of Internet Banking Adoption Decision. A Comparison of Three Alternative Frameworks". *International Journal of Bank Marketing.*, Vol. 26. No. 5.
- Gounaris, S., Stathakopoulos, V., & Athanassopoulos, A. (2003). "Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry". *International Journal of Bank Marketing.*, Vol. 21. No. 4.
- Grande, I. (1996). *Marketing de los Servicios*. Madrid: Editorial ESIC.
- Gray, J., & Harvey, T. (1997). "El valor de la calidad en los servicios bancarios". Editorial Limusa. México D.F.
- Grönroos, C. (1981). "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory." *Marketing of Services*.
- Grönroos, C. (1982). "An applied service marketing theory". *European Journal of Marketing.*, Vol. 16. No. 7.
- Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications." *European Journal of Marketing*.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.
- Grönroos, C. (1983). "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing". American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1988). "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality". *Review of Business*.
- Grönroos, C. (1990). "Service Management and Marketing". Massachusetts: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Ediciones Díaz de Santos.
- Gualier, H. (2001). "Mercadeo en los servicios de información". Retrieved from <http://www.monografias.com>.

- Guía, J., Rodríguez, R., Nieto, L., & Bou, J. (1996). "Medición de la calidad percibida del servicio en las Entidades Financieras". La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios, AEDEM, Málaga.
- Gummerson, E. (1978). "Toward a Theory of Professional Service Marketing". Industrial Marketing Management.
- Gutiérrez, F. (2006). "Evaluación externa: grado de satisfacción y calidad de servicio". Málaga, España: Oficina Defensor del Ciudadano.
- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Hernández, A. (2000). "Calidad en las empresas de servicios". Centro para la Calidad en Asturias.
- Hernández, J. (2004). "Marketing de servicios". Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). "Metodología de la Investigación". (Edición Segunda.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- ISO 9000: 2005. (2005). "Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario" (traducción certificada).
- ISO 9001: 2008. (2008). "Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos" (traducción certificada). Oficina Nacional de Normalización.
- Jabnoun, N., & Al-Tamimi, H. (2003). Measuring Perceived Service Quality at UAE Commercial Banks". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 20.No. 4.
- Jamal, A., & Nasser, K. (2002). "Customer Satisfaction and Retail Banking: An Assessment of Some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 20. No. 4.
- Javaras, K. N., & Ripley, B. D. (2007). "An unfolding latent variable model for likert attitude data: drawing inferences adjusted for response style". *Journal of the American Statistical Association*. Volumen 102. Número 478.
- Jayawardhena, C. (2004). "Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument". *Journal of Marketing Management*., Vol. 20. No. 1-2.
- Juran, J., & Bingham, R. (1974). *Quality control handbook*. (3° ed.). New York: Ed. McGraw-Hill.

- Juran, J. (1996). *"Manual de control de la calidad"*. (Quinta edición.). México DF: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). "Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 12.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice-Hall International.
- Lassar, W. M., Manolis, C., & Windsor, R. (2000). "Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking". *Journal of Services Marketing*. Vol. 14. No.3.
- Leal, J. A. (2006). "Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno". Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Lehtinen, J. (2001). "Compañía de servicios orientada al cliente". Editorial Espoo. Finlandia.
- Lehtinen, U. (1983). "Service quality: a study of quality dimensions". Service Management Institute. Finlandia.
- Leunissen, P., Prevo, O., & Roest, H. (1996). "The Mediating Role of Psychosocial Benefits in the Satisfaction Formation Process". *Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, Marketing for an Expanding Europe*. Budapest University of Economic Sciences.
- Lewis, B. (1993). "Service Quality: Recent Developments in Financial Services". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 11. No. 6.
- Lloréns, F. J. (1996). "Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas". Universidad de Granada.
- López, Z. (2011). *"Mejora del proceso de prestación del servicio en el Ranchón "El Compay de la UEB el Mediterráneo"*. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas.
- Marcial, R., Bendoyro, P., & Gómez, O. (2006). "Calidad del servicio bancario".
- Martínez, M. (2012). *"Mejora en el diseño de los procesos logísticos en la mensajería DHL Express"*. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Martínez, M. D. J. (2006). *"La Calidad del Servicio Percibida en Entornos Virtuales de Formación Superior"*. Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, España.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.

- Mejía, S. M., Ruiz, R. E., Guillén, U., & Wilson, R. A. (2008). *“Investigación sobre el proceso de servicio en talleres Casa Pellas de Managua”*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Mejías, A., & Maneiro, N. (2008). "Dimensiones de la Calidad de los Servicios Bancarios en el Sector Universitario". II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XII Congreso de Ingeniería de Organización. España.
- Mejías, A., Villegas, D., & Maneiro, N. (2009). "Factores determinantes de la calidad de los servicios bancarios en un campus universitario venezolano". *Revista Investigación y Ciencia de la Universidad de Aguascalientes.*, No. 45.
- Moreno, M. (2010). Procedimiento para la medición de la calidad percibida, mejoramiento y control de los servicios de Desoft S.A. Aplicación en la División Desoft Villa Clara.
- Morillo, M. (2009). “La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida”. *Economía*, XXXIV.
- Morillo, M., Morillo, M., & Rivas, D. (2011). "Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala Servqual". *Revista Contaduría y Administración.*, No. 234.
- Morin, F., & Jallais, J. (1991). “La qualité dans le commerce. Du service, au service du client”. Rapport du groupe de travail de L’Institut du Commerce ET de la Consommation: Le Commerce ET l’Information du Consommateur.
- Munguía, A. B., Betanco, M. M., Duarte, C. H., Gómez, L. O., & Orozco, C. M. (2008). *“Investigación sobre satisfacción del cliente en la Sala de Bellezas Mercedes”*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Nava, M. (2002). “La Calidad del Servicio”. Tucker Energy Services. Retrieved from [http://www.calidad.org/public/articles/1026908824\\_marbel.htm](http://www.calidad.org/public/articles/1026908824_marbel.htm).
- Oficina Nacional de Normalización. (2005). "Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001: 2000., NC ISO/TR 10017:2005".
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985). “Quality Counts in Services, Too”. *Business Horizons*.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, & Berry, L. (1993). "Calidad Total en la gestión de los servicios". Ed. Díaz de Santos.

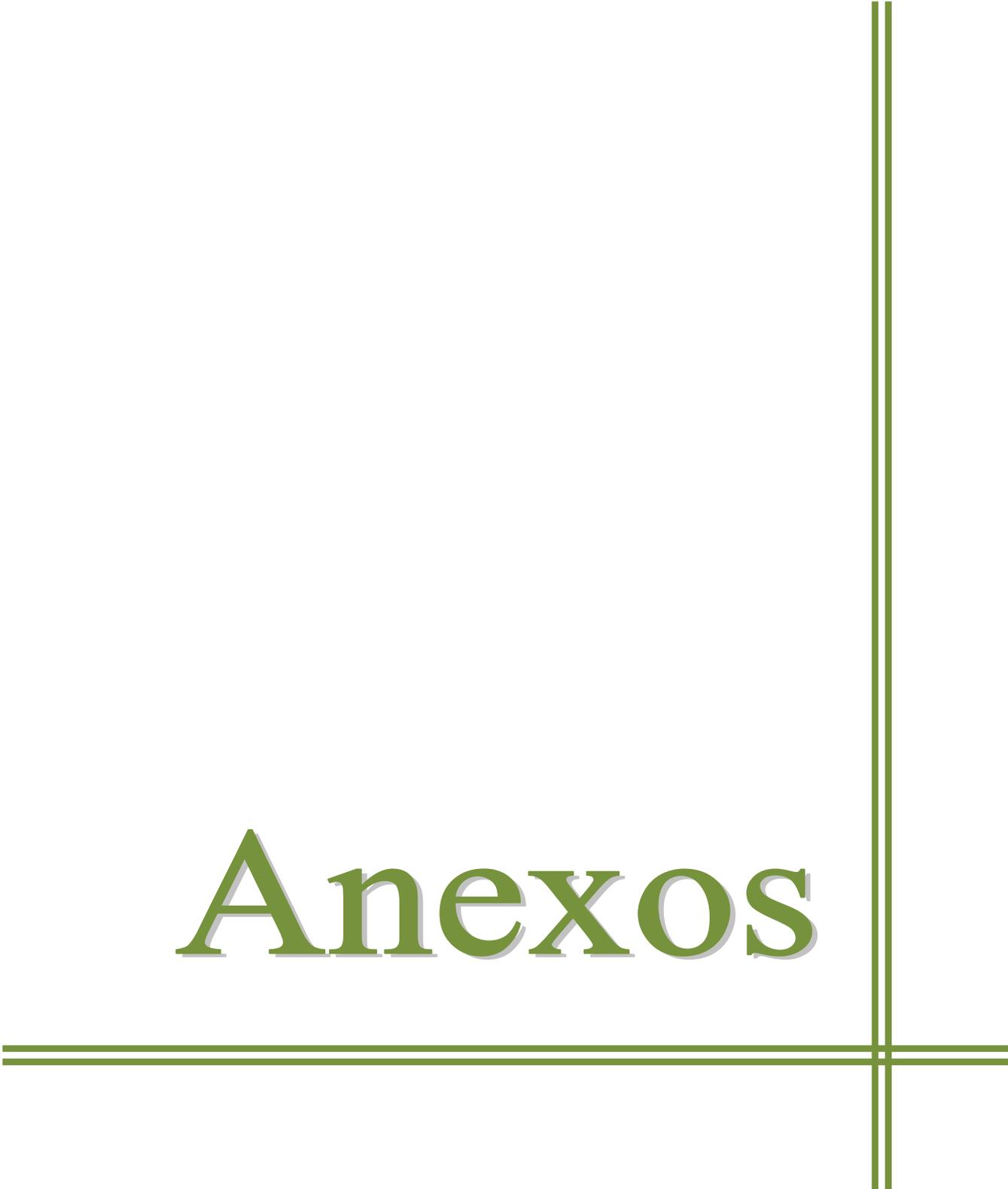
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). "A conceptual model on service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, Vol. 49.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*, Vol. 67. No. 4, invierno.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993). "More on improving service quality measurement". *Journal of Retailing*, Vol. 69. No. 1.
- Parra, C. (2005). "Folleto de Gestión de los Servicios". Universidad de Matanzas.
- Pascual, C. (2000). "Servqual: un instrumento para medir la calidad de los servicios". Asociación española para la calidad. Retrieved from [http://www.rebiun.org/opencvms/opencvms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio\\_servqual.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/opencvms/opencvms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d).
- Paswan, A., Spears, N., Hasty, R., & Ganesh, G. (2004). "Search quality in the Financial services financial a contingency perspective". *Journal of Services Marketing*, Vol. 18. No. 5.
- Peel, M. (1999). *Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Peña, A. (2007). "La Competitividad de la Banca Universal Venezolana desde la perspectiva de su sistema de información contable". *Actualidad Contable FACES*, Vol. 10. No. 15.
- Pérez, A. (2002). "Marketing a medida". Retrieved from [http://www.infocomercial.com/articulos/prn\\_articulos.php?tipo\\_art=unico&id\\_articulo=3532&cod\\_sitio=3](http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=3532&cod_sitio=3).
- Piqueras. (1998). "Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana". *Revista Valenciana de estudios autonómicos*.
- Pons, R., & Villa, E. (2006). "Gestión por Procesos". Monografía. Retrieved from [www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm).
- Pons, R., & Villa, E. (2005). "Metodología de la Investigación Científica". Universidad de Cienfuegos.
- Quevedo, E., & San Martín, S. (2000). "Posicionamiento y Clasificación de las Entidades Financieras. El caso de Burgos". *Boletín ICE Económico*.
- Ramírez, Y. (2013). "Evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes de la Sucursal 4792 del BPA Cienfuegos". Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.

- Rangel, R. B. (2005). *"Diseño e Implementación de un Sistema de gestión de la Calidad en la Oficina Nacional de Administración Tributaria"*. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Rathmell, J. (1974). "Marketing in the services sector". Winthrop Publisher Inc. Cambridge.
- Regan, W. (1963). "The service revolution". *Journal of Marketing*.
- Rico, B. J., Castillo, I. A., Meneses, X. C., & Sánchez, K. M. (2008). *"Investigación sobre la calidad de servicio en el proceso de atención al cliente en la librería San Jerónimo, sucursal Ciudad Jardín"*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Rivero, E., & Rodríguez, I. (2001). *"Propuesta de plan de marketing para unidades de Rumbos en Villa Clara"*. Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Rodríguez Parada, S. (1993). "Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas". Club gestión de calidad, Madrid.
- Rodríguez, A. (2007). Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios. Retrieved from <http://www.monografías.com>.
- Ruiz, P., & Alcalde, J. (2005). "Gestión de Procesos Asistenciales. Gestión Clínica en Cirugía". Arán Editores. Madrid.
- Salinas, O. (2006a). "El problema de la servucción". Retrieved from [www.sobrepapel.com](http://www.sobrepapel.com).
- Salinas, O. (2006b). "La servucción: Es mejor servir que...". Retrieved from [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Santiago, J. (2004). "La Calidad de Servicio: Unidimensionalidad Vs. Multidimensionalidad (Una escala específica para el sector de la Banca Comercial)". *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa (RECADM)*, Vol. 3. No. 2.
- Saris, W. E., & Gallhofer, I. (2007). "Estimation of the effects of measurement characteristics on the quality of survey questions". *Survey Research Methods*. Volumen 1. Número 1.
- Saurina, C. (2002). "Medida de la calidad: adaptación de la escala SERVQUAL al ámbito financiero". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 31. No. 113.
- Schroeder, R. (1992). *"Administración de operaciones"*. (Tercera edición.). México DF: Ed. Mac Graw Hill.
- Serrano, A. M., López, M. C., & Gómez, R. (2007). "Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones". *Cuadernos de Turismo*. Número 20.

- Shahin, A. (2006). "SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. Service quality – An introduction".
- Sharma, A., & Mehta, V. (2004). "Service Quality Perceptions in Financial Services - A Case Study of Banking Services". *Journal of Services Research*. Vol. 4. No. 2.
- Shih, Y., & Fang, K. (2006). "Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking". *Total Quality Management*. Vol. 17. No. 1.
- Solanelles, M. (2003). "El mercadeo y los servicios de información". Retrieved from [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11\\_4\\_03/aci05403.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm).
- Suarina, C. (2002). "Medida de la calidad: Adaptación de la escala Servqual al ámbito financiero". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*., Vol. XXXI, No. 113.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2003). "Customer Perceptions of Service Quality in the Banking Sector of a Developing Economy: A Critical Analysis". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 21. No. 5.
- Tan, M., & Teo, T. (2000). "Factors influencing the adoption of internet banking". *Journal of the AIS*., Vol. 1.
- Taylor, S., & Baker, T. L. (1994). "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer's Purchase Intentions". *Journal of Retailing*. Vol. 70. No. 2.
- Ting, D. H. (2004). "Service Quality and Satisfaction Perceptions: Curvilinear and Interaction Effect". *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 22. No. 6.
- Valduciel, L., Flórez-Romero, M., & Miguel-Dávila, J. A. (2007). "Análisis de la Calidad del Servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad". *Revista Asturiana de Economía*. No. 38.
- Valls, W., Vigil, E., Yera, K., & Romero, A. (2002). *Modelo RESORTQUAL para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio en un destino Turístico de Sol y Playa*.
- Viera, D., Hicil, R., & Orozco, A. (2007). "Validación de un instrumento de medición de la calidad del servicio bancario en internet. Un análisis aplicado a la ciudad de Arica". *Horizontes Empresariales*. Año 6-Nro 2.
- Yavas, U., Benkenstein, M., & Stuhldreier, U. (2004). "Relationships between Service Quality and Behavioural Outcomes: A Study of Private Bank Customers in Germany". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 22. No. 2.

- Yesilada, F., & Direktör, E. (2010). "Health care service quality: A comparison of public and private hospitals". *African Journal of Business Management*, Vol. 4, 962–971.
- Zeithaml, V. (1988). "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing.*, Vol. 52. No. 3.

# Anexos

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page. The lines are a dark green color.

## Anexos

**Anexo 1: Definiciones de servicio. Fuente: González (2013).**

Autor	Definición de servicio
<b>American Marketing Association AMA (1960)</b>	El servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos.
<b>Regan (1963)</b>	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).
<b>Juran y Binghamm (1974)</b>	El servicio es un trabajo realizado para otros.
<b>Kotler (1988)</b>	Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
<b>Schroeder (1992)</b>	El servicio constituye un proceso de interacción social entre la organización que lo presta y sus clientes, que causa una impresión positiva o negativa en estos últimos. En el caso de las organizaciones que prestan servicios, se puede apreciar que el cliente siempre está presente en el acto de la prestación del servicio, lo cual hace que este sea un proceso donde predomine la incertidumbre y la singularidad.
<b>Grönrrros (1994)</b>	Un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.
<b>Juran (1996)</b>	Se define servicio como un trabajo realizado para otros. El servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una instalación o a ambos. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.
<b>Peel (1999)</b>	El servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad.
<b>Gualier (2001)</b>	Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

**Anexo 1: Continuación**

<b>Autor</b>	<b>Definición de servicio</b>
<b>Gómez y Acevedo (2001)</b>	Acto o conjunto de actos mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfagan las necesidades y deseos del cliente. Es cualquier contacto, activo o pasivo entre un cliente y una organización, que causa una positiva o negativa percepción para el cliente.
<b>Cantú (2001)</b>	Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.
<b>Lehtinen (2001)</b>	El servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se producen como resultado de la interacción entre un cliente y una persona encargada de facilitar el servicio o con una máquina.
<b>ISO 9000: 2005</b>	El servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

**Anexo 2: Características de los servicios. Fuente: González (2013).**

Característica	Descripción
<b>Heterogeneidad</b>	Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto se da por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo. Esta característica hace más difícil la estandarización de su prestación e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos. Los compradores del servicio son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar al suministrador de un servicio. No obstante la variabilidad puede suponer una ventaja si se enfoca como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas del cliente.
<b>Ausencia de propiedad</b>	Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.
<b>No pueden inspeccionarse</b>	Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ellos, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares.
<b>Se prestan tras una solicitud</b>	Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: instantáneas y programadas. El primer grupo incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora o día en el año. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios solo a tiempos programados, por ejemplo consultas médicas, bancos, transportes, entre otros.
<b>Intangibilidad</b>	Es la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los clientes. Los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden experimentar antes de su compra, no pueden verse los resultados antes del servicio. La intangibilidad significa que el servicio no puede ser percibido por los sentidos. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios de venta. Por lo tanto la tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”. Quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas y quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

## Anexo 2: Continuación

Característica	Descripción
<b>Inseparabilidad</b>	La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada una de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen, por lo general, de manera simultánea. El personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende e interactúa más directamente con el cliente, mientras éste hace uso del servicio ("consume").
<b>No pueden almacenarse</b>	Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. El servicio es un proceso, no un producto. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana. Los servicios si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente.

**Anexo 3: Definiciones de calidad de servicios. Fuente: Curbelo (2013).**

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicios como la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.

Grönroos (1982, 1984) especifica que en la evaluación de la calidad del servicio los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.

Denton (1991) asevera que la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla.

En la Tabla 1 aparecen otras definiciones que compendia Rangel (2005).

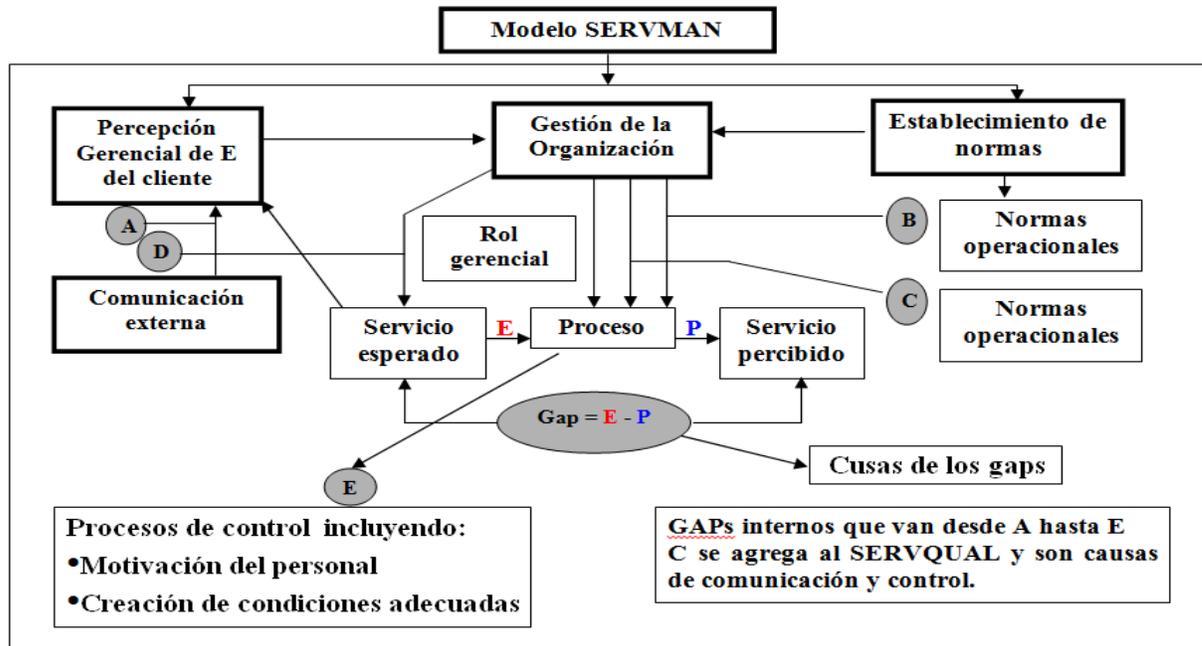
**Tabla 1: Definiciones de calidad del servicio. Fuente: Rangel (2005).**

Autor	Definición de calidad de servicio
<b>Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)</b>	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
<b>Lewis y Booms (1983)</b>	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
<b>Holbrook y Corfman (1985)</b>	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
<b>Holbrook, Corfman y Olshavsky (1985)</b>	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
<b>Bolton y Drew (1991)</b>	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
<b>Horovitz (1993)</b>	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
<b>Cronin y Taylor (1993)</b>	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

**Anexo 4: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de las discrepancias.**

Fuente: González (2013).

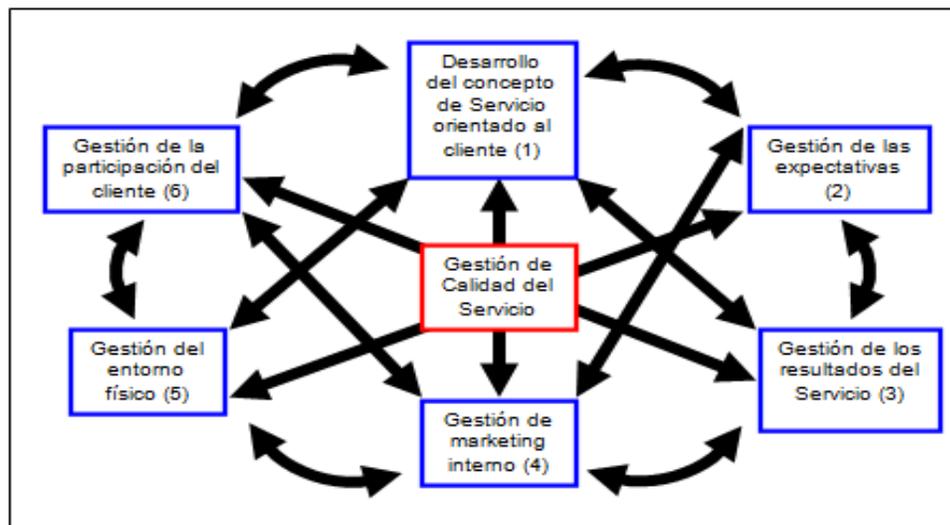
*a) Modelo Servman*



Fuente: (Grönroos, 1981, 1994; Grönroos, 1983, 1990, 1988; Gummerson, 1978; Lehtinen, 1983)

Nota: El gap E-P hace referencia a la brecha entre el servicio esperado (E) y el servicio percibido (P) como atributos de la calidad del servicio.

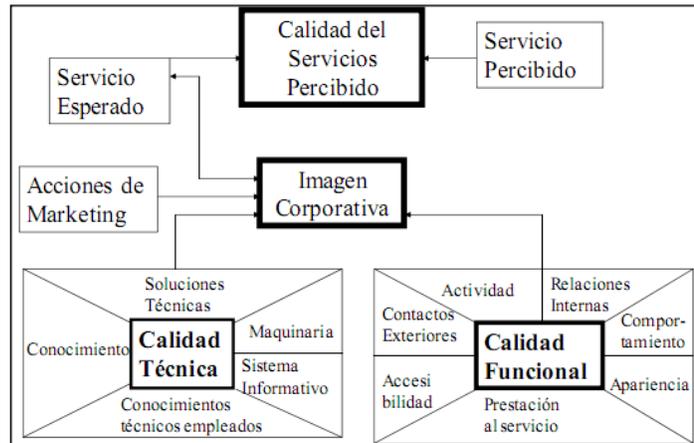
*b) Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen*



Fuente: (Grönroos, 1984)

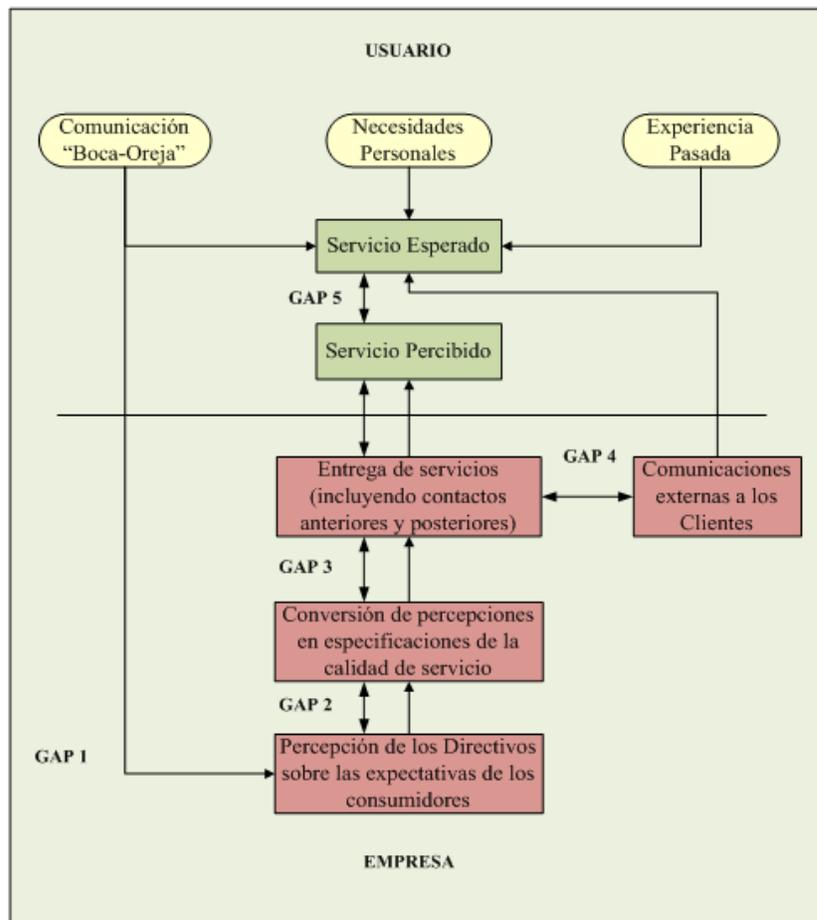
**Anexo 4: Continuación**

**c) Modelo de Grönroos**



Fuente: (Grönroos, 1988)

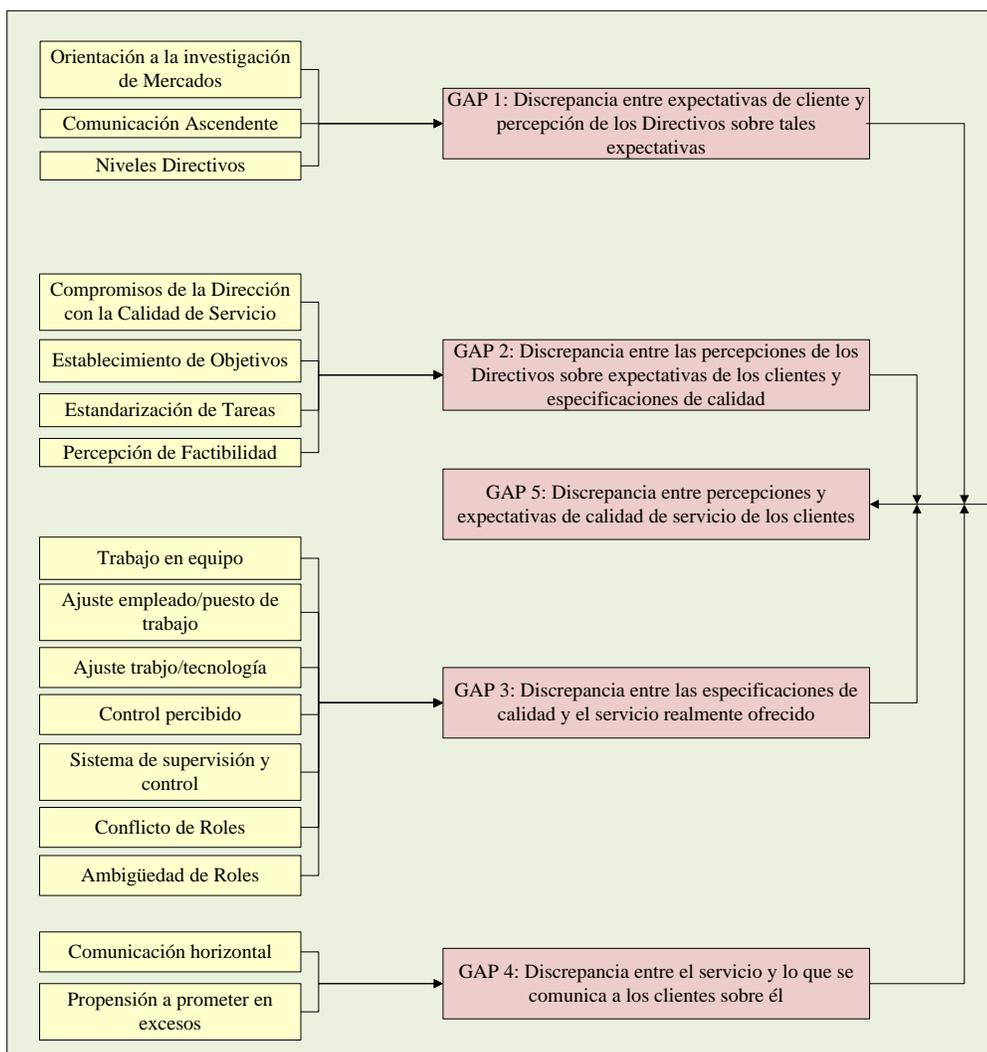
**d) Modelo de las Deficiencias**



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

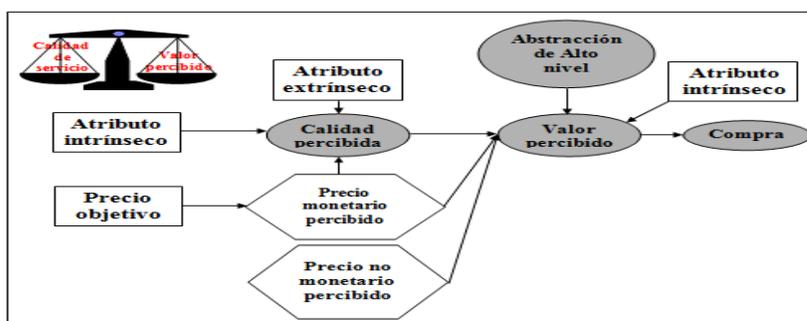
**Anexo 4: Continuación**

**e) Modelo ampliado de la calidad de servicio**



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

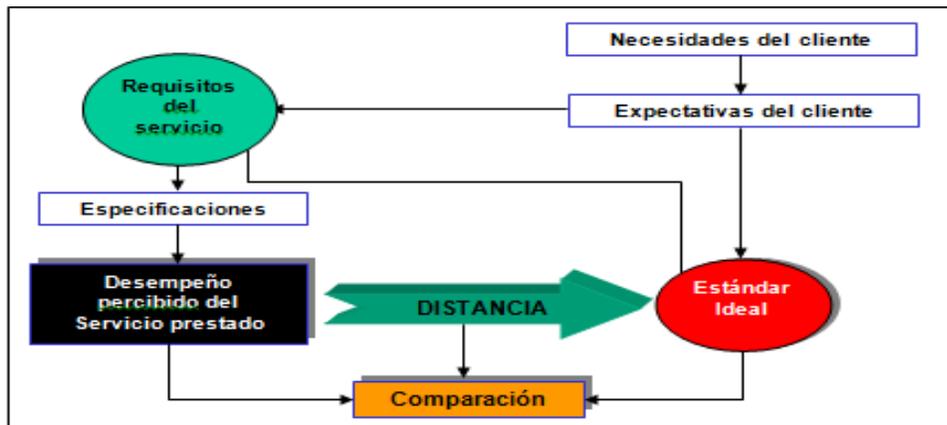
**f) Modelo de Zeithaml**



Fuente: (Zeithaml, 1988)

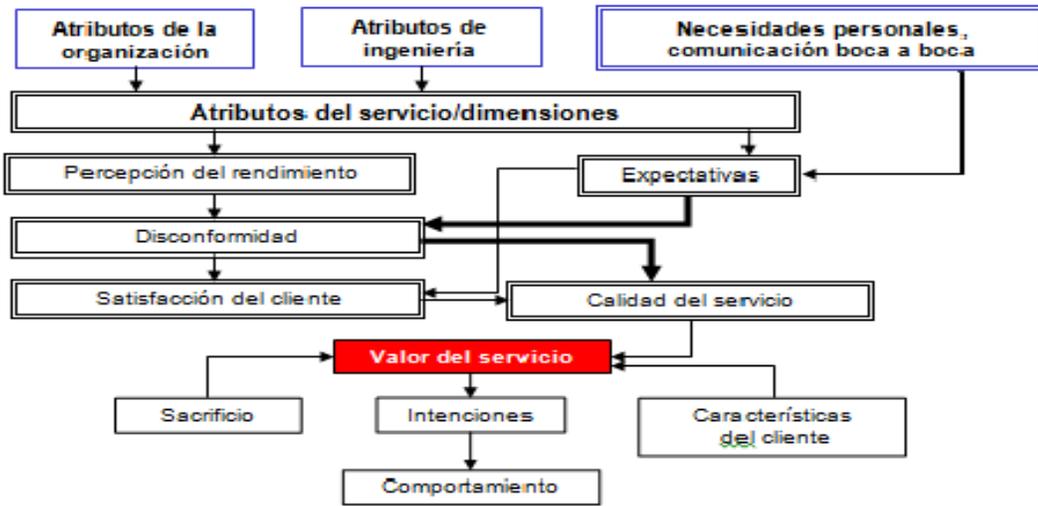
Anexo 4: Continuación

g) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: (Theas, 1993)

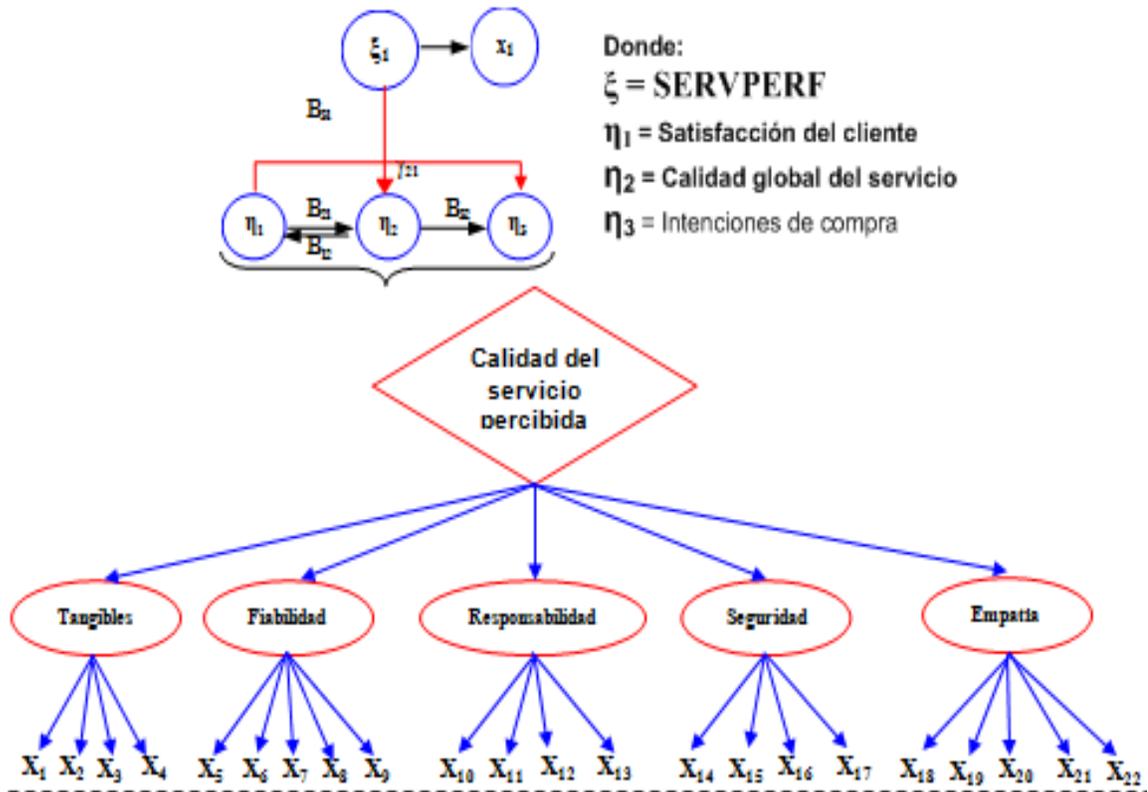
h) Modelo Multiescenario



Fuente: (Bolton y Drew, 1991)

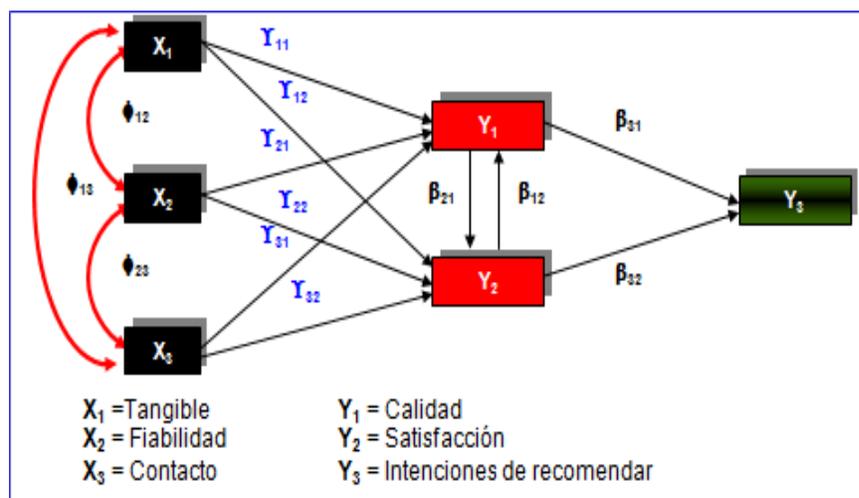
**Anexo 5: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. Fuente: González (2013).**

**a) Modelo Servperf**



Fuente: (Cronin y Taylor, 1992)

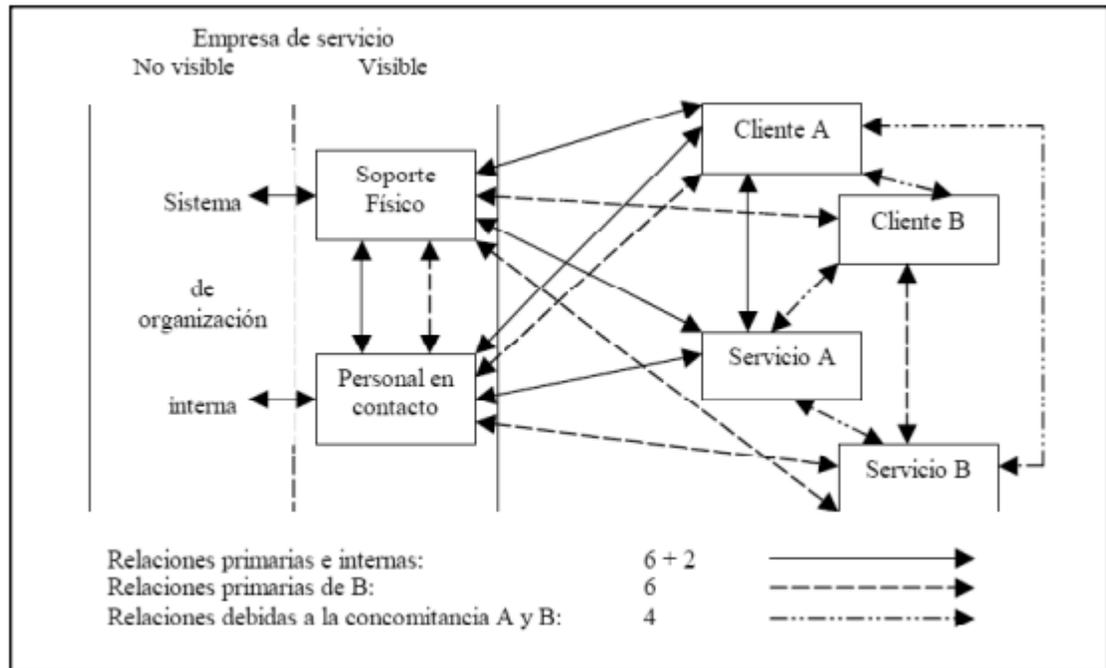
**b) Modelo Lodgqual**



Fuente: (Guetty y Thompson, 1994)

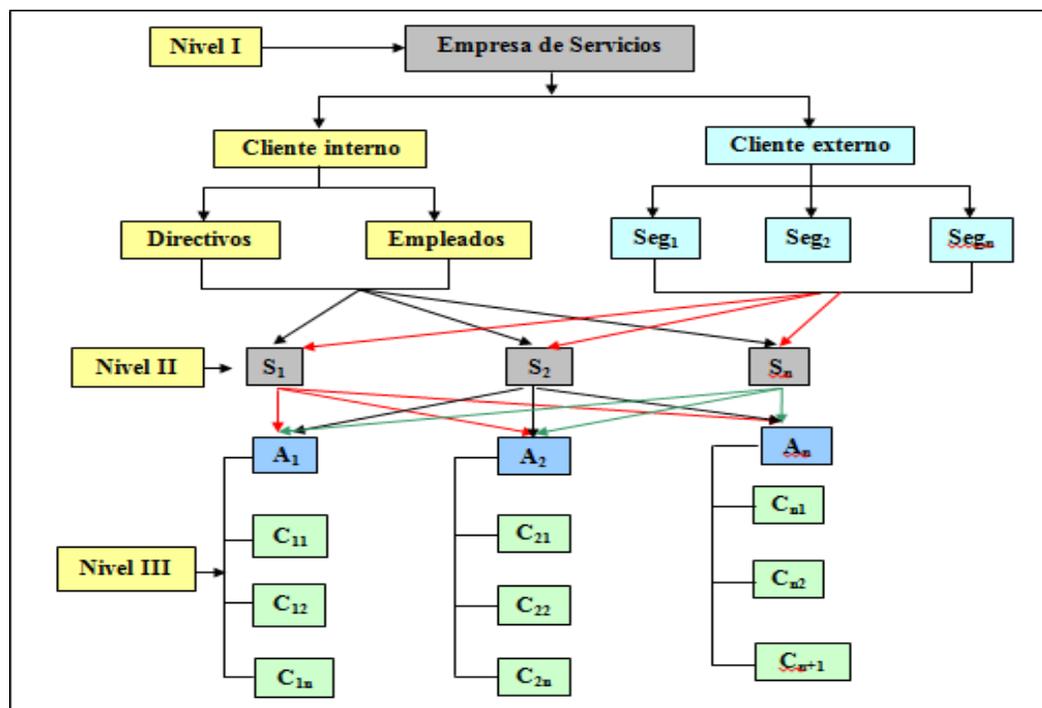
Anexo 5: Continuación

c) Modelo de la Servucción



Fuente: (Eiglier y Langeard, 1993)

d) Modelo de Estructura Jerárquica



Fuente: (Frías y Cuétara, 1997)

**Anexo 6: Descripción de los Gaps.****Fuente: Parasuramanet al. (1988).**

Gap	Descripción
<b>Gap 1</b>	Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por la que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. Este Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.
<b>Gap 2</b>	Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.
<b>Gap 3</b>	Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.
<b>Gap 4</b>	Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.
<b>Gap 5</b>	La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en obtener los restantes Gaps del modelo. La existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

**Anexo 7: Dimensiones de la calidad del servicio.****Fuente: Parasuramanet al. (1988).**

<b>DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>
<b>DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.</li><li>✓ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.</li><li>✓ Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.</li><li>✓ Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.</li><li>✓ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.</li><li>✓ La empresa realiza bien el servicio la primera vez.</li><li>✓ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.</li><li>✓ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.</li><li>✓ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</li><li>✓ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.</li><li>✓ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.</li><li>✓ Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.</li><li>✓ Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.</li><li>✓ Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.</li><li>✓ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</li><li>✓ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.</li><li>✓ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.</li><li>✓ La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.</li></ul>

**Anexo 8: Principales problemas asociados a la aplicación de la escala Servqual.**

**Fuente: Martínez (2006)**

Problema	Descripción	Autores
<b>Dificultades operativas</b>	Falta de idoneidad de los términos y categorías, dificultades a la hora de completar el cuestionario y distinguir entre algunos de los ítems, empleo de escalas tipo Likert.	Bolton y Drew (1991) Babakus y Boller (1992) Hope y Mubleman (1997)
<b>Uso de puntuaciones diferenciales (gaps scores)</b>	Se trata de un mecanismo impropio de un constructo psicológico complejo.	Peter et al. (1993) Philip y Hazlett (1997)
<b>Fiabilidad</b>	El Alpha de Cronbach sobreestima la fiabilidad de las puntuaciones diferenciales.	Prakash y Lounsbury (1984) Churchill y Brown (1993)
<b>Validez discriminante</b>	Dada la fuerte correlación entre la puntuación diferencial y la puntuación correspondiente a las percepciones parece que lo único que se mide realmente son las percepciones.	Cronin y Taylor (1992)
<b>Correlaciones aparentes</b>	Las eventuales correlaciones entre los resultados obtenidos y otras variables son el resultado de correlaciones con los componentes del modelo (las percepciones o los resultados).	Churchill y Brown (1993)
<b>Incomplitud</b>	Exceso de énfasis en la calidad de los procesos y escasa atención a la calidad del resultado.	Mangold y Babakus (1991) Richard y Allaway (1993)
<b>Restricciones de la varianza</b>	Las puntuaciones relativas a las expectativas son superiores de forma consistente a las relativas a las percepciones, lo que resulta problemático desde el punto de vista del análisis estadístico.	Churchill y Brown (1993)
<b>Asimetría de las puntuaciones</b>	La disconfirmación positiva y la negativa no tienen igual valor: los consumidores son aversos a las experiencias negativas.	Teas (1993a, 1993b, 1994) Buttle (1995)
<b>Inconsistencia de las dimensiones</b>	Las dimensiones asociadas al modelo, que deberían funcionar como determinantes del constructo calidad del servicio percibida, son diferentes en cada caso.	Carman (1990) Babakus y Boller (1992) Cronin y Taylor (1992)
<b>Sesgo cultural</b>	Las percepciones acerca de la calidad del servicio varían en función del contexto cultural y geográfico de los consumidores.	Winstead (1997) Donthu y Yoo (1996) Furrer et al. (2001)

**Anexo 9: Aplicaciones del Servqual. Fuente: Curbelo (2013)**

Al revisar las aplicaciones del modelo Servqual destacan las que aborda Martínez (2006) que se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1: Aplicaciones del SERVQUAL**  
Fuente: (Martínez, 2006)

Autor	Ámbito de aplicación
Lewis (1987)	Hoteles
Johnson et al. (1988)	Servicio de intermediación inmobiliaria
Swartz y Brown (1989)	Consultorio médico
Crompton y Mackay (1989)	Programas públicos de servicios sociales
Carman (1990)	Clínica dental, escuela de negocios, venta de neumáticos
Bresinger y Lambert (1990)	Transportistas de motores
Bojanic (1991)	Empresa de contabilidad
Saleh y Ryan (1991)	Servicios hospitalarios
Finn y Lamb (1991)	Supermercados
Fick y Ritchie (1991)	Viajes y turismo
Babakus y Boller (1992)	Empresa suministradora de gas y electricidad
Babakus y Mangold (1992)	Servicios hospitalarios
Lytle y Mokwa (1992)	Servicios sanitarios
Saleh y Ryan (1992)	Hoteles
Bouman y van der Wiele (1992)	Servicio de reparación de automóviles
Cronin y Taylor (1992)	Bancos, control de plagas, tintorerías y fastfood
Teas (1993)	Centros comerciales
Boulding et al. (1993)	Universidad
Richard y Allaway (1993)	Servicio de reparto a domicilio de pizza
Fisk et al. (1993)	Ventas online
Ford et al. (1993)	Universidad
Freeman y Dart (1993)	Empresas de contabilidad
Baker y Lamb (1993)	Servicios de arquitectura
O'Connor (1994)	Servicios sanitarios
McAlexander (1994)	Clínica dental
Hill (1995)	Educación superior
Cuthbert (1996)	Educación superior
Belloch et al. (1996)	Agencias de viaje
Soutar y McNeil (1996)	Educación superior
Saurina (1997 <sup>a</sup> , 1997 <sup>b</sup> )	Educación superior
Kettinger y Lee (1997)	Servicios online
Ryan y Chiff (1997)	Agencias de viaje

Fernández et al. (1997)	Servicios públicos
Fernández (2000)	Servicios bancarios
Oldfield y Baron (2000)	Educación superior
Bou y Camisón (2000)	Distribuidores productos cerámicos
O'Neill et al. (2004)	Biblioteca universitaria online
Nagata et al. (2004)	Biblioteca universitaria
Ugboma et al. (2004)	Servicios portuarios

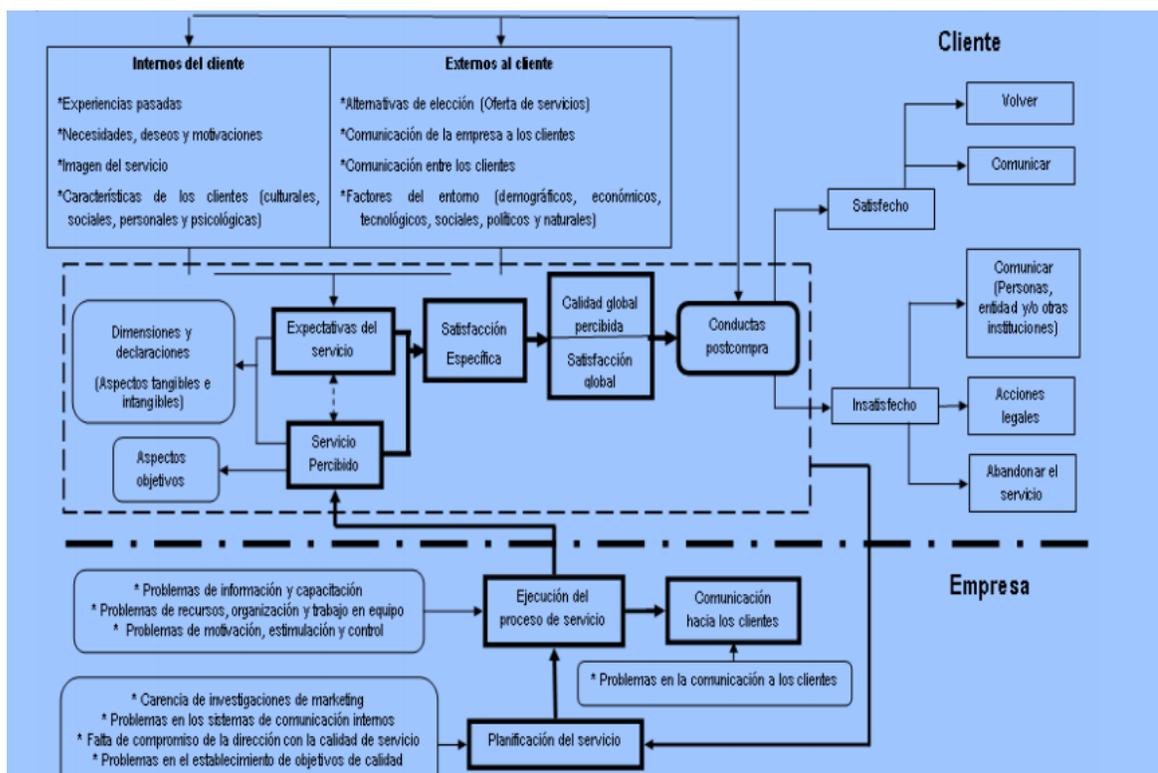
Además de estas también se registran otras que precisan Díaz y Pons (2009) y se especifican en la Tabla 2.

**Tabla 2: Utilización de la escala de medida Servqual revisada en diferentes servicios**  
**Fuente: (Díaz y Pons, 2009)**

Autores	Aplicaciones
Wright y otros (1992)	Servicios deportivos
Bojanic y Rosen (1994)	Servicios de restaurantes
Vogt y Fesenmaier (1995)	Servicios a turistas y minoristas
Johns y Tyas (1996)	Servicios de actividades turísticas
Bigné y otros (1997)	Servicios de educación superior
Gómez (1998)	Servicios bancarios
Dean (1999)	Servicios de salud
Cristóbal y Gómez (1999)	Servicios deportivos
O'Neill y otros (1999)	Servicios deportivos
Cook y Thompson (2000)	Servicios bibliotecarios
Placencia (2001)	Servicios de restaurantes
Theodorakis y otros (2001)	Servicios deportivos
Snoj y Mumel (2002)	Servicios balnearios
Diógenes (2003)	Servicios de educación superior
Vigil (2003)	Servicios de alojamiento
Douglas y Connor (2003)	Servicios hoteleros
Morales (2003 y 2004)	Servicios deportivos
Anthony y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Kilbourne y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Heckmann (2004)	Servicios de hoteles de gran turismo
Orrego (2004)	Servicios de asistencia técnica a agricultores
Costa y otros (2004)	Servicios deportivos
Torres y González (2005)	Servicios de alumbrado público
Zamudio y otros (2005)	Servicios de información de bibliotecas
Bethencourt y otros (2005)	Servicios de destinos turísticos
Velázquez y otros (2007)	Servicios de una microempresa
Morillo (2007)	Servicio hotelero

**Anexo 10: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: Díaz y Pons (2009)**

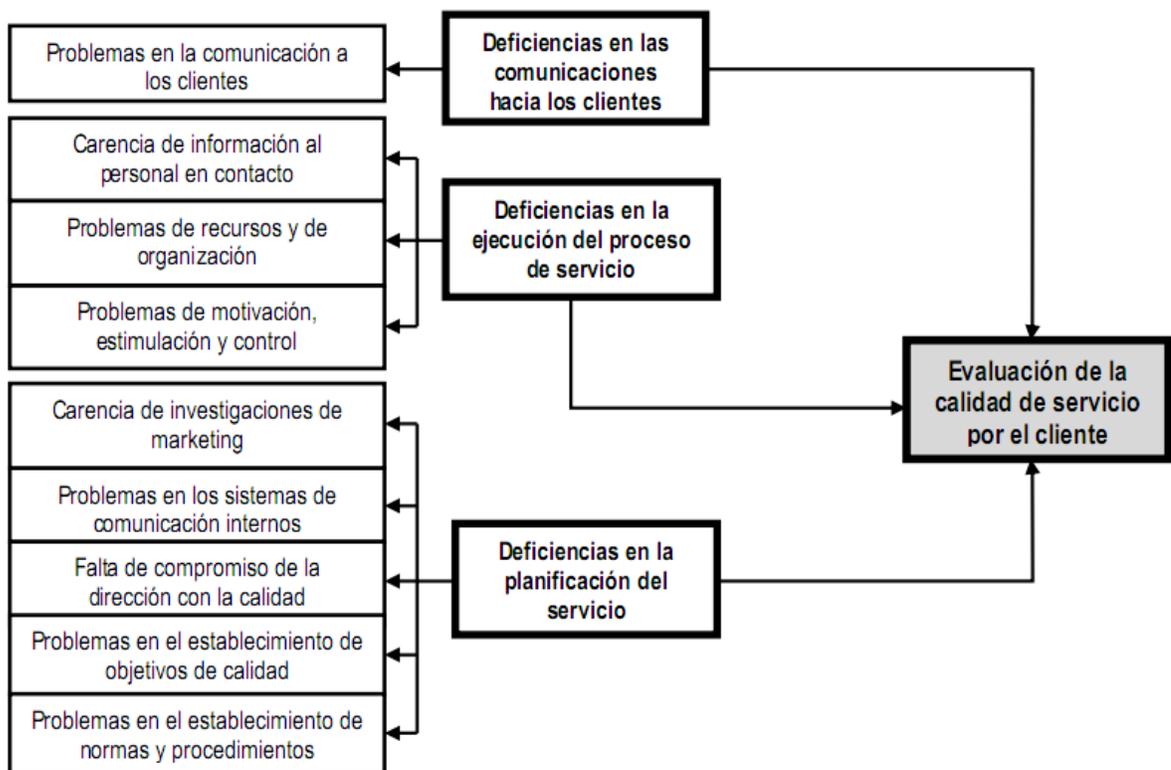
El modelo que proponen Díaz y Pons (2009) tiene como punto de partida que las empresas de servicios para alcanzar altos niveles de calidad deben prestar especial atención, primeramente, a las dimensiones y declaraciones en los que se fijan los clientes para juzgarla, pues estos ofrecen información relevante que muestra en qué aspectos la organización debe centrar sus esfuerzos para que sean realmente apreciados. Estas dimensiones y declaraciones deben ser adaptadas a las condiciones de la realidad en que se desenvuelven las empresas objeto de estudio y ser fiables y válidas. Posteriormente se deben conocer las expectativas del servicio y las percepciones del cliente, así como evaluar el comportamiento de este una vez recibido el servicio. Por último, se deben identificar las deficiencias y causas que llevan a una organización a una entrega determinada de calidad con el objetivo de tomar decisiones que favorezcan la mejora de calidad que percibe el cliente. Todo lo anteriormente descrito queda representado en la Figura 1 de este Anexo.



**Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: (Díaz y Pons, 2009)**

**Anexo 10: Continuación**

Este modelo metodológico sugiere además que el cliente puede percibir problemas con la calidad del servicio que recibe debido a tres deficiencias que se encuentran en la empresa de servicio, las cuales deben disminuirse sistemáticamente para lograr altos niveles de calidad percibida por el cliente. Estas deficiencias son: deficiencias en la comunicación de la empresa hacia los clientes, deficiencias en la ejecución del proceso de servicio y deficiencias en la planificación del servicio. Estas tres deficiencias con sus respectivas causas, como una extensión del modelo, se muestran en la Figura 2.



**Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida**

Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

**Anexo 11: Productos y servicios que ofrece el BPA.**

**Fuente: Manual de instrucciones y procedimientos del BPA.**

**a) Productos y servicios para la Banca de Particulares**

Modalidad	Producto		Servicio
	Pasivo	Activo	
Cuenta de Ahorro Ordinario	X		
Cuenta para el Futuro	X		
Depósito a Plazo Fijo	X		
Depósito a Plazo Fijo con Pago Adelantado de Intereses	X		
Certificado de Depósito	X		
Préstamo General a Particulares			X
Ley General de la Vivienda (LGV)			X
Transferencias			X
Depósito de Fianzas			X
Seguridad Social			X
Caja de Resarcimiento			X
Canje y Recanje de Monedas			X
Otros Cobros por Cuenta de Terceros			X

**b) Productos y servicios para la Banca Electrónica**

Modalidad	Producto		Servicio
	Pasivo	Activo	
Tarjeta débito			X
Cuenta giro			X
Tarjeta estímulo			X
Tarjeta débito moneda nacional			X
Tarjeta débito divisa			X
Tarjeta débito mayorista			X

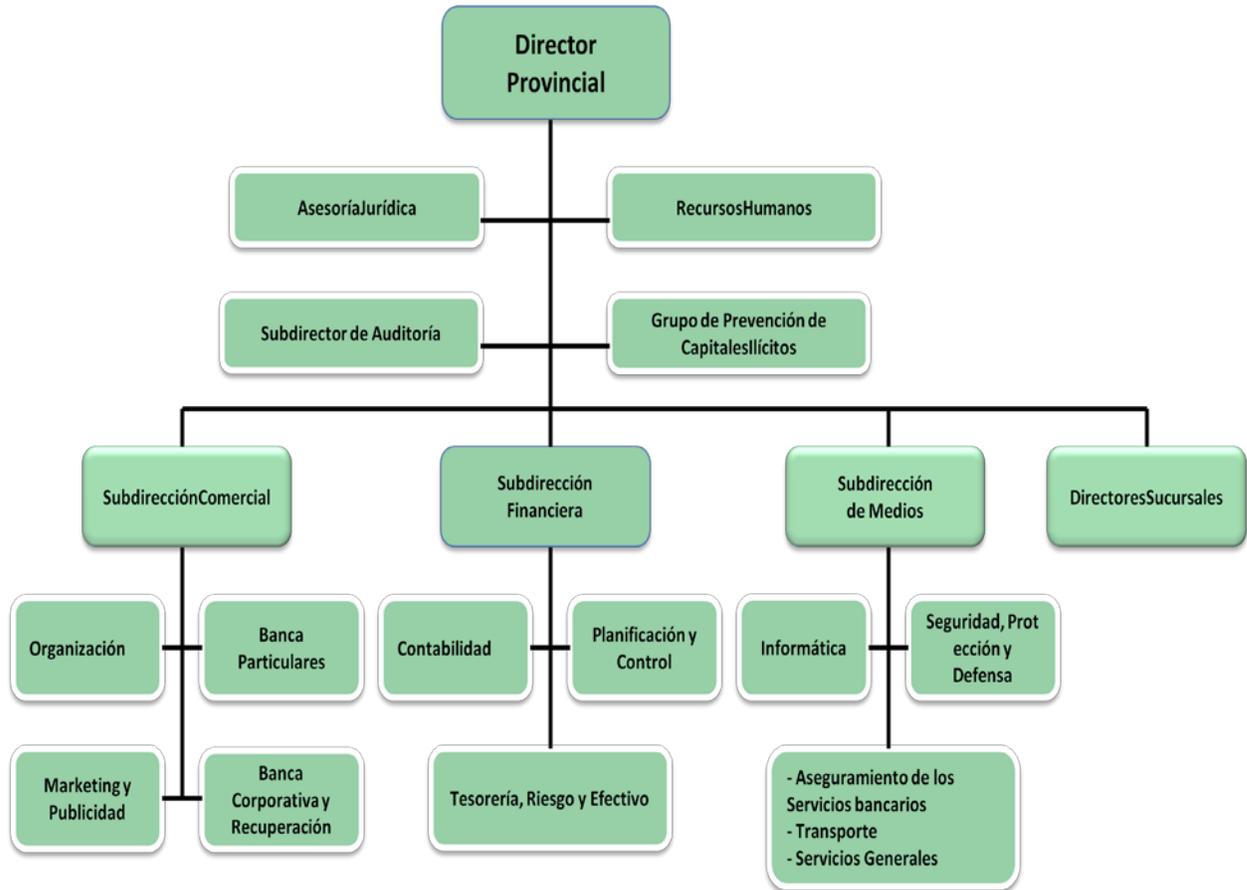
**Anexo 11: Continuación.**

**c) Productos y servicios para la Banca Corporativa**

Modalidad	Producto		Servicio
	Pasivo	Activo	
Depósito a Plazo Fijo	X		
Certificado de Depósito	X		
Cuenta Corriente	X		
Aval		X	
Letra de Cambio		X	
Descuento de Efectos Comerciales		X	
Pagaré		X	
Cobro Documentario		X	
Crédito Documentario		X	
Garantía Bancaria		X	
Línea de Crédito		X	
Préstamos para Inversiones		X	
Préstamo para Capital de Trabajo		X	
Fideicomiso		X	
Administración Financiera			X
Leasing			X
Factoraje			X
Confirming			X
Transferencias			X

**Anexo 12: Estructura organizativa de la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos.**

**Fuente: Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos.**



**Anexo 13: Encuesta de satisfacción. Fuente: Dirección provincial del BPA.**

A usted como cliente de la Sucursal Bancaria \_\_\_\_\_, se acude con el objetivo de conocer su satisfacción con los servicios bancarios. Por tal motivo, solicitamos su colaboración y nos dedique unos minutos a contestar las siguientes preguntas. Este cuestionario es totalmente anónimo.

**Datos generales**

Marque con una X o indique

Edad:

Menos de 30 \_\_\_\_\_ Entre 45 y 60 \_\_\_\_\_  
 Entre 30 y 45 \_\_\_\_\_ Más de 60 \_\_\_\_\_

Sexo: F ( ) M ( )

Nivel de escolaridad: 9no Grado ( ) 12mo Grado ( ) Nivel Medio Superior ( ) Nivel Superior ( )

Tipo de servicio solicitado: \_\_\_\_\_

**Cuestionario**

Marque con una X:

<b>Percepción del funcionamiento</b>		
¿Nuestro personal le trata con cortesía y amabilidad?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
¿Trabaja con rapidez?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
¿Le brinda la información que usted necesita?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
¿Le entrega el comprobante en correspondencia con la operación realizada en la caja?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
¿Ha presentado usted alguna queja o reclamación sobre nuestro servicio?	Si	
	No	
Si contestó afirmativamente la respuesta anterior: ¿ha quedado usted satisfecho (a) con la respuesta recibida?	Si	
	No	
<b>Ambientación e higiene</b>		
¿La sucursal bancaria se encuentra acogedora, limpia y organizada?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	

¿La espera para la atención se hace en un sitio agradable?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
¿Cuenta con una información visual adecuada? (Información comercial, pizarra de tasa de cambio actualizada, pizarra de tasa de interés actualizada, identificación de los puestos de trabajo, horario de atención, etc.)	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
<b>Calidad en el servicio</b>		
¿Nuestros servicios satisfacen sus necesidades como cliente?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
¿Se le brindan con la calidad que usted espera?	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
¿Considera que existe una buena divulgación de los nuevos productos y servicios que ofertamos?	Si	
	No	
¿Tiene conocimiento de los tipos de cuenta que puede solicitar?	Si	
	No	
¿Conoce usted los nuevos créditos que el banco ofrece?	Si	
	No	
¿Ha sido beneficiado con créditos bancarios para la compra de materiales de construcción o equipos de cocción?	Si	
	No	
¿Por qué vía conoció usted acerca de los nuevos productos y servicios que el banco ofrece?	Radio o TV	
	En la Sucursal	
	Familiares o Amigos	
	Otros	
¿Aproximadamente cuál es el tiempo que usted acostumbra a esperar en nuestro banco para que le atiendan?	Menos de una hora	
	Entre una y dos horas	
	Más de tres horas	

**Anexo 14: Planilla de opinión, queja o sugerencia. Fuente: Dirección provincial del BPA.**

**SERVICIO DE ATENCIÓN A CLIENTES**



Centro de Atención a Clientes  
Teléfono: 206 6530  
consulta@operint.se.bpa.cu

A-00001

**PLANILLA DE OPINIÓN,  
QUEJA O SUGERENCIA**

Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Oficina en la que el cliente formula su opinión,  
queja o sugerencia \_\_\_\_\_

<b>Para la correcta tramitación de la opinión, queja o sugerencia es imprescindible cumplimentar los siguientes datos con exactitud y claridad</b>	
Nombre y Apellidos del cliente: _____	
Dirección: _____	
Municipio: _____	Provincia: _____
Teléfono: _____	
El cliente opina o se queja de la oficina: _____	

**Codifique su queja según el motivo (marque con una cruz):**

Falta de información
Demora en el servicio
Inconformidad con el trámite realizado
Maltrato
Sobre el servicio de pago a jubilados y pensionados
Sobre el servicio de los créditos sociales
Sobre el servicio de transferencias monetarias
Sobre el servicio de tramitación de los títulos de propiedad de la vivienda
Otros motivos

**DETALLE SU QUEJA AL DORSO**

*Si su interés es solo ofrecer una opinión o sugerencia puede hacerlo también al dorso.*

A-00001  
PLANILLA DE OPINIÓN,  
QUEJAS O SUGERENCIA

Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Oficina en la que el cliente formula su opinión,  
queja o sugerencia \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos del cliente: \_\_\_\_\_

Estimado cliente: Usted tiene el derecho de recibir respuesta a la queja efectuada en un plazo de 30 días hábiles. De existir inconformidad con la respuesta ofrecida puede enviarla a las instancias superiores (Dirección Provincial u Oficina Central).

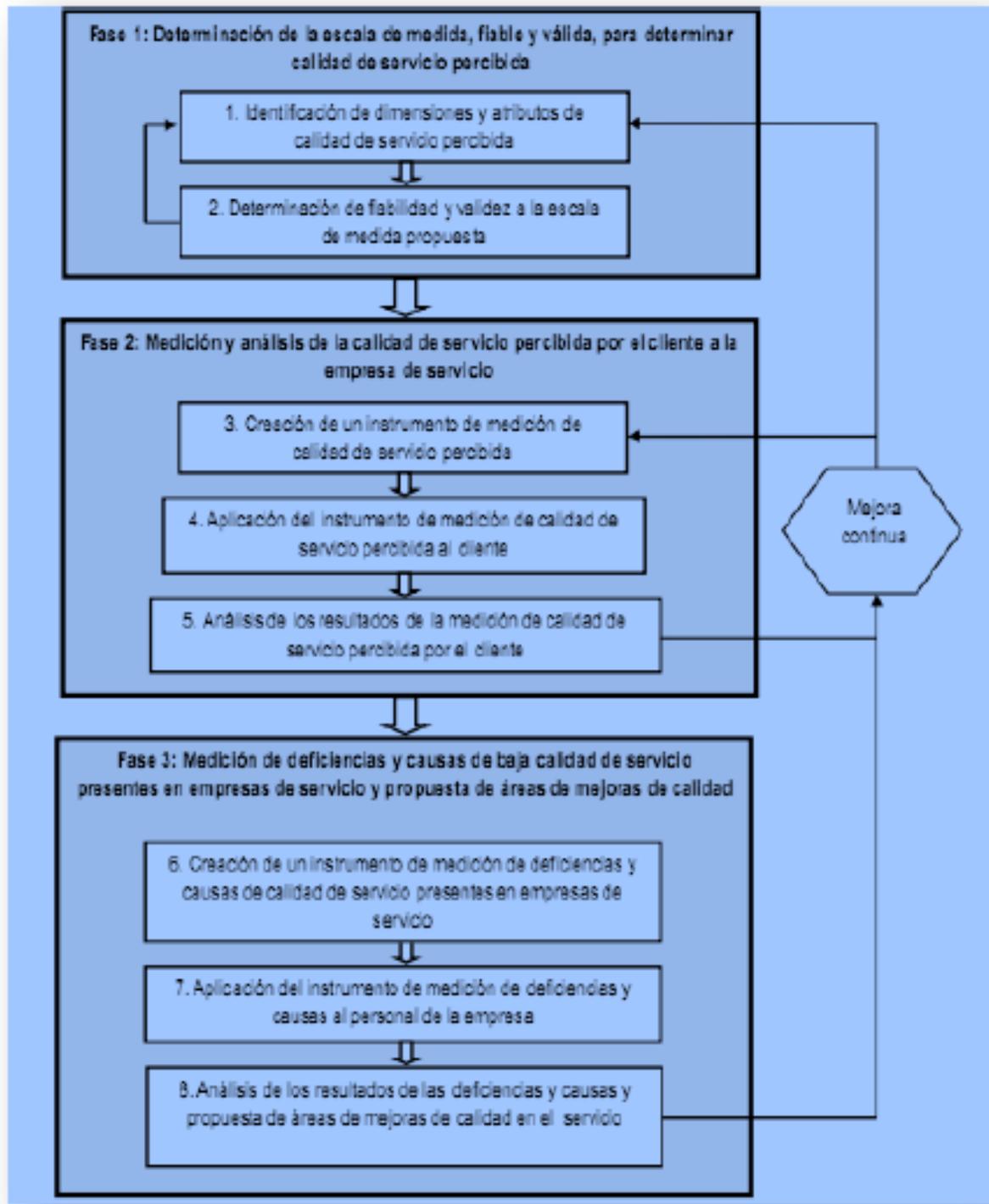
Nombre y Apellidos del especialista que atendió al cliente \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

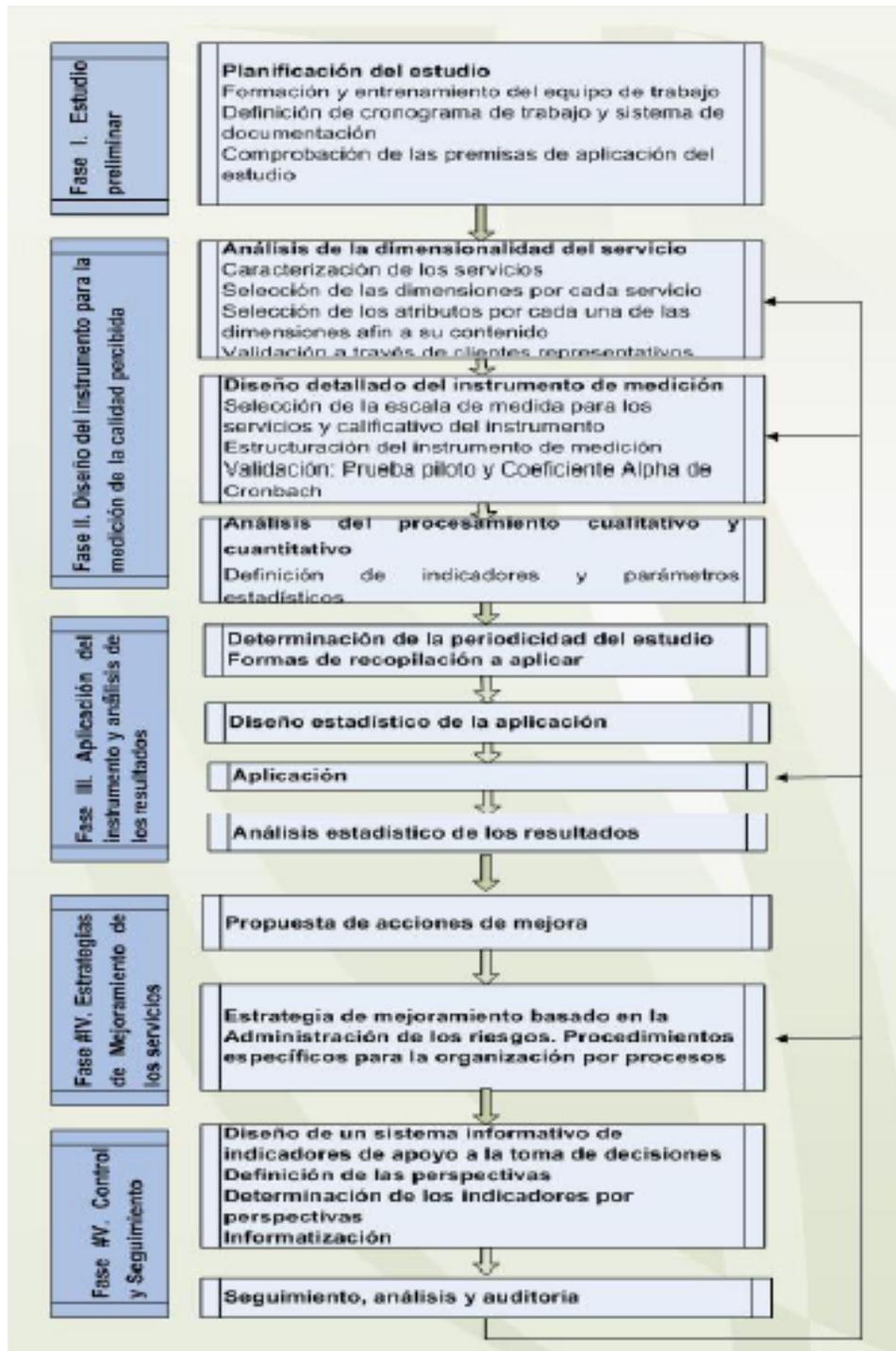
**Ver al dorso**



**Anexo 15: Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: Díaz y Pons (2009)**



**Anexo 16: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. Fuente: Moreno (2010)**



## Anexo 16: Continuación

### Descripción detallada del procedimiento:

#### **Fase I. Estudio preliminar**

**Objetivo:** Planificar el estudio y diagnosticar el proceder actualmente utilizado para la medición de la calidad percibida en la organización. Además de examinar las mejores prácticas que en materia de medición de la calidad del servicio se desarrollan en el sector nacional e internacional.

#### **Etapas:**

- ✓ Etapa 1. Planificación del estudio:
  - Paso 1. Formación y entrenamiento del equipo de trabajo.
  - Paso 2. Cronograma del estudio y sistema de documentación.
  - Paso 3. Definición de las premisas de aplicación del estudio.

**Técnicas:** Técnicas de trabajo en grupo y redacción de documentos, aplicación del software Project.

#### **Fase II. Diseño del instrumento para la medición de la calidad percibida**

**Objetivo:** Realizar un análisis de los servicios para determinar las dimensiones y atributos que los caracterizan y validar los resultados obtenidos a partir de técnicas estadísticas, para realizar el diseño detallado del instrumento y definir los indicadores necesarios para el análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo una vez aplicado.

#### **Etapas:**

- ✓ Etapa 2. Análisis de la dimensionalidad del servicio:
  - Paso 1. Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización.
  - Paso 2. Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio.
  - Paso 3. Definición y Selección de los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido.
  - Paso 4. Validación de los resultados obtenidos a través de los clientes más importantes para la organización.

## Anexo 16: Continuación

- ✓ Etapa 3. Diseño detallado del instrumento la medición de la calidad percibida:
  - Paso 1. Selección de la escala de medida a utilizar y del calificativo del instrumento.
  - Paso 2. Estructuración del instrumento de medición.
  - Paso 3. Validación del instrumento de medición.
- ✓ Etapa 4. Análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo:
  - Paso 1. Cálculo de indicadores y parámetros estadísticos.

**Técnicas:** Revisión documental, trabajo con grupo de expertos, Brainstorming, matriz de impactos cruzados, criterios de selección, entrevista estructurada, cuestionario, técnicas estadísticas (histograma de frecuencias), pruebas estadísticas- Alpha de Cronbach y Prueba Pearson, cálculos matemáticos.

### **Fase III. Aplicación del instrumento de medición y análisis de los resultados**

**Objetivo:** Ejecutar la aplicación del instrumento de medición por cada servicio y posteriormente realizar el análisis de los resultados obtenidos.

#### **Etapas:**

- ✓ Etapa 5. Determinación de la periodicidad del estudio. Formas de recopilación a aplicar.
- ✓ Etapa 6. Diseño estadístico de la investigación.
- ✓ Etapa 7. Aplicación.
- ✓ Etapa 8. Análisis estadísticos de los resultados.

**Técnicas:** Análisis documental, técnicas estadísticas, diagrama causa – efecto, diagrama de Pareto, Árbol de Realidad Actual, elaboración de plan de acciones.

### **Fase IV. Estrategias de mejoramiento de los servicios**

**Objetivo:** Diseñar procedimientos específicos como estrategias de mejoramiento de los servicios.

#### **Etapas:**

- ✓ Etapa 9. Estrategia de mejoramiento: Administración de riesgos empresariales.
- ✓ Etapa 10. Procedimiento específico para la Organización por procesos.

---

## Anexo 16: Continuación

**Técnicas:** Revisión teórica documental y técnicas especificadas por los procedimientos específicos.

### **Fase V. Control y Seguimiento**

**Objetivo:** Diseñar sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones como mecanismo de control a partir de los resultados de la integración de los procedimientos que permita monitorear el proceso de mejoramiento de los servicios.

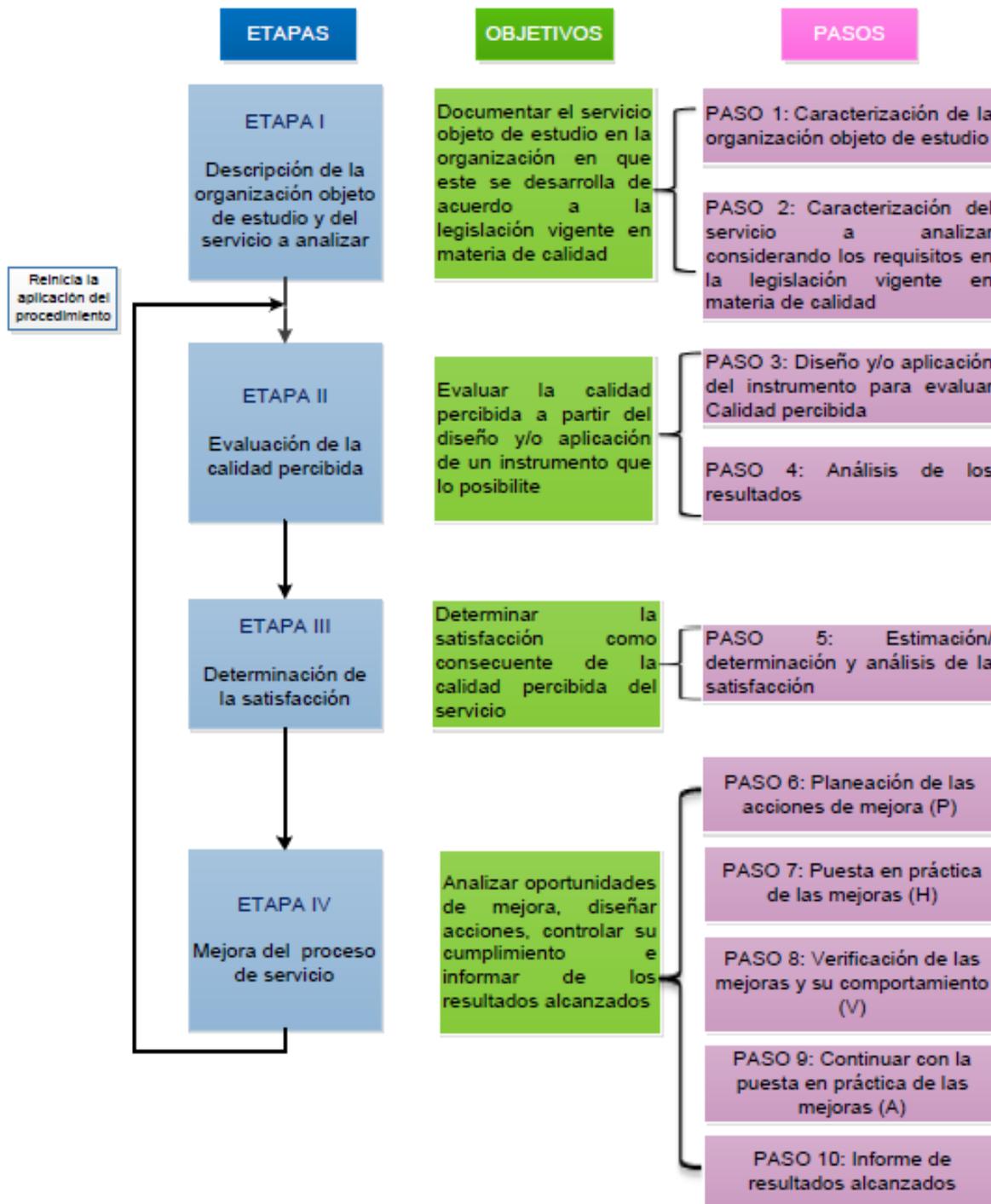
#### **Etapas:**

- ✓ Etapa 11. Diseño del sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones.
- ✓ Etapa 12. Informatización de la herramienta *Soft Measures*.
- ✓ Etapa 13. Seguimiento, análisis y propuesta de acciones de mejora continua.

**Técnicas:** Análisis y síntesis, técnicas de programación en lenguaje de código abierto y técnicas de diseño gráfico, auditoría al proceso, lista de chequeo.

**Anexo 17: Procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios de salud**

Fuente: Curbelo (2013)



**Anexo 18: Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos.****Fuente: Cortés e Iglesias (2005)**

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés e Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

**Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto.****Fuente: Cortés e Iglesias (2005)****Nombre y Apellidos:**

- 1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
- 2- Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Se utiliza la fórmula siguiente:  $K \text{ comp.} = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$

**Anexo 18: Continuación**

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la siguiente tabla:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia Kcomp siguiendo los criterios siguientes:

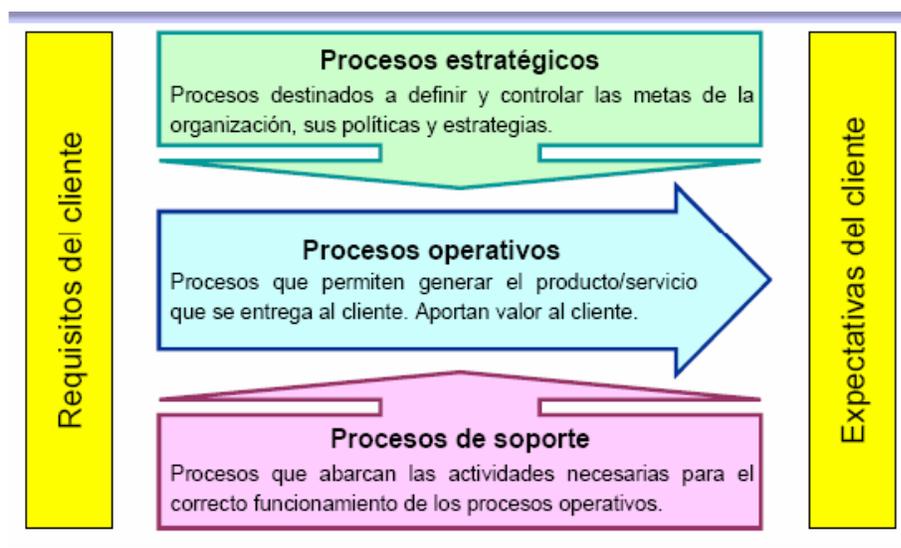
- ✓ La competencia del experto es ALTA si  $K_{comp} > 0.8$
- ✓ La competencia del experto es MEDIA si  $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- ✓ La competencia del experto es BAJA si  $K_{comp} \leq 0.5$

**Anexo 19: Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento seleccionado.****Fuente: González (2013).****Mapa general de procesos**

El mapa de procesos es definido por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002) como la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002).

No obstante en la literatura se identifican de manera general dos tipos de clasificaciones. La primera es la establecida por Villa y Pons (2006) la cual diferencia tres tipologías de procesos de acuerdo a la influencia de estos en la actividad principal de la organización. Por su parte la segunda clasificación está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la NormaISO 9001: 2008. En las Figuras 1 y 2 se muestran ambas clasificaciones.

**Figura 1: Tipos de procesos según Clasificación 1.****Fuente: (Villa y Pons, 2006).**



**Figura 2: Tipos de procesos según Clasificación 2. Fuente: (Beltrán et al., 2002)**

Ha de destacarse además que el nivel de detalle de los mapas de procesos depende del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades. El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones que se establecen entre ellos, aunque no permite saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

### Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es una de las herramientas fundamentales que posibilita el comienzo de una gestión por procesos. Se utiliza para identificar todos los elementos relevantes de un determinado proceso y posibilita el establecimiento de los límites y actividades del mismo. Al construir este diagrama deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Proveedores del proceso (Suppliers): Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el mismo.
- ✓ Entradas (Inputs): Materiales, informaciones, productos, documentos, energía requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.
- ✓ Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas (ISO 9000: 2005).

- ✓ Salidas (Outputs): Son los resultados del proceso, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Son el producto o servicio creado por el proceso que el cliente o los clientes del mismo reciben.
- ✓ Requerimientos de las salidas: No es más que lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso. Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.
- ✓ Cientes (Customer): Se puede considerar como cliente cualquier persona institución u órgano que recibe el producto o servicio que el proceso genera. El cliente valora la calidad del proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que éste con sus salidas ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas. Se identifican dos tipos de clientes:
  - Clientes internos: Individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
  - Clientes externos: Son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Esta herramienta posibilita:

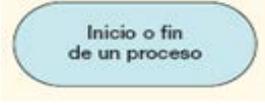
- ✓ Definir y mostrar visualmente un proceso.
- ✓ La identificación de las variables de salida claves del proceso.
- ✓ La identificación de los pasos claves del proceso.
- ✓ La identificación de las variables de entrada claves del proceso.

### Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo representan la descripción de las actividades de un proceso y sus interrelaciones, es decir, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, pues permiten una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. Se les denominan diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. En la Tabla 1 se muestra algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

**Tabla 1: Símbolos más habituales para la representación de diagramas de flujo.**

**Fuente: (Beltrán et al., 2002)**

Símbolo	Descripción
	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad.
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Representan una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).

La representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

La utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando:

- ✓ Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.
- ✓ Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- ✓ Se deben comparar dos procesos o alternativas.
- ✓ Se necesita una guía que permita un análisis sistemático del proceso.

### **Ficha de proceso**

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el

diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. En la Tabla 2 se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluir en la ficha del proceso correspondiente.

**Tabla 2: Aspectos que conforman la ficha de proceso.**

**Fuente: Beltrán et al. (2002)**

Elemento	Descripción
<b>Misión u objeto</b>	Es el propósito del proceso, su razón de ser. La misión debe inspirar la topología de resultados que interesa conocer. Hay que preguntarse: ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para que existe el proceso?
<b>Propietario del proceso</b>	Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que esta obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
<b>Límites del proceso</b>	Están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores y los clientes. Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio SIPOC.
<b>Alcance del proceso</b>	Pretende establecer la primera actividad y la última actividad del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
<b>Indicadores del proceso</b>	Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
<b>Variables de control</b>	Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos.
<b>Inspecciones</b>	Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
<b>Documentos y/o registros</b>	Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
<b>Recursos</b>	Son los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

### Revisión y análisis de documentos

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura. En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández et al., 1998):

- ✓ Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.
- ✓ Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

### Encuesta

La encuesta, como método de investigación científica, es uno de los más utilizados porque persigue obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Estas pueden presentarse en forma de entrevista o cuestionario.

- ✓ Entrevista: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998). En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar.
- ✓ Cuestionario: Es un instrumento que se elabora por escrito y en el que se realizan interrogantes que permiten obtener información con determinados objetivos, estos deben

quedar explícitos al intercambiar con los participantes que representan a una población determinada para la que fue diseñado. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere de un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán. Las interrogantes pueden ser abiertas o cerradas, y de acuerdo con esta forma también se clasifican las encuestas. Las interrogantes abiertas son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido limitadas porque se proponen a los encuestados para que estos indiquen cuál es su posición (Hernández et al., 1998; Pons y Villa, 2005).

### Tormenta de ideas

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2007). Los métodos para su realización aparecen en la Tabla 3.

**Tabla 3: Métodos para la realización de la tormenta de ideas.**

**Fuente: Curbelo (2013)**

Variantes	¿Cómo se utiliza?
<b>Rueda libre</b> (No estructurado o flujo libre)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.</li> <li>2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión.</li> <li>3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se está repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.</li> <li>4. Llegar a conclusiones.</li> </ol>
<b>Round-Robin</b> (Estructurada o en círculo)	La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado. Por ejemplo: de izquierda a derecha. No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.
<b>Tira de papel</b> (Lluvia de ideas escrita o silenciosa)	Los participantes piensan las ideas pero registran en un papel sus ideas en silencio.

### Observación directa

La observación consiste, según plantean Cortés e Iglesias (2005) referenciando a Olabuénaga e Ispízu (1989), en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma. La observación, por principio, es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación (Cortés e Iglesias, 2005).

La observación se ha clasificado, entre otros criterios, en:

- ✓ Directa o indirecta: Dado el conocimiento del objeto de investigación.
- ✓ Participante o no participante: Considerando el nivel de participación del sujeto que se observa.

El modo de efectuarla lo define el investigador en función de las características del estudio que realice.

### Método Delphi

La metodología Delphi consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión. Los pasos que se siguen para ello son (Cortés e Iglesias, 2005):

- 1- Concepción inicial del problema: Esclarecer qué objetivo se persigue en el intercambio con los expertos.
- 2- Selección de los expertos: En cuanto a la selección de los expertos debe calcularse el tamaño de muestra y demostrar, a partir del cálculo del coeficiente de competencia, que poseen conocimientos y argumentación suficiente en el tema que se analiza, tal y como se comentó en la Etapa I del procedimiento.
- 3- Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se preparan las encuestas para hacerlas llegar a los expertos y someterlas a su criterio.
- 4- Procesamiento y análisis de la información: En este paso se define si existe concordancia entre los expertos o no mediante una prueba de hipótesis donde:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

Para esta prueba se debe calcular el coeficiente de Kendall (W) que no es más que un coeficiente de regresión lineal que da el grado de correlación entre los expertos o la llamada concordancia.

Este es un índice, entre 0 y 1, que indica que no existe concordancia entre los expertos, o que los expertos concuerdan totalmente con los criterios planteados y el orden de los mismos, respectivamente.

Las hipótesis planteadas pueden probarse si  $k \geq 7$  (Cantidad de criterios para la evaluación de los expertos) utilizando el estadígrafo Chi- Cuadrado que se calcula:

$$X_{calculada}^2 = n(k - 1)W X_{tabulada}^2 = X^2(\alpha, k - 1) \quad (2.1)$$

Región crítica:  $X^2$  calculado  $> X^2$  tabulado.

Chi – Cuadrado tabulado se localiza en la tabla estadística que se corresponde con tal distribución para  $k - 1$  grados de libertad y un nivel de significación prefijada. Si se procesa la información en el paquete de programas SPSS se considera como región crítica:  $P\text{-Value} < \alpha$ . De no existir concordancia entre los expertos se sigue a otra ronda de análisis hasta lograrla realizando los cambios pertinentes en función de lo que evalúan.

En caso de que el número de características sea menor que siete ( $k < 7$ ) se tiene:

$$\text{Región crítica: } S_{calculada} = \sum \left( R_i - \frac{\sum R_i}{k} \right)^2 > S_{tabulada} \quad (2.2)$$

Donde:

$S_{tabulada}$  : Se encuentra en la Tabla de Friedman (Friedman, 1940)

$R_i$ : Sumatoria de las evaluaciones dadas por los expertos para cada una de los criterios

### **Análisis de fiabilidad**

La confiabilidad es la probabilidad de que un componente o sistema desempeñe satisfactoriamente la función para la que fue creado, durante un período establecido y bajo condiciones específicas de operación (Gutiérrez y De la Vara, 2007).

Para el análisis de confiabilidad pueden utilizarse diferentes procedimientos, estos son explicados por Hernández et al. (1998). Uno de los que más se emplea es el coeficiente Alfa de Cronbach, recomendándose generalmente para que una escala sea confiable que tome valores mayores que 0,7.

## **Análisis de validez**

*Demostración de la validez de contenido:* Para ello es necesario un amplio estudio cualitativo de la literatura relevante y recoger las impresiones de expertos en el tema investigado, académicos y profesionales, que aporten sus criterios de acuerdo a la experiencia que poseen respecto al tema en cuestión (Díaz, 2006).

*Demostración de la validez de criterio:* La validez de criterio se analiza comparando los resultados del instrumento empleado y un criterio externo a este fielmente establecido (Hernández et al., 1998).

*Demostración de la validez de constructo:*

La validez de constructo se suele determinar mediante un procedimiento denominado análisis factorial, según Hernández et al. (1998) y Frías (2005). Este posibilita agrupar las variables, de acuerdo a sus relaciones, en un conjunto de factores representativos.

Generalmente el análisis factorial se efectúa tomando como modelo el análisis de componentes principales, apropiado cuando el interés primordial se centra en la predicción del mínimo número de factores necesarios para explicar un alto porcentaje de la varianza representada en la serie de variables original.

El análisis factorial puede tener carácter exploratorio o confirmatorio (Hair, Anderson, Thatam, y Black, 1999):

- ✓ La aproximación inductiva o exploratoria supone delimitar un número amplio de indicadores que supuestamente miden un constructo, encontrar los factores o dimensiones que explican las relaciones entre este conjunto de variables a partir de criterios estadísticos, y definir cada uno en función de las mismas.
- ✓ La aproximación deductiva o confirmatoria va de la teoría hacia los hechos y permite una valoración de la correspondencia entre las características entre el concepto planteado en la teoría y los resultados obtenidos a partir de los datos. El análisis factorial confirmatorio, aunque ya se han desarrollado procedimientos para realizarlo independientemente, todavía se aplica a partir de una aproximación exploratoria con estos fines.

Al realizar un análisis factorial debe tenerse en cuenta, considerando los criterios de Hair et al. (1999), los elementos siguientes:

1- La comprobación de los supuestos de este:

- ✓ Tamaño muestral: Debe ser 100 o más grande, por lo general el mínimo es tener por lo menos un número de observaciones cinco veces mayor que el número de variables a ser analizadas, siendo el tamaño aceptable un ratio de diez a uno.
- ✓ Medida de suficiencia de muestreo (MSA): Una medida para cuantificar el grado de intercorrelaciones entre las variables y la conveniencia del análisis factorial. Este índice se extiende de 0 a 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. La medida puede ser interpretada con las siguientes directrices: 0,80 o superior, sobresaliente; 0,70 o superior, regular; 0,60 o superior, mediocre; 0,50 o superior, despreciable; por debajo de 0,50, inaceptable. Se deben examinar primero los valores MSA para cada variable y excluir aquellos que caen en la gama de inaceptables.
- ✓ Prueba de esfericidad de Bartlett: Es una estadística que se utiliza para estudiar la presencia de correlaciones entre las variables, contrastándose dos hipótesis:  
Ho: Las variables no están correlacionadas en la población, la matriz de correlaciones es una matriz identidad.  
H1: Existe correlación entre las variables.  
Para que el análisis factorial se apropiado debe rechazarse la hipótesis nula.
- ✓ Medida de adecuación de la muestra de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO): Explica el grado de adecuación muestral a partir de una comparación de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parciales, indicando la fuerza de esas relaciones entre variables. Este índice puede estar entre 0 y 1 considerándose como aceptable, a efectos del factorial, un  $KMO > 0,5$ .

Las estadísticas mencionadas son las más significativas para asegurar que el análisis factorial es adecuado para el estudio que se realiza, en caso de que no suceda así deben realizarse transformaciones para lograrlo o cambiar la técnica de análisis. Por ejemplo, cuando el  $KMO < 0,5$  se debe revisar la diagonal principal de la matriz de correlaciones antimagen que contiene los valores de la medida de adecuación muestral (MSA) para cada una de las variables y eliminar las de  $MSA < 0,5$  consideradas inaceptables, lo que evidenciará un aumento del KMO (Hair et al., 1999).

## 2- El criterio que se empleará para el cálculo de la cantidad de factores a ser extraídos

En este sentido existen varios criterios:

- ✓ Criterio de raíz latente (con base en valores específicos): Sólo se consideran los factores que tienen raíces latentes o autovalores mayores que uno, es decir que explican al menos una variable. Los factores con autovalores menores que uno no son significativos y por tanto se desestiman a la hora de incorporarlos en la interpretación. El uso del autovalor para establecer un corte es más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50.
- ✓ Criterio a priori: El investigador establece el número de factores.
- ✓ Criterio de porcentaje de varianza: Se basa en obtener un porcentaje acumulado especificado de la varianza total extraída. Tal porcentaje depende del tipo de investigación que se realiza pero, generalmente, se establece un porcentaje de varianza explicada mayor o igual que el 60%.

Estos son tres de los criterios más utilizados, aunque también se emplean: criterio del contraste de caída y heterogeneidad de la muestra, entre otros.

## 3- Método de rotación de factores

En la rotación de factores se distinguen varios métodos clasificados en dos categorías:

- ✓ Rotación ortogonal: Rotación de factores en la que los ejes se mantienen formando ángulos de 90°, se incluyen en esta los métodos: Quartimax, Equimax y Varimax, este último reduce el número de variables con cargas elevadas en un factor.
- ✓ Rotación oblicua: Rotación de factores cuando los ejes no se conservan en ángulo recto, entre estos métodos se señalan: Oblimin, Promax, Ortoblique, entre otros.

La elección del método depende del criterio del investigador.

## 4- Criterio para la significación de las cargas factoriales

La definición del criterio para seleccionar las cargas significativas es una de las consideraciones más importantes al desarrollar un análisis factorial porque de acuerdo a este se procede a la interpretación final de los factores. Generalmente se evidencia en la literatura la utilización de cargas superiores a 0,5.

Tales aclaraciones son indispensables para la organización y resumen de datos mediante el análisis factorial, lo que permite demostrar la existencia de validez de constructo y a su vez, rediseñar el instrumento de evaluación para que este tenga mejores propiedades métricas.

### Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se refiere a procedimientos para resumir y presentar datos cuantitativos de manera que revele las características de la distribución de los datos (Oficina Nacional de Normalización, 2005).

Entre los análisis de la estadística descriptiva que tienden a ser reiteradamente realizados en la literatura revisada se encuentran la determinación de: moda, mediana, media, rangos, la desviación estándar y la varianza, además de las frecuencias. Los resultados que se obtienen permiten caracterizar a las muestras o poblaciones a partir de datos que guardan relación con el objetivo del estudio que se realice. Dichos resultados se pueden obtener haciendo uso de paquetes de programas como el SPSS, el Statgraphics y/o Microsoft Excel.

### Diagrama de Ishikawa (o de causa-efecto)

El diagrama de causa-efecto es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a contemplar todas las causas que pueden afectar el problema bajo análisis y de esta forma se evita el error de buscar directamente las soluciones sin cuestionar a fondo cuáles son las verdaderas causas.

El diagrama de causa-efecto se debe utilizar cuando pueda contestarse "sí" a una o las dos preguntas siguientes:

- ✓ ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- ✓ ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, las cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. Estos son (Gutiérrez y De la Vara, 2007):

- ✓ Método de las 6M's: Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final.
- ✓ Método de flujo del proceso: Consiste en construir la línea principal del diagrama de Ishikawa siguiendo el flujo del proceso y en ese orden se agregan las causas.

- ✓ Método de estratificación o enumeración de causas: Implica construir el diagrama de Ishikawa yendo directamente a las causas potenciales del problema sin agrupar de acuerdo con las 6M's.

### 5Ws y 2H

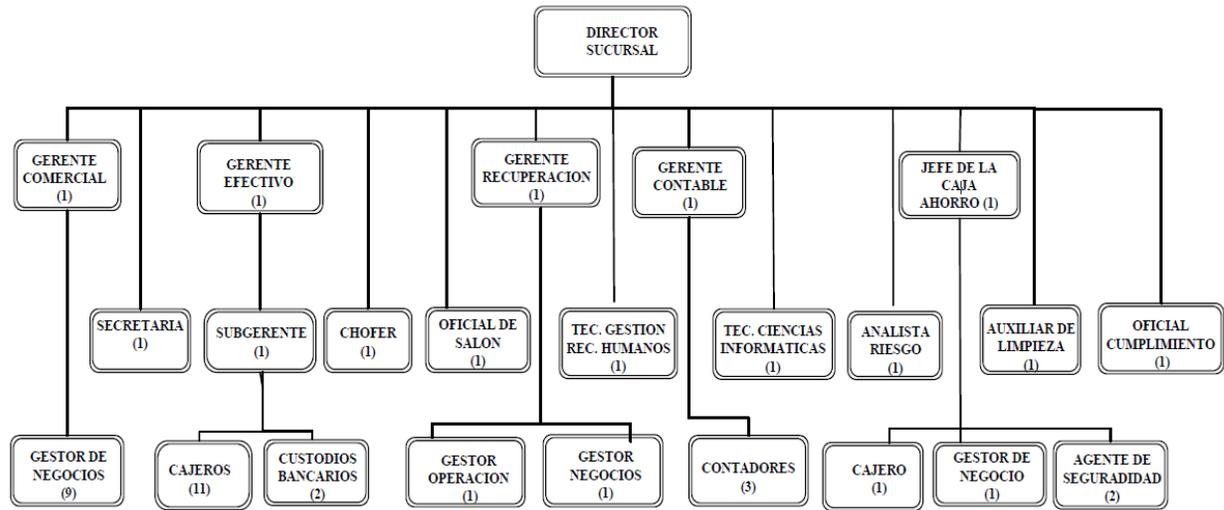
Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad (Pons y Villa, 2006) a partir de la respuesta a 7 interrogantes. En la Tabla 4 se presentan dichas interrogantes.

**Tabla 4: Resumen de la técnica 5W y 2H. Fuente: (Covas, 2009)**

Criterio		Pregunta	Acción
<b>Asunto</b>	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
<b>Propósito</b>	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria?	
<b>Lugar</b>	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
<b>Persona</b>	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
<b>Secuencia</b>	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	Simplificar la tarea
<b>Método</b>	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	
<b>Costo</b>	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

**Anexo 20: Estructura organizativa de la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos.**

**Fuente: Dirección Provincial del BPA.**



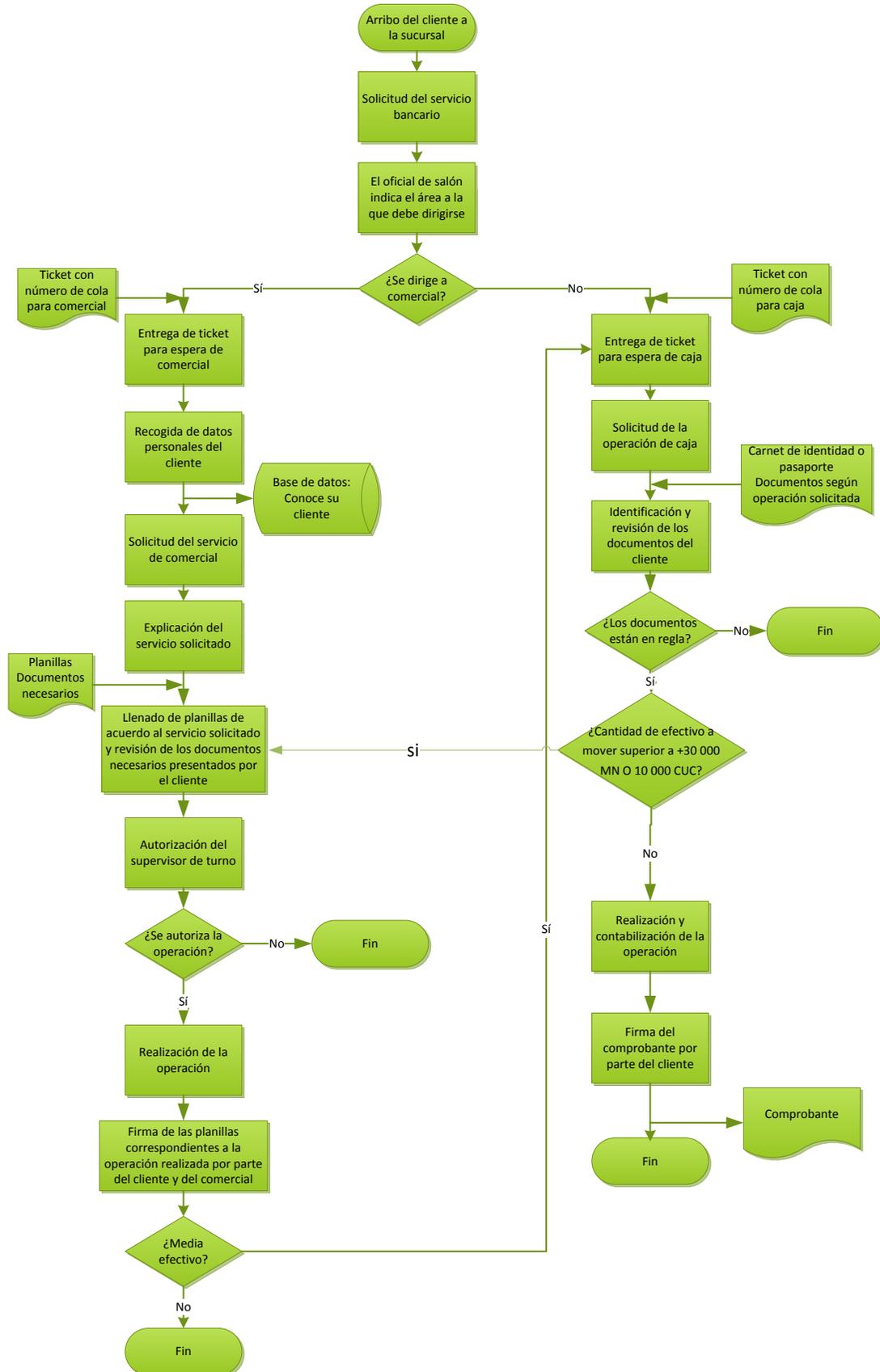
**Anexo 21: Descripción de los servicios que ofrece la Sucursal 4792.**
**Fuente: Sucursal 4792.**

Servicio	Descripción
<b>Transferencia bancaria (en MN y CUC)</b>	El banco transfiere a otro banco cierta suma de dinero destinada a un cliente, o una cuenta específica cobrando una comisión por el servicio.
<b>Préstamos para consumo e inversiones</b>	Se encuentran los créditos para la compra de materiales por damnificados, créditos para el pago de terrenos entre otros.
<b>Cuentas de ahorro ordinarias a plazo fijo (en MN y CUC)</b>	Cuentas de ahorro con un saldo mínimo de apertura de \$50.00, los depósitos posteriores a la apertura pueden ser de un saldo mínimo de \$20.00 en MN y de \$5.00 en CUC. Fuera de la sucursal de origen se pueden extraer solo \$2000.00 En caso de ser cerradas antes de su vencimiento se pierden los intereses. Dicha operación solo puede efectuarse en la sucursal de origen.
<b>Cuentas de ahorro ordinarias a la vista (en MN y CUC)</b>	Cuentas de ahorro por un período determinado de tiempo que no admiten depósitos ni extracciones, sino que se hacen por un monto fijo siempre mayor de \$ 200. A diferencia de la anterior en caso de ser cerradas antes de su vencimiento los intereses se negocian entre el banco y el cliente cobrando, este último, parte de los intereses devengados hasta ese momento.
<b>Tramitación de los títulos de propiedad de la vivienda</b>	Es la elaboración de la propiedad de la vivienda.
<b>Pago de seguridad social</b>	Es el pago a la población por concepto de pensiones y subsidios de seguridad social por cuenta del Instituto Nacional de la Seguridad Social, Ministerios del Interior y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
<b>Cobro de créditos</b>	No es más que el cobro de una deuda contraída con la institución, existen distintos conceptos ya sea créditos de materiales, créditos personales o la ley general de la vivienda.
<b>Pago del ingreso al presupuesto</b>	No es más que el cobro de los impuestos que cobra la ONAT a los trabajadores por cuenta propia
<b>Arrendamiento de tierras</b>	El pago a los arrendadores de un terreno.
<b>Ejecución y proceso de la solicitud de los créditos de materiales</b>	Es la etapa donde se recogen los datos de la persona que solicita el crédito así como de sus fiadores, se analiza su historial crediticio el cual lo avala para la continuidad del proceso.
<b>Pago de créditos de materiales</b>	Se procesa un documento de pago en este caso un cheque de gerencia el cual cobrará en la caja.
<b>Cambio de alcancía</b>	Cambio de menudo por billetes.

**Otros servicios**

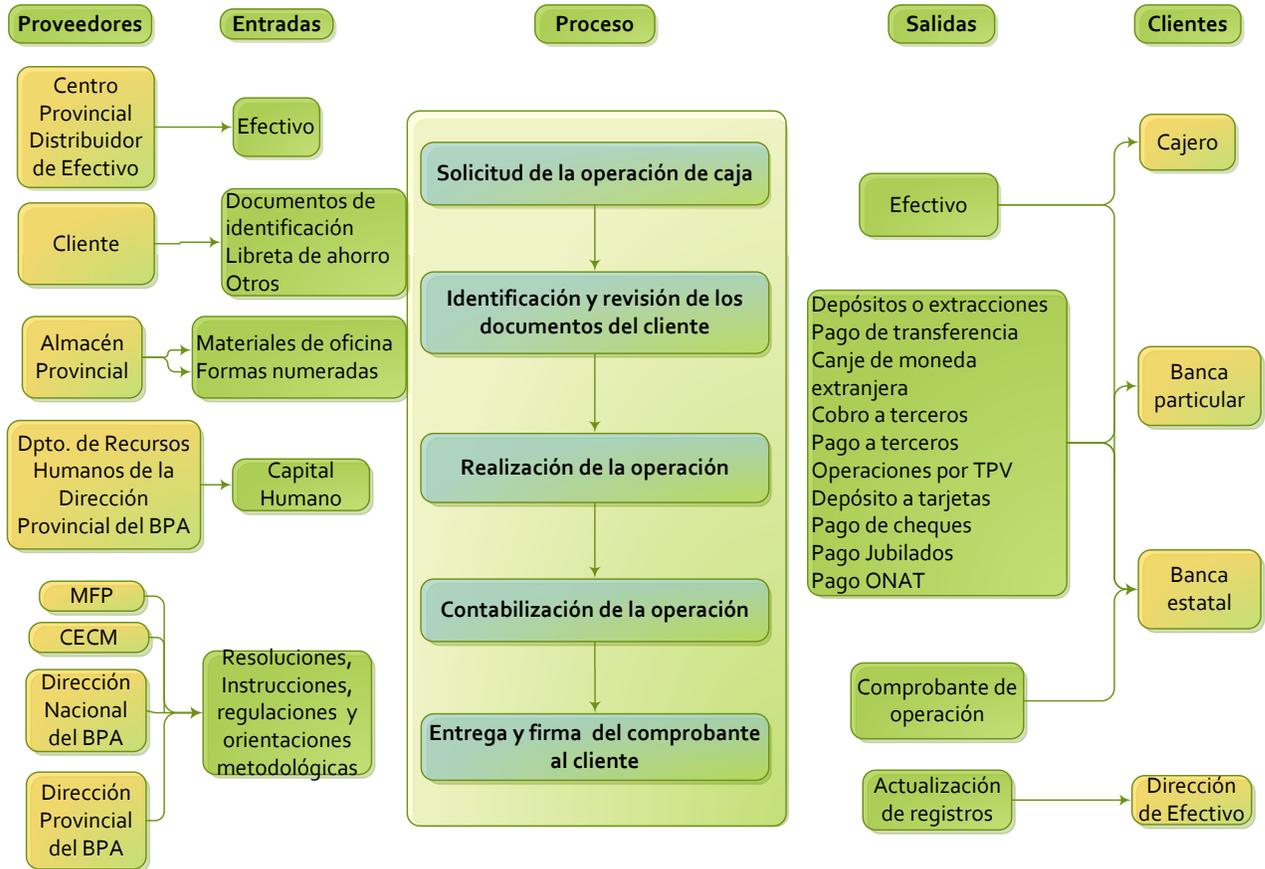
- La recepción y devolución de fianzas impuestas por tribunales.
- Pago de electricidad y teléfono.
- Pago de reforma urbana.
- Pago de chapas de vehículos y permisos de barcos.
- Canjes de monedas extranjeras (euro, libra esterlina, franco suizo, dólar canadiense, dólar americano).
- Proceso de pagos de beneficiarios por fallecimiento del titular de la cuentas.
- Extracciones de efectivo de tarjetas magnéticas de diferentes tipos de monedas.
- Proceso de ejecución de los títulos de propiedad.
- Certificado de pago.

**Anexo 22: Diagrama de flujo del Proceso de Servicio Bancario. Fuente: Elaboración propia.**



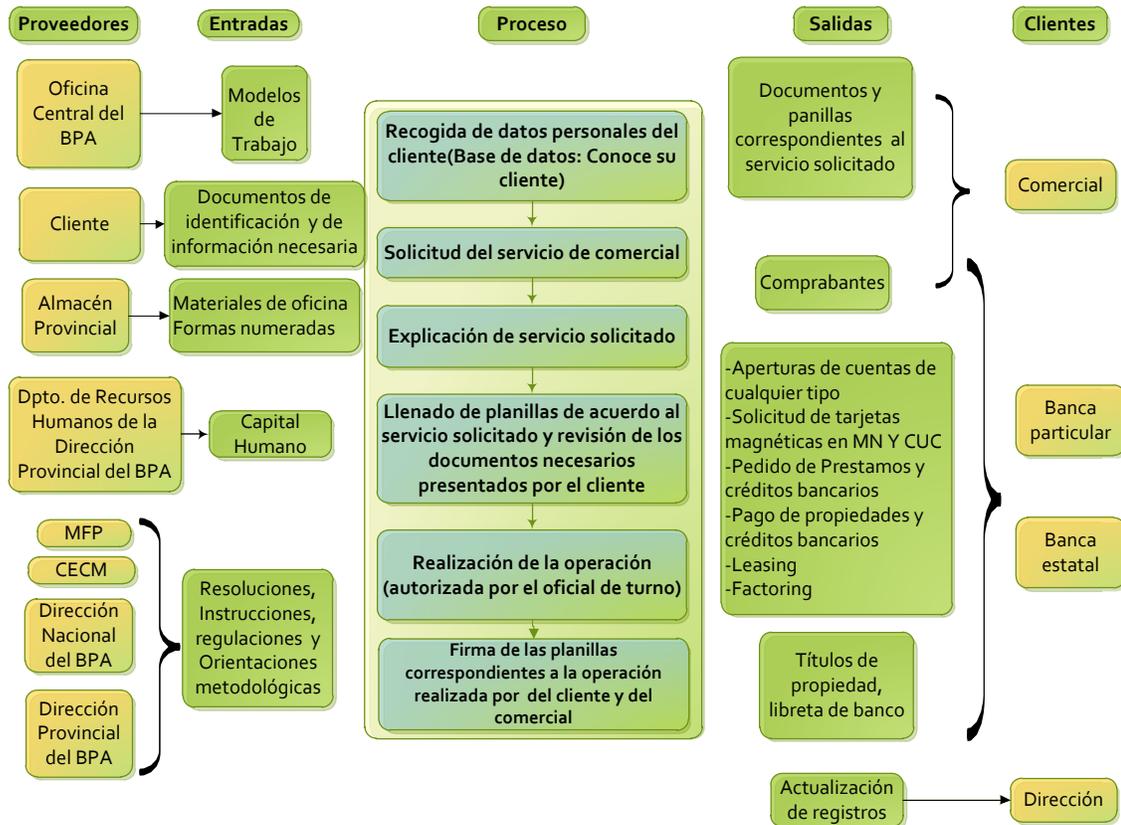
**Anexo 23: Diagrama SIPOC del Subproceso de Servicio de Caja.**

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 24: Diagrama SIPOC del Subproceso de Servicio Comercial.**

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 25: Ficha del Subproceso de Servicio de Caja.****Fuente: Elaboración propia.****FICHA DE PROCESO****Proceso:** Servicio de Caja**Propietario:** Subgerente Comercial**Misión:** Ofrecer un servicio de caja a los clientes de calidad y en el menor tiempo posible.**Alcance:**

- Comienza: Con la solicitud del cliente para recibir el servicio de caja, donde se identifican y revisan los documentos de este.
- Incluye: La autorización de la extracción o depósito cuando sobrepasa ciertos límites de efectivo establecidos, la realización del servicio solicitado, y la contabilización de la operación
- Termina: Con la firma y entrega del comprobante de la operación realizada.

**Entradas:** Efectivo, documentos de identificación (Carnet de identidad o pasaporte), Documentos según operación realizada (Libreta de ahorro del cliente, chequera, otros), materiales de oficina, formas numeradas, capital humano, resoluciones, instrucciones, regulaciones y orientaciones metodológicas.**Proveedores:** Centro Provincial Distribuidor de Efectivo, Almacén Provincial, Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial del BPA, Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), Dirección Nacional del BPA y Dirección Provincial del BPA.**Salidas:** Efectivo, depósitos o extracciones, pago de transferencia, canje de moneda extranjera, cobro a terceros, pago a terceros, operaciones por TPV, depósito a tarjetas, pago de cheques, pago a jubilados, pago a la ONAT, comprobante de operación y actualización de registros.**Clientes:** Cajero, Banca particular, Banca estatal y Dirección de Efectivo.**Inspecciones:**

- Arqueos sorpresivos
- Cajero controlado

**Registros:**

- Registro de reclamaciones
- Registro de las operaciones de caja realizadas diariamente.

**Anexo 26: Ficha del Subproceso de Servicio Comercial.****Fuente: Elaboración propia.****FICHA DE PROCESO****Proceso:** Servicio de Comercial**Propietario:** Subgerente Comercial**Misión:** Ofrecer un servicio de comercial a los clientes de calidad y en el menor tiempo posible.**Alcance:**

- Comienza: Con la recogida de datos personales del cliente (Base de Datos: Conoce su cliente).
- Incluye: La explicación del servicio solicitado, el llenado de planillas, la autorización del supervisor de guardia y la realización del servicio solicitado.
- Termina: Con la firma de los documentos asociados a la operación realizada y la entrega de los documento al cliente.

**Entradas:** Modelos de Trabajo, documentos de identificación e información necesaria, materiales de oficina, formas numeradas, capital humano, resoluciones, instrucciones, regulaciones y orientaciones metodológicas.**Proveedores:** Oficina Central del BPA, Almacén Provincial, Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial del BPA, Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), Dirección Nacional del BPA y Dirección Provincial del BPA.**Salidas:** Documentos y panillas correspondientes al servicio solicitado, Apertura de cuentas de cualquier tipo, Solicitudes de tarjetas magnéticas en MN y CUC, Pedido de préstamos y créditos bancarios, Pago de propiedades y créditos bancarios, Leasing, Factoring, Títulos de propiedad, libreta de banco, comprobantes, Actualización de registros.**Clientes:** Comercial, Banca particular, Banca estatal y Dirección.**Inspecciones:**

- Revisión de documentos

**Registros:**

- Registro de reclamaciones
- Registro de las operaciones realizadas diariamente.

**Anexo 27: Contribuciones de diferentes autores en elaboración de la lista de ítems para la medición de la calidad percibida.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Ítems incluidos en la lista
El banco posee una localización conveniente (P1).
Las instalaciones del banco poseen un aspecto atractivo, limpio y confortable (P2).
La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes asientos (P3).
El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros) (P4).
El banco posee iluminación y climatización adecuadas (P5).
Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante (P6).
En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo esta información precisa a sus requerimientos (Información comercial sobre los servicios que se prestan, pizarra de tasa de cambio actualizada, pizarra de tasa de interés actualizada, identificación de los puestos de trabajo, horario de atención) (P7).
El banco posee sistemas de seguridad y vigilancia apropiados (videocámaras, agentes de seguridad, etc.) (P8).
Existe separación apropiada entre las áreas de caja, espera, consulta y gestión (P9).
Los cajeros automáticos se ubican en lugares seguros y convenientes (P10).
El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos (P11).
Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes (P12).
Los empleados tienen suficiente facilidad de expresión y dominio del vocabulario para relacionarse con el cliente y dar las explicaciones e informaciones de manera exacta y clara (P13).
Los empleados del banco dedican el tiempo necesario en las gestiones con el cliente (P14).
Se observa diligencia y rapidez por parte de los empleados del banco en gestionar las operaciones del cliente (P15).
Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas (P16).
Ante cualquier duda los empleados dan respuestas comprensibles (P17).
En las consultas y gestiones se guardan las elementales normas de discreción y respeto a la intimidad del cliente (P18).
El comportamiento de los empleados le transmite confianza al cliente debido a su honestidad y honradez (P19).
Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones y de los temas y productos financieros habituales en el mercado (P20).
El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan (P21).
El personal de caja muestra agilidad en el manejo del efectivo (P22).
El personal de caja le entrega el comprobante en correspondencia con la operación realizada (P23).
El banco conoce cuáles son las necesidades de sus clientes (P24).
El banco cumple con las promesas realizadas en cuanto a los servicios que brinda (P25).
El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado (P26).
Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido (P27).



22													
23													
24		X											
25		X	X	X	X						X	X	
26			X	X	X								
27													
28	X	X	X	X	X			X		X	X		
29	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
30			X	X	X								
31	X	X	X		X	X	X			X			
32		X					X	X	X	X			
33		X											
34													
35	X								X				X
36		X	X			X	X	X	X		X	X	
37	X					X			X				X
<b>Ítems</b>	<b>CRITERIOS DE DIFERENTES AUTORES (Parte 2)</b>												
	<b>Gounaris, Stathakopoulos, y Athanasopoulos (2003)</b>	<b>Bauer, Hammerschmidt, y Falk (2005)</b>	<b>Suarina (2002)</b>	<b>Dávila y Flórez (2008)</b>	<b>Mejías y Maneiro (2008)</b>	<b>Colmenares (2008)</b>	<b>Mejías, Villegas y Maneiro (2009)</b>	<b>Santiago (2004)</b>	<b>M.C. Morillo, M. Morillo, y Rivas (2011)</b>	<b>Bosch, Contreras y Ross (2012)</b>	<b>Díaz y Pons (2005)</b>	<b>Gómez, Pineda y Estrada (2009)</b>	<b>Oficina Central del BPA</b>
1	X			X								X	
2	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3						X	X	X			X		X
4			X	X	X	X	X	X	X	X	X		
5								X			X		
6	X		X	X				X	X		X	X	
7			X			X	X	X	X		X		X
8		X		X	X		X	X					
9					X		X	X					
10				X			X	X				X	
11				X			X	X		X			
12					X		X		X			X	
13				X		X		X				X	
14					X	X	X	X					
15					X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17			X			X		X	X	X	X		
18							X	X					
19			X	X	X	X	X		X				
20	X			X				X				X	
21			X	X						X			
22										X		X	

23													X
24			X			X	X		X				
25										X	X	X	X
26								X	X				
27			X		X	X	X	X					
28				X									
29			X	X		X	X	X	X		X	X	
30			X				X	X					
31			X	X				X	X		X		
32		X											
33			X					X	X		X		
34			X						X		X		
35				X								X	
36			X	X			X		X			X	
37	X			X		X							



1	El banco posee una localización conveniente.							
2	Las instalaciones del banco poseen un aspecto atractivo, limpio y confortable.							
3	La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes asientos.							
4	El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros).							
5	El banco posee iluminación y climatización adecuadas.							
6	Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante.							
7	En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo estos información precisa a sus requerimientos (Información comercial sobre los servicios que se prestan, pizarra de tasa de cambio actualizada, pizarra de tasa de interés actualizada, identificación de los puestos de trabajo, horario de atención).							
8	El banco posee sistemas de seguridad y vigilancia apropiados (videocámaras, agentes de seguridad, etc.).							
9	Existe separación apropiada entre las áreas de caja, espera, consulta y gestión.							
10	Los cajeros automáticos se ubican en lugares seguros y convenientes.							
11	El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos.							
12	Los empleados del banco mantienen el mismo trato							

	con todos los clientes.							
13	Los empleados tienen suficiente facilidad de expresión y dominio del vocabulario para relacionarse con el cliente y dar las explicaciones e informaciones de manera exacta y clara.							
14	Los empleados del banco dedican el tiempo necesario en las gestiones con el cliente.							
15	Se observa diligencia y rapidez por parte de los empleados del banco en gestionar las operaciones del cliente.							
16	Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas.							
17	Ante cualquier pregunta o duda los empleados dan respuestas comprensibles.							
18	En las consultas y gestiones se guardan las elementales normas de discreción y respeto a la intimidad del cliente.							
19	El comportamiento de los empleados le transmite confianza al cliente debido a su honestidad y honradez.							
20	Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones y de los temas y productos financieros habituales en el mercado.							
21	El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan.							
22	El personal de caja muestra agilidad en el manejo del efectivo.							
23	El personal de caja le entrega el comprobante en correspondencia con la operación realizada.							
24	El banco conoce cuáles son las necesidades de sus							

	clientes.							
25	El banco cumple con las promesas realizadas en cuanto a los servicios que brinda.							
26	El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado.							
27	Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido.							
28	La corta espera en la entrega del servicio.							
29	El banco tiene horarios de atención al público lo suficientemente flexibles.							
30	Prontitud en la resolución de errores.							
31	El banco realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).							
32	El banco mantiene sus registros sin errores.							
33	Cuando un cliente tiene un problema, el banco muestra un sincero interés en solucionarlo.							
34	El banco es capaz de transmitir seguridad durante sus transacciones.							
35	El ofrecimiento de diferentes tipos de préstamos ajustados a las necesidades del cliente.							
36	El banco da a sus clientes una atención individualizada.							
37	El ofrecimiento de beneficiosos tipos de rentabilidad.							

**2. Sugerencias**

---



---



---



---



---

**Anexo 29: Procesamiento de la consulta a expertos en SPSS Versión 19.0**

**Fuente: Elaboración propia.**

**Estadísticos**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37
Mean	,89	,89	,89	,89	,89	,89	,89	,00	,00	,00	,89	,89	,89	,89	,89	,89	,67	,00	,00	,89	,89	,00	,00	,89	,00	,89	,89	,00	,89	,00	,89	,00	,00	,89	,00	,89	,00
Median	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	,00	,00	,00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	,00	,00	1,0	1,0	,00	,00	1,0	,00	1,0	1,0	,00	1,0	,00	1,0	,00	,00	1,0	,00	1,0	,00
Mode	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0

**Test Statistics**

N	9
Kendall's W <sup>a</sup>	,869
Chi-Square	281,584
df	36
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

**Rangos**

Mean Rank	
El banco posee una localización conveniente.	24,44
Las instalaciones del banco poseen un aspecto atractivo, limpio y confortable.	24,44
La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes asientos.	24,44
El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros).	24,44
El banco posee iluminación y climatización adecuadas.	24,44
Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante.	24,44
En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo estos información precisa a sus requerimientos.	24,44
El banco posee sistemas de seguridad y vigilancia apropiados (videocámaras, agentes de seguridad, etc.).	8,00
Existe separación apropiada entre las áreas de caja, espera, consulta y gestión.	8,00
Los cajeros automáticos se ubican en lugares seguros y convenientes.	8,00
El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos.	24,44
Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes.	24,44
Los empleados tienen suficiente facilidad de expresión y dominio del vocabulario para relacionarse con el cliente y dar las explicaciones e informaciones de manera exacta y clara.	24,44

Los empleados del banco dedican el tiempo necesario en las gestiones con el cliente.	24,44
Se observa diligencia y rapidez por parte de los empleados del banco en gestionar las operaciones del cliente.	24,44
Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas.	24,44
Ante cualquier pregunta o duda los empleados dan respuestas comprensibles.	20,33
En las consultas y gestiones se guardan las elementales normas de discreción y respeto a la intimidad del cliente.	8,00
El comportamiento de los empleados le transmite confianza al cliente debido a su honestidad y honradez.	8,00
Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado.	24,44
El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan	24,44
El personal de caja muestra agilidad en el manejo del efectivo.	8,00
El personal de caja le entrega el comprobante en correspondencia con la operación realizada.	8,00
El banco conoce cuáles son las necesidades de sus clientes.	24,44
El banco cumple con las promesas realizadas en cuanto a los servicios que brinda.	8,00
El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado.	24,44
Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido.	24,44
La corta espera en la entrega del servicio.	8,00
El banco tiene horarios de atención al público lo suficientemente flexibles.	24,44
Prontitud en la resolución de errores.	8,00
El banco realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).	24,44
El banco mantiene sus registros sin errores.	8,00
Cuando un cliente tiene un problema, el banco muestra un sincero interés en solucionarlo.	8,00
El banco es capaz de transmitir seguridad durante sus transacciones.	24,44
El ofrecimiento de diferentes tipos de préstamos ajustados a las necesidades del cliente.	8,00
El banco da a sus clientes una atención individualizada.	24,44
El ofrecimiento de beneficiosos tipos de rentabilidad.	8,00

**Anexo 30: Análisis de niveles de importancia de variables en la lista.**

**Fuente: Elaboración propia.**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P20	P21	P24	P26	P27	P29	P31	P34	P36
Mean	5,0	4,0	4,7	5,0	4,2	4,2	3,4	4,5	5,0	4,2	4,5	4,7	5,0	5,0	4,6	3,7	4,5	4,3	4,2	4,0	3,5	4,0	4,7
Media	0	0	8	0	2	2	4	6	0	2	6	8	0	0	7	8	6	3	2	0	6	0	8
n	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0
Mode	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Range	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5
	0	0	1	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	0	1	2	1	1	2	0	1	0	1

**En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo estos información precisa a sus requerimientos.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Importante	7	77,8	77,8	77,8
Imprescindible	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Importante	4	44,4	44,4	44,4
Muy Importante	3	33,3	33,3	77,8
Imprescindible	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Anexo 31: Cuestionario para evaluar la calidad percibida de servicios bancarios.**

**Fuente: Elaboración propia.**

**CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS BANCARIOS**

**Instrucciones:** A usted como cliente de la Sucursal Bancaria \_\_\_\_\_, se acude con el objetivo de conocer la calidad que usted percibe de los servicios bancarios. Por tal motivo, solicitamos su colaboración y nos dedique unos minutos a conocer el nivel de servicios que ofrece el banco. Su ayuda permitirá enfocar acciones para elevar la calidad del servicio que se brinda. Este cuestionario es totalmente anónimo. Muchas gracias, de antemano, por su cooperación.

**I- Datos generales**

Marque con una X o indique

Edad:

Menos de 30 \_\_\_\_\_ Entre 45 y 60 \_\_\_\_\_

Entre 30 y 45 \_\_\_\_\_ Más de 60 \_\_\_\_\_

Sexo: F ( ) M ( )

Nivel de escolaridad: 9no Grado ( ) 12mo Grado ( ) Nivel Medio Superior ( ) Nivel Superior ( )

Tipo de cliente:

\_\_\_ Cliente empresa      \_\_\_ Cliente particular

Motivo de su visita hoy al banco:

Para clientes de Banca Particular:

- \_\_\_ Transferencias bancarias
- \_\_\_ Aperturas de cuentas de ahorro
- \_\_\_ Préstamos a personas naturales
- \_\_\_ Pago a jubilados
- \_\_\_ Pago a la ONAT
- \_\_\_ Pago de teléfono y electricidad
- \_\_\_ Certificados de depósitos
- \_\_\_ Aperturas de cuentas para el futuro
- \_\_\_ Aperturas de depósitos a plazo fijo
- \_\_\_ Cambios de alcancía
- \_\_\_ Otros. Diga cuál (o cuáles)

Para clientes de Banca Empresa:

- \_\_\_ Préstamos para inversiones
- \_\_\_ Líneas de crédito no revolventes
- \_\_\_ Factoring
- \_\_\_ Leasing
- \_\_\_ Préstamos para capital de trabajo
- \_\_\_ Transferencias Bancarias
- \_\_\_ Otros. Diga cuál (o cuáles)

Experiencias previas con el servicio que brinda este banco:

Sí  No

En caso de contestar Sí diga:

a) ¿Qué tiempo hace que experimenta los servicios bancarios?

Menos de 3 meses  Entre 6 y 12 meses

Entre 3 y 6 meses  Entre 1 y 3 años

Más de 3 años

## **II- Evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios**

Basado en el servicio que le ofrecieron en la Sucursal Bancaria \_\_\_\_\_, por favor, indíquenos para cada una de las declaraciones su opinión con respecto al servicio que acaba de recibir, donde:

1- Totalmente en desacuerdo

2- En desacuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4- De acuerdo

5- Totalmente de acuerdo

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>Elementos Tangibles</b>						
T1	El banco posee una localización conveniente.					
T2	Las instalaciones del banco poseen un aspecto atractivo, limpio y confortable.					
T3	La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes asientos.					
T4	El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros).					
T5	El banco posee iluminación y climatización adecuadas.					
T6	Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante.					
T7	En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo estos información precisa a sus requerimientos (Información comercial sobre los servicios que se prestan, pizarra de tasa de cambio actualizada, pizarra de tasa de interés actualizada, identificación de los puestos de trabajo, horario de atención).					
T8	El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de					

	cajeros automáticos.					
<b>Fiabilidad</b>						
F1	El banco realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).					
F2	El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado.					
F3	Los empleados del banco dedican el tiempo necesario en las gestiones con el cliente.					
<b>Capacidad de respuesta</b>						
Cr1	Se observa diligencia y rapidez por parte de los empleados del banco en gestionar las operaciones del cliente.					
Cr2	Ante cualquier pregunta o duda los empleados dan respuestas comprensibles.					
Cr3	Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido.					
<b>Seguridad</b>						
S1	Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes.					
S2	Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas.					
S3	Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado.					
S4	El banco es capaz de transmitir seguridad durante sus transacciones.					
S5	Los empleados tienen suficiente facilidad de expresión y dominio del vocabulario para relacionarse con el cliente y dar las explicaciones e informaciones de manera exacta y clara.					
S6	El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan.					
<b>Empatía</b>						
E1	El banco tiene horarios de atención al público lo suficientemente flexibles.					
E2	El banco conoce cuáles son las necesidades de sus clientes.					
E3	El banco da a sus clientes una atención individualizada.					

Con el servicio recibido usted se encuentra: \_\_\_Muy insatisfecho, \_\_\_Insatisfecho, \_\_\_Medianamente satisfecho, \_\_\_Satisfecho, \_\_\_Muy satisfecho

### Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio

A continuación se listan cinco características de los servicios bancarios. Por favor, ordene del 1 al 5 las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas donde 5 se considera como más importante y 1 menos importante.

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>	<b>Puntaje</b>
Elementos tangibles	Lo que el cliente puede directamente visualizar (instalaciones físicas, equipos, y el aspecto de personal).	
Fiabilidad	En qué medida se cumple con lo que se ha prometido al cliente (capacidad para realizar el servicio prometido en forma y con precisión).	
Capacidad de respuesta	Capacidad de satisfacer con rapidez y calidad las necesidades de los clientes (la voluntad de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido).	
Seguridad	Lo que usted logra que el cliente sienta según las actitudes (conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad).	
Empatía	Atractivos del servicio en función de la atención y cuidados que la empresa brinda a sus clientes (atención individualizada a los clientes).	

### III- Sugerencias

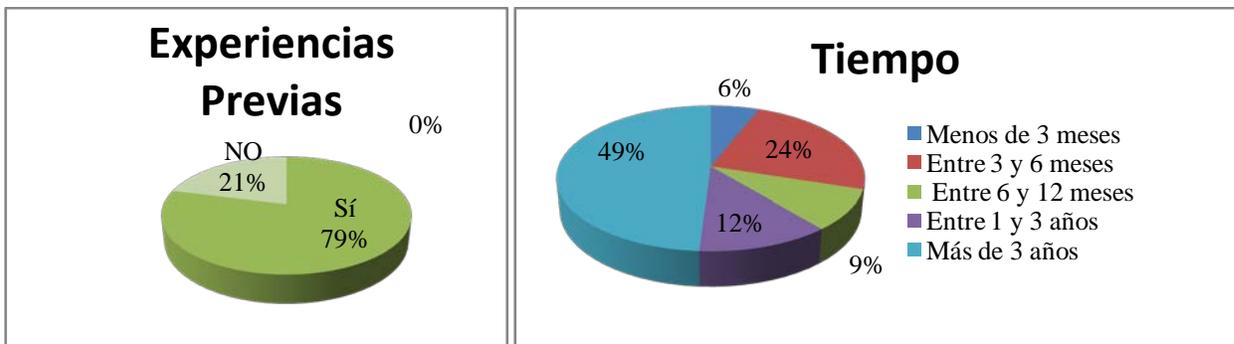
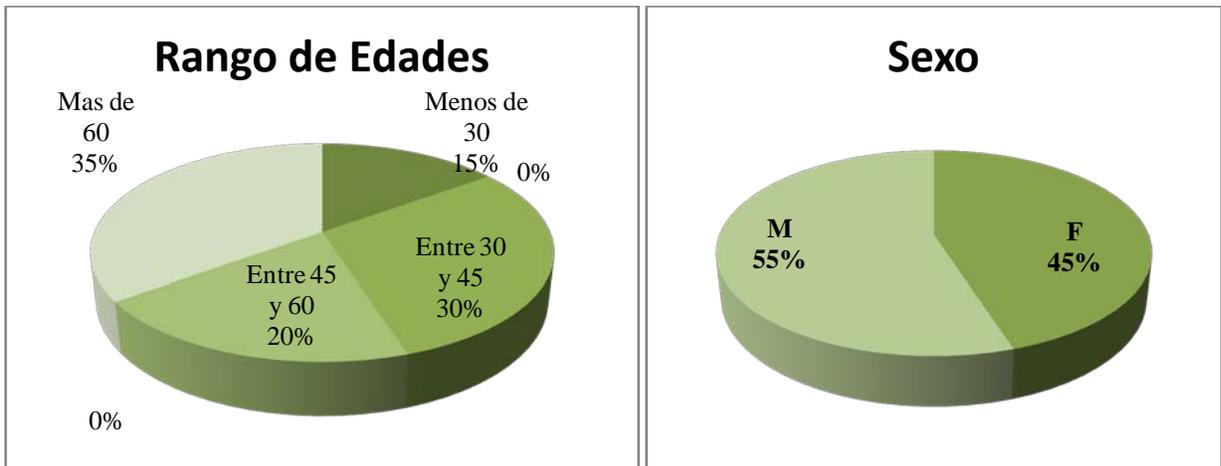
Si desea opinar o realizar alguna observación, comentario o sugerencia sobre algún aspecto no recogido anteriormente puede hacerlo a continuación:

---

---

---

**Anexo 32: Caracterización de los clientes encuestados. Fuente: Elaboración propia.**



### Anexo 33: Análisis de fiabilidad y validez.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS, Versión 19.

#### Fiabilidad

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.954	23

#### Factorial

Matriz de correlaciones <sup>a</sup>																								
	ET1	ET2	ET3	ET4	ET5	ET6	ET7	ET8	F1	F2	F3	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	S5	S6	E1	E2	E3	
Correlación	1,000	,284	,007	,170	,133	,117	,083	-,009	,073	,038	,142	,096	,044	,200	,176	,177	,110	,098	-,033	,027	-,071	,174	,104	
	ET2	,284	1,000	,399	,660	,580	,569	,423	,420	,201	,376	,342	,211	,271	-,047	,222	,294	,122	,372	,083	,093	,174	-,024	,125
	ET3	,007	,399	1,000	,461	,501	,593	,698	,546	,526	,670	,501	,477	,553	,448	,686	,530	,595	,566	,253	,211	,180	,146	,105
	ET4	,170	,660	,461	1,000	,688	,593	,457	,571	,256	,382	,371	,316	,400	,102	,281	,289	,224	,428	,252	,281	,315	,078	,258
	ET5	,133	,580	,501	,688	1,000	,727	,591	,459	,278	,561	,552	,451	,581	,199	,463	,450	,300	,423	,135	,131	,185	-,019	,114
	ET6	,117	,569	,593	,593	,727	1,000	,737	,466	,428	,690	,564	,479	,599	,278	,458	,424	,347	,475	,280	,254	,297	,103	,147
	ET7	,083	,423	,698	,457	,591	,737	1,000	,491	,493	,769	,569	,402	,690	,372	,606	,580	,559	,576	,324	,267	,224	,299	,182
	ET8	-,009	,420	,546	,571	,459	,466	,491	1,000	,330	,388	,409	,345	,333	,239	,382	,343	,302	,404	,236	,275	,185	,096	,207
	F1	,073	,201	,526	,256	,278	,428	,493	,330	1,000	,649	,732	,606	,515	,509	,438	,475	,601	,329	,103	-,004	,074	,115	-,029
	F2	,038	,376	,670	,382	,561	,690	,769	,388	,649	1,000	,686	,552	,698	,453	,586	,612	,572	,504	,274	,198	,287	,230	,115
	F3	,142	,342	,501	,371	,552	,564	,569	,409	,732	,686	1,000	,735	,671	,515	,581	,605	,601	,473	,204	,162	,089	,130	,154
	CR1	,096	,211	,477	,316	,451	,479	,402	,345	,606	,552	,735	1,000	,692	,540	,590	,569	,625	,503	,259	,221	,183	,115	,111
	CR2	,044	,271	,553	,400	,581	,599	,690	,333	,515	,698	,671	,692	1,000	,496	,681	,695	,666	,655	,343	,291	,279	,201	,189
	CR3	,200	-,047	,448	,102	,199	,278	,372	,239	,509	,453	,515	,540	,496	1,000	,573	,396	,520	,289	,174	,121	,065	,285	,128
	S1	,176	,222	,686	,281	,463	,458	,606	,382	,438	,586	,581	,590	,681	,573	1,000	,724	,585	,488	,337	,308	,232	,330	,296
	S2	,177	,294	,530	,289	,450	,424	,580	,343	,475	,612	,605	,569	,695	,396	,724	1,000	,615	,513	,406	,366	,347	,271	,283
	S3	,110	,122	,595	,224	,300	,347	,559	,302	,601	,572	,601	,625	,666	,520	,585	,615	1,000	,667	,332	,244	,085	,248	,119
	S4	,098	,372	,566	,428	,423	,475	,576	,404	,329	,504	,473	,503	,655	,289	,488	,513	,667	1,000	,447	,419	,272	,193	,176
	S5	-,033	,083	,253	,252	,135	,280	,324	,236	,103	,274	,204	,259	,343	,174	,337	,406	,332	,447	1,000	,934	,670	,574	,510
	S6	,027	,093	,211	,281	,131	,254	,267	,275	-,004	,198	,162	,221	,291	,121	,308	,366	,244	,419	,934	1,000	,674	,564	,635
	E1	-,071	,174	,180	,315	,185	,297	,224	,185	,074	,287	,089	,183	,279	,065	,232	,347	,085	,272	,670	,674	1,000	,372	,490
	E2	,416	,230	,287	,196	,075	,282	,485	,137	,454	,505	,272	,194	,416	,492	,443	,487	,594	,305	,629	,539	,411	1,000	,716
	E3	,417	,524	,319	,394	,437	,417	,349	,365	,237	,387	,402	,391	,413	,412	,699	,644	,387	,215	,576	,653	,600	,716	1,000

a. Determinante = 1,33E-009

#### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,854
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2,156E3
	gl	253
	Sig.	,000

Matriz anti-imagen																								
		ET1	ET2	ET3	ET4	ET5	ET6	ET7	ET8	F1	F2	F3	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	S5	S6	E1	E2	E3
Correlación anti-imagen	ET1	,327 <sup>a</sup>	-,313	,278	-,138	-,005	-,114	,012	,217	-,056	,100	,037	,048	,216	-,278	-,170	-,181	-,116	-,068	,302	-,269	,101	-,232	,189
	ET2	-,313	,825 <sup>a</sup>	-,150	-,312	-,014	-,168	,006	-,064	,060	-,064	-,118	,005	,111	,261	,077	-,140	,178	-,203	-,113	,195	-,023	,063	-,118
	ET3	,278	-,150	,868 <sup>a</sup>	-,136	,000	-,104	-,151	-,109	-,193	-,196	,263	,021	,277	-,164	-,493	,039	-,215	-,159	,108	-,115	,067	,095	,054
	ET4	-,138	-,312	-,136	,851 <sup>a</sup>	-,447	,023	,047	-,289	-,181	,128	,101	,016	-,142	,015	,151	,169	,003	-,032	-,027	-,016	-,118	,037	-,132
	ET5	-,005	-,014	,000	-,447	,885 <sup>a</sup>	-,291	-,031	-,010	,356	-,091	-,255	-,039	-,119	,077	-,098	-,087	,019	,093	-,024	,098	,008	,063	,030
	ET6	-,114	-,168	-,104	,023	-,291	,909 <sup>a</sup>	-,397	,038	-,057	-,159	,003	-,205	-,061	-,016	,085	,223	,184	,045	-,069	-,022	-,060	,152	-,055
	ET7	,012	,006	-,151	,047	-,031	-,397	,901 <sup>a</sup>	-,200	-,006	-,230	-,036	,388	-,265	,076	-,051	-,082	-,105	-,063	,004	,009	,102	-,267	,109
	ET8	,217	-,064	-,109	-,289	-,010	,038	-,200	,890 <sup>a</sup>	-,081	,087	-,039	-,080	,214	-,125	-,029	-,076	,064	-,072	,151	-,199	,082	,049	-,002
	F1	-,056	,060	-,193	-,181	,356	-,057	-,006	-,081	,837 <sup>a</sup>	-,156	-,503	-,115	,005	-,029	,154	-,048	-,206	,209	-,108	,225	-,177	-,099	,115
	F2	,100	-,064	-,196	,128	-,091	-,159	-,230	,087	-,156	,937 <sup>a</sup>	-,197	,049	-,109	-,046	,096	-,106	-,020	,038	,074	-,006	-,244	-,186	,146
	F3	,037	-,118	,263	,101	-,255	,003	-,036	-,039	-,503	-,197	,876 <sup>a</sup>	-,282	,024	-,127	-,090	-,075	,020	-,074	-,005	-,080	,309	,178	-,216
	CR1	,048	,005	,021	,016	-,039	-,205	,388	-,080	-,115	,049	-,282	,906 <sup>a</sup>	-,254	-,113	-,134	-,015	-,186	-,038	,087	-,096	-,066	-,058	,134
	CR2	,216	,111	,277	-,142	-,119	-,061	-,265	,214	,005	-,109	,024	-,254	,910 <sup>a</sup>	-,158	-,205	-,203	-,098	-,301	,053	-,015	-,037	,079	-,032
	CR3	-,278	,261	-,164	,015	,077	-,016	,076	-,125	-,029	-,046	-,127	-,113	-,158	,888 <sup>a</sup>	-,172	,166	-,052	,095	-,063	,100	-,041	-,117	,007
	S1	-,170	,077	-,493	,151	-,098	,085	-,051	-,029	,154	,096	-,090	-,134	-,205	-,172	,894 <sup>a</sup>	-,336	,107	,078	-,066	,075	,011	-,078	-,111
	S2	-,181	-,140	,039	,169	-,087	,223	-,082	-,076	-,048	-,106	-,075	-,015	-,203	,166	-,336	,916 <sup>a</sup>	-,181	,106	-,069	,005	-,184	,126	-,067
	S3	-,116	,178	-,215	,003	,019	,184	-,105	,064	-,206	-,020	,020	-,186	-,098	-,052	,107	-,181	,890 <sup>a</sup>	-,404	-,193	,135	,244	,031	-,116
	S4	-,068	-,203	-,159	-,032	,093	,045	-,063	-,072	,209	,038	-,074	-,038	-,301	,095	,078	,106	-,404	,906 <sup>a</sup>	,001	-,112	-,049	,015	,121
	S5	,302	-,113	,108	-,027	-,024	-,069	,004	,151	-,108	,074	-,005	,087	,053	-,063	-,066	-,069	-,193	,001	,702 <sup>a</sup>	-,872	-,192	-,364	,467
	S6	-,269	,195	-,115	-,016	,098	-,022	,009	-,199	,225	-,006	-,080	-,096	-,015	,100	,075	,005	,135	-,112	-,872	,700 <sup>a</sup>	-,072	,195	-,478
	E1	,101	-,023	,067	-,118	,008	-,060	,102	,082	-,177	-,244	,309	-,066	-,037	-,041	,011	-,184	,244	-,049	-,192	-,072	,824 <sup>a</sup>	,133	-,229
	E2	-,232	,063	,095	,037	,063	,152	-,267	,049	-,099	-,186	,178	-,058	,079	-,117	-,078	,126	,031	,015	-,364	,195	,133	,687 <sup>a</sup>	-,630
	E3	,189	-,118	,054	-,132	,030	-,055	,109	-,002	,115	,146	-,216	,134	-,032	,007	-,111	-,067	-,116	,121	,467	-,478	-,229	-,630	,629 <sup>a</sup>

a. Medida de adecuación muestral (MSA)

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
ET1	1.000	,823
ET2	1.000	,764
ET3	1.000	,651
ET4	1.000	,752
ET5	1.000	,735
ET6	1.000	,730
ET7	1.000	,691
ET8	1.000	,464
F1	1.000	,630
F2	1.000	,721
F3	1.000	,719
CR1	1.000	,637
CR2	1.000	,744
CR3	1.000	,631
S1	1.000	,682
S2	1.000	,635
S3	1.000	,709
S4	1.000	,545
S5	1.000	,845
S6	1.000	,878
E1	1.000	,652
E2	1.000	,712
E3	1.000	,693

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	Total	% de la varianza	Total	% de la varianza
1	9,605	41,760	41,760	9,605	41,760	41,760
2	3,035	13,195	54,955	3,035	13,195	54,955
3	2,153	9,362	64,316	2,153	9,362	64,316
4	1,249	5,431	69,747	1,249	5,431	69,747
5	,877	3,814	73,561			
6	,827	3,597	77,158			
7	,789	3,429	80,587			
8	,669	2,911	83,498			
9	,570	2,477	85,975			
10	,553	2,405	88,380			
11	,416	1,809	90,188			
12	,345	1,499	91,688			
13	,312	1,358	93,046			
14	,263	1,142	94,188			
15	,243	1,055	95,243			
16	,210	,914	96,157			
17	,203	,884	97,041			
18	,165	,716	97,757			
19	,147	,637	98,394			
20	,123	,533	98,927			
21	,118	,514	99,441			
22	,093	,406	99,847			
23	,035	,153	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
ET1	,078	,142	,007	,892
ET2	,044	,844	,003	,220
ET3	,645	,460	,088	-,123
ET4	,122	,835	,182	,083
ET5	,345	,784	-,004	,039
ET6	,432	,728	,110	-,038
ET7	,616	,526	,179	-,048
ET8	,293	,587	,152	-,100
F1	,772	,143	-,114	,002
F2	,725	,420	,101	-,093
F3	,779	,322	,001	,095
CR1	,772	,190	,071	,007
CR2	,771	,327	,188	-,083
CR3	,744	-,116	,076	,239
S1	,744	,203	,257	,144
S2	,691	,240	,306	,079
S3	,828	,060	,140	-,015
S4	,543	,389	,293	-,116
S5	,211	,097	,874	-,165
S6	,112	,132	,917	-,084
E1	,045	,237	,743	-,205
E2	,212	-,130	,741	,319
E3	,032	,092	,782	,269

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

**Anexo 34: Análisis descriptivo y de frecuencia del cuestionario.**

**Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS, Versión 19.**

	ET1	ET2	ET3	ET4	ET5	ET6	ET7	ET8	F1	F2	F3	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	S5	S6	E1	E2	E3
N Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,08	3,96	3,45	3,89	3,94	3,94	3,58	3,49	3,36	3,29	3,41	3,40	3,26	3,16	3,22	3,22	3,00	3,25	3,37	3,32	3,55	3,32	3,29
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Variance	1,441	1,182	2,110	1,136	1,093	1,198	1,912	1,515	,828	1,452	,910	,839	1,159	,940	1,224	1,014	1,702	1,892	1,289	1,466	1,004	1,308	1,610
Range	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**El banco posee una localización conveniente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	12	10,4	10,4	10,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5,2	5,2	15,7
	De acuerdo	46	40,0	40,0	55,7
	Totalmente de acuerdo	51	44,3	44,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Las instalaciones del banco poseen un aspecto atractivo, limpio y confortable.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	10	8,7	8,7	8,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	8,7	8,7	17,4
	De acuerdo	60	52,2	52,2	69,6
	Totalmente de acuerdo	35	30,4	30,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes asientos.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	22	19,1	19,1	19,1
	En desacuerdo	10	8,7	8,7	27,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	6,1	6,1	33,9
	De acuerdo	46	40,0	40,0	73,9
	Totalmente de acuerdo	30	26,1	26,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros).**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	10	8,7	8,7	8,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	10,4	10,4	19,1
	De acuerdo	64	55,7	55,7	74,8
	Totalmente de acuerdo	29	25,2	25,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**El banco posee iluminación y climatización adecuadas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	10	8,7	8,7	8,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5,2	5,2	13,9
	De acuerdo	70	60,9	60,9	74,8
	Totalmente de acuerdo	29	25,2	25,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	10	8,7	8,7	8,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	10,4	10,4	19,1
	De acuerdo	58	50,4	50,4	69,6
	Totalmente de acuerdo	35	30,4	30,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo estos información precisa a sus requerimientos.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	22	19,1	19,1	19,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	9,6	9,6	28,7
	De acuerdo	53	46,1	46,1	74,8
	Totalmente de acuerdo	29	25,2	25,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	11	9,6	9,6	9,6
En desacuerdo	16	13,9	13,9	23,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	14,8	14,8	38,3
De acuerdo	48	41,7	41,7	80,0
Totalmente de acuerdo	23	20,0	20,0	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**El banco realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En desacuerdo	28	24,3	24,3	24,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20,9	20,9	45,2
De acuerdo	57	49,6	49,6	94,8
Totalmente de acuerdo	6	5,2	5,2	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	16	13,9	13,9	13,9
En desacuerdo	17	14,8	14,8	28,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5,2	5,2	33,9
De acuerdo	70	60,9	60,9	94,8
Totalmente de acuerdo	6	5,2	5,2	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Los empleados del banco dedican el tiempo necesario en las gestiones con el cliente.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	12	10,4	10,4	14,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	34,8	34,8	49,6
De acuerdo	47	40,9	40,9	90,4
Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Se observa diligencia y rapidez por parte de los empleados del banco en gestionar las operaciones del cliente.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En desacuerdo	23	20,0	20,0	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	29,6	29,6	49,6
De acuerdo	47	40,9	40,9	90,4
Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Ante cualquier pregunta o duda los empleados dan respuestas comprensibles.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	29	25,2	25,2	29,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	20,0	20,0	49,6
De acuerdo	47	40,9	40,9	90,4
Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En desacuerdo	40	34,8	34,8	34,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	20,0	20,0	54,8
De acuerdo	46	40,0	40,0	94,8
Totalmente de acuerdo	6	5,2	5,2	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	34	29,6	29,6	33,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	15,7	15,7	49,6
De acuerdo	47	40,9	40,9	90,4
Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	22	19,1	19,1	23,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	36,5	36,5	60,0
De acuerdo	35	30,4	30,4	90,4
Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	23	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	17	14,8	14,8	34,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	20,0	20,0	54,8
De acuerdo	41	35,7	35,7	90,4
Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**El banco es capaz de transmitir seguridad durante sus transacciones.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	23	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	11	9,6	9,6	29,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	10,4	10,4	40,0
De acuerdo	52	45,2	45,2	85,2
Totalmente de acuerdo	17	14,8	14,8	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Los empleados tienen suficiente facilidad de expresión y dominio del vocabulario para relacionarse con el cliente y dar las explicaciones e informaciones de manera exacta y clara.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	28	24,3	24,3	28,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	15,7	15,7	44,3
De acuerdo	47	40,9	40,9	85,2
Totalmente de acuerdo	17	14,8	14,8	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	10	8,7	8,7	8,7
En desacuerdo	24	20,9	20,9	29,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	14,8	14,8	44,3
De acuerdo	47	40,9	40,9	85,2
Totalmente de acuerdo	17	14,8	14,8	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**El banco tiene horarios de atención al público lo suficientemente flexibles.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	16	13,9	13,9	18,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	14,8	14,8	33,0
De acuerdo	65	56,5	56,5	89,6
Totalmente de acuerdo	12	10,4	10,4	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**El banco conoce cuáles son las necesidades de sus clientes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	11	9,6	9,6	9,6
	En desacuerdo	17	14,8	14,8	24,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	20,0	20,0	44,3
	De acuerdo	52	45,2	45,2	89,6
	Totalmente de acuerdo	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**El banco da a sus clientes una atención individualizada.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	21	18,3	18,3	18,3
	En desacuerdo	6	5,2	5,2	23,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	15,7	15,7	39,1
	De acuerdo	59	51,3	51,3	90,4
	Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Anexo 35: Análisis de frecuencia del cuestionario para el subproceso de caja.**

**Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS, Versión 19.**

**El banco posee una localización conveniente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7,1	7,1	16,7
	De acuerdo	16	38,1	38,1	54,8
	Totalmente de acuerdo	19	45,2	45,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Las instalaciones del banco poseen un aspecto atractivo, limpio y confortable.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	9,5	9,5	19,0
	De acuerdo	21	50,0	50,0	69,0
	Totalmente de acuerdo	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes asientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	19,0	19,0	19,0
	En desacuerdo	4	9,5	9,5	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,8	4,8	33,3
	De acuerdo	17	40,5	40,5	73,8
	Totalmente de acuerdo	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	9,5	9,5	19,0
	De acuerdo	23	54,8	54,8	73,8
	Totalmente de acuerdo	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco posee iluminación y climatización adecuadas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7,1	7,1	16,7
	De acuerdo	24	57,1	57,1	73,8
	Totalmente de acuerdo	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	9,5	9,5	19,0
	De acuerdo	21	50,0	50,0	69,0
	Totalmente de acuerdo	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo esta información precisa a sus requerimientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	19,0	19,0	19,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11,9	11,9	31,0
	De acuerdo	18	42,9	42,9	73,8
	Totalmente de acuerdo	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	En desacuerdo	6	14,3	14,3	23,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	16,7	16,7	40,5
	De acuerdo	16	38,1	38,1	78,6
	Totalmente de acuerdo	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	10	23,8	23,8	23,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	21,4	21,4	45,2
	De acuerdo	21	50,0	50,0	95,2
	Totalmente de acuerdo	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	14,3	14,3	14,3
	En desacuerdo	6	14,3	14,3	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7,1	7,1	35,7
	De acuerdo	25	59,5	59,5	95,2
	Totalmente de acuerdo	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Los empleados del banco dedican el tiempo necesario en las gestiones con el cliente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	4	9,5	9,5	14,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	35,7	35,7	50,0
	De acuerdo	17	40,5	40,5	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Se observa diligencia y rapidez por parte de los empleados del banco en gestionar las operaciones del cliente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	19,0	19,0	19,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	33,3	33,3	52,4
	De acuerdo	16	38,1	38,1	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Ante cualquier pregunta o duda los empleados dan respuestas comprensibles.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	10	23,8	23,8	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	23,8	23,8	52,4
	De acuerdo	16	38,1	38,1	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	14	33,3	33,3	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	21,4	21,4	54,8
	De acuerdo	17	40,5	40,5	95,2
	Totalmente de acuerdo	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	12	28,6	28,6	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	16,7	16,7	50,0
	De acuerdo	17	40,5	40,5	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	8	19,0	19,0	23,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	38,1	38,1	61,9
	De acuerdo	12	28,6	28,6	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	19,0	19,0	19,0
	En desacuerdo	7	16,7	16,7	35,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	19,0	19,0	54,8
	De acuerdo	15	35,7	35,7	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco es capaz de transmitir seguridad durante sus transacciones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	19,0	19,0	19,0
	En desacuerdo	4	9,5	9,5	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11,9	11,9	40,5
	De acuerdo	19	45,2	45,2	85,7
	Totalmente de acuerdo	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Los empleados tienen suficiente facilidad de expresión y dominio del vocabulario para relacionarse con el cliente y dar las explicaciones e informaciones de manera exacta y clara.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	11	26,2	26,2	31,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	14,3	14,3	45,2
	De acuerdo	16	38,1	38,1	83,3
	Totalmente de acuerdo	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	En desacuerdo	9	21,4	21,4	31,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	14,3	14,3	45,2
	De acuerdo	16	38,1	38,1	83,3
	Totalmente de acuerdo	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco tiene horarios de atención al público lo suficientemente flexibles.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	6	14,3	14,3	19,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	16,7	16,7	35,7
	De acuerdo	23	54,8	54,8	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco conoce cuáles son las necesidades de sus clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	En desacuerdo	6	14,3	14,3	23,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	21,4	21,4	45,2
	De acuerdo	18	42,9	42,9	88,1
	Totalmente de acuerdo	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**El banco da a sus clientes una atención individualizada.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	19,0	19,0	19,0
	En desacuerdo	2	4,8	4,8	23,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	16,7	16,7	40,5
	De acuerdo	21	50,0	50,0	90,5
	Totalmente de acuerdo	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Anexo 36: Análisis de frecuencia del cuestionario para el subproceso de comercial.**

**Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS, Versión 19.**

**El banco posee una localización conveniente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	8,2	8,2	8,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,1	4,1	12,3
	De acuerdo	30	41,1	41,1	53,4
	Totalmente de acuerdo	34	46,6	46,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Las instalaciones del banco poseen un aspecto atractivo, limpio y confortable.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	11,0	11,0	11,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11,0	11,0	21,9
	De acuerdo	37	50,7	50,7	72,6
	Totalmente de acuerdo	20	27,4	27,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes asientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	20,5	20,5	20,5
	En desacuerdo	8	11,0	11,0	31,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,5	5,5	37,0
	De acuerdo	29	39,7	39,7	76,7
	Totalmente de acuerdo	17	23,3	23,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	11,0	11,0	11,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,6	9,6	20,5
	De acuerdo	41	56,2	56,2	76,7
	Totalmente de acuerdo	17	23,3	23,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco posee iluminación y climatización adecuadas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	11,0	11,0	11,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,1	4,1	15,1
	De acuerdo	45	61,6	61,6	76,7
	Totalmente de acuerdo	17	23,3	23,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	11,0	11,0	11,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11,0	11,0	21,9
	De acuerdo	37	50,7	50,7	72,6
	Totalmente de acuerdo	20	27,4	27,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**En el banco está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo esta información precisa a sus requerimientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	16	21,9	21,9	21,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,6	9,6	31,5
	De acuerdo	33	45,2	45,2	76,7
	Totalmente de acuerdo	17	23,3	23,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	9,6	9,6	9,6
	En desacuerdo	12	16,4	16,4	26,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,7	13,7	39,7
	De acuerdo	30	41,1	41,1	80,8
	Totalmente de acuerdo	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	19	26,0	26,0	26,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	17,8	17,8	43,8
	De acuerdo	37	50,7	50,7	94,5
	Totalmente de acuerdo	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acordado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	16,4	16,4	16,4
	En desacuerdo	11	15,1	15,1	31,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,1	4,1	35,6
	De acuerdo	43	58,9	58,9	94,5
	Totalmente de acuerdo	4	5,5	5,5	100,0
Total		73	100,0	100,0	

**Los empleados del banco dedican el tiempo necesario en las gestiones con el cliente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	7	9,6	9,6	15,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	34,2	34,2	49,3
	De acuerdo	30	41,1	41,1	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
Total		73	100,0	100,0	

**Se observa diligencia y rapidez por parte de los empleados del banco en gestionar las operaciones del cliente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	15	20,5	20,5	20,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	28,8	28,8	49,3
	De acuerdo	30	41,1	41,1	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Ante cualquier pregunta o duda los empleados dan respuestas comprensibles.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	20	27,4	27,4	32,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	17,8	17,8	50,7
	De acuerdo	29	39,7	39,7	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	26	35,6	35,6	35,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	17,8	17,8	53,4
	De acuerdo	30	41,1	41,1	94,5
	Totalmente de acuerdo	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Los empleados del banco mantienen el mismo trato con todos los clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	22	30,1	30,1	35,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,7	13,7	49,3
	De acuerdo	30	41,1	41,1	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	16	21,9	21,9	27,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	31,5	31,5	58,9
	De acuerdo	23	31,5	31,5	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	20,5	20,5	20,5
	En desacuerdo	11	15,1	15,1	35,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	19,2	19,2	54,8
	De acuerdo	26	35,6	35,6	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco es capaz de transmitir seguridad durante sus transacciones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	20,5	20,5	20,5
	En desacuerdo	8	11,0	11,0	31,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,6	9,6	41,1
	De acuerdo	33	45,2	45,2	86,3
	Totalmente de acuerdo	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Los empleados tienen suficiente facilidad de expresión y dominio del vocabulario para relacionarse con el cliente y dar las explicaciones e informaciones de manera exacta y clara.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	19	26,0	26,0	31,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	15,1	15,1	46,6
	De acuerdo	29	39,7	39,7	86,3
	Totalmente de acuerdo	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El personal de cajas posee conocimientos sobre las actividades que realizan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	11,0	11,0	11,0
	En desacuerdo	14	19,2	19,2	30,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	15,1	15,1	45,2
	De acuerdo	30	41,1	41,1	86,3
	Totalmente de acuerdo	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco tiene horarios de atención al público lo suficientemente flexibles.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	12	16,4	16,4	21,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,7	13,7	35,6
	De acuerdo	39	53,4	53,4	89,0
	Totalmente de acuerdo	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco conoce cuáles son las necesidades de sus clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	9,6	9,6	9,6
	En desacuerdo	12	16,4	16,4	26,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	19,2	19,2	45,2
	De acuerdo	33	45,2	45,2	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**El banco da a sus clientes una atención individualizada.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	20,5	20,5	20,5
	En desacuerdo	3	4,1	4,1	24,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,7	13,7	38,4
	De acuerdo	38	52,1	52,1	90,4
	Totalmente de acuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

### Anexo 37: Prueba de múltiple rangos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Statgraphics Centurion.

#### Pruebas de Múltiple Rangos

Método: 95,0 porcentaje LSD

Ítems	Casos	Media	Grupos Homogéneos
S3	115	3,0	x
Cr3	115	3,15652	xx
S1	115	3,21739	xxx
S2	115	3,21739	xxx
F2	115	3,25217	xxxx
Cr2	115	3,26087	xxxx
E3	115	3,28696	xxxxxx
S4	115	3,28696	xxxx
S6	115	3,32174	xxxx
E2	115	3,32174	xxxx
F1	115	3,35652	xxxx
S5	115	3,37391	xxxx
Cr1	115	3,4	xxxx
F3	115	3,4087	xxxx
T3	115	3,45217	xxxx
T8	115	3,48696	xxx
E1	115	3,54783	xx
T7	115	3,58261	x
T4	115	3,88696	x
T6	115	3,93913	x
T5	115	3,93913	x
T2	115	3,95652	x
T1	115	4,07826	x

Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
Cr1 - Cr2		0,13913	0,296297
Cr1 - Cr3		0,243478	0,296297
Cr1 - E1		-0,147826	0,296297
Cr1 - E2		0,0782609	0,296297
Cr1 - E3		0,113043	0,296297
Cr1 - F1		0,0434783	0,296297
Cr1 - F2		0,113043	0,296297
Cr1 - F3		-0,00869565	0,296297
Cr1 - S1		0,182609	0,296297
Cr1 - S2		0,182609	0,296297
Cr1 - S3	*	0,4	0,296297
Cr1 - S4		0,147826	0,296297
Cr1 - S5		0,026087	0,296297
Cr1 - S6		0,0782609	0,296297
Cr1 - T1	*	-0,678261	0,296297
Cr1 - T2	*	-0,556522	0,296297
Cr1 - T3		-0,0521739	0,296297
Cr1 - T4	*	-0,486957	0,296297
Cr1 - T5	*	-0,53913	0,296297
Cr1 - T6	*	-0,53913	0,296297
Cr1 - T7		-0,182609	0,296297
Cr1 - T8		-0,0869565	0,296297
Cr2 - Cr3		0,104348	0,296297
Cr2 - E1		-0,286957	0,296297
Cr2 - E2		-0,0608696	0,296297
Cr2 - E3		-0,026087	0,296297
Cr2 - F1		-0,0956522	0,296297
Cr2 - F2		-0,026087	0,296297

Cr2 - F3		-0,147826	0,296297
Cr2 - S1		0,0434783	0,296297
Cr2 - S2		0,0434783	0,296297
Cr2 - S3		0,26087	0,296297
Cr2 - S4		0,00869565	0,296297
Cr2 - S5		-0,113043	0,296297
Cr2 - S6		-0,0608696	0,296297
Cr2 - T1	*	-0,817391	0,296297
Cr2 - T2	*	-0,695652	0,296297
Cr2 - T3		-0,191304	0,296297
Cr2 - T4	*	-0,626087	0,296297
Cr2 - T5	*	-0,678261	0,296297
Cr2 - T6	*	-0,678261	0,296297
Cr2 - T7	*	-0,321739	0,296297
Cr2 - T8		-0,226087	0,296297
Cr3 - E1	*	-0,391304	0,296297
Cr3 - E2		-0,165217	0,296297
Cr3 - E3		-0,130435	0,296297
Cr3 - F1		-0,2	0,296297
Cr3 - F2		-0,130435	0,296297
Cr3 - F3		-0,252174	0,296297
Cr3 - S1		-0,0608696	0,296297
Cr3 - S2		-0,0608696	0,296297
Cr3 - S3		0,156522	0,296297
Cr3 - S4		-0,0956522	0,296297
Cr3 - S5		-0,217391	0,296297
Cr3 - S6		-0,165217	0,296297
Cr3 - T1	*	-0,921739	0,296297
Cr3 - T2	*	-0,8	0,296297
Cr3 - T3		-0,295652	0,296297
Cr3 - T4	*	-0,730435	0,296297
Cr3 - T5	*	-0,782609	0,296297
Cr3 - T6	*	-0,782609	0,296297
Cr3 - T7	*	-0,426087	0,296297
Cr3 - T8	*	-0,330435	0,296297
E1 - E2		0,226087	0,296297
E1 - E3		0,26087	0,296297
E1 - F1		0,191304	0,296297
E1 - F2		0,26087	0,296297
E1 - F3		0,13913	0,296297
E1 - S1	*	0,330435	0,296297
E1 - S2	*	0,330435	0,296297
E1 - S3	*	0,547826	0,296297
E1 - S4		0,295652	0,296297
E1 - S5		0,173913	0,296297
E1 - S6		0,226087	0,296297
E1 - T1	*	-0,530435	0,296297
E1 - T2	*	-0,408696	0,296297
E1 - T3		0,0956522	0,296297
E1 - T4	*	-0,33913	0,296297
E1 - T5	*	-0,391304	0,296297
E1 - T6	*	-0,391304	0,296297
E1 - T7		-0,0347826	0,296297
E1 - T8		0,0608696	0,296297
E2 - E3		0,0347826	0,296297
E2 - F1		-0,0347826	0,296297
E2 - F2		0,0347826	0,296297
E2 - F3		-0,0869565	0,296297
E2 - S1		0,104348	0,296297

E2 - S2		0,104348	0,296297
E2 - S3	*	0,321739	0,296297
E2 - S4		0,0695652	0,296297
E2 - S5		-0,0521739	0,296297
E2 - S6		0,0	0,296297
E2 - T1	*	-0,756522	0,296297
E2 - T2	*	-0,634783	0,296297
E2 - T3		-0,130435	0,296297
E2 - T4	*	-0,565217	0,296297
E2 - T5	*	-0,617391	0,296297
E2 - T6	*	-0,617391	0,296297
E2 - T7		-0,26087	0,296297
E2 - T8		-0,165217	0,296297
E3 - F1		-0,0695652	0,296297
E3 - F2		0,0	0,296297
E3 - F3		-0,121739	0,296297
E3 - S1		0,0695652	0,296297
E3 - S2		0,0695652	0,296297
E3 - S3		0,286957	0,296297
E3 - S4		0,0347826	0,296297
E3 - S5		-0,0869565	0,296297
E3 - S6		-0,0347826	0,296297
E3 - T1	*	-0,791304	0,296297
E3 - T2	*	-0,669565	0,296297
E3 - T3		-0,165217	0,296297
E3 - T4	*	-0,6	0,296297
E3 - T5	*	-0,652174	0,296297
E3 - T6	*	-0,652174	0,296297
E3 - T7		-0,295652	0,296297
E3 - T8		-0,2	0,296297
F1 - F2		0,0695652	0,296297
F1 - F3		-0,0521739	0,296297
F1 - S1		0,13913	0,296297
F1 - S2		0,13913	0,296297
F1 - S3	*	0,356522	0,296297
F1 - S4		0,104348	0,296297
F1 - S5		-0,0173913	0,296297
F1 - S6		0,0347826	0,296297
F1 - T1	*	-0,721739	0,296297
F1 - T2	*	-0,6	0,296297
F1 - T3		-0,0956522	0,296297
F1 - T4	*	-0,530435	0,296297
F1 - T5	*	-0,582609	0,296297
F1 - T6	*	-0,582609	0,296297
F1 - T7		-0,226087	0,296297
F1 - T8		-0,130435	0,296297
F2 - F3		-0,121739	0,296297
F2 - S1		0,0695652	0,296297
F2 - S2		0,0695652	0,296297
F2 - S3		0,286957	0,296297
F2 - S4		0,0347826	0,296297
F2 - S5		-0,0869565	0,296297
F2 - S6		-0,0347826	0,296297
F2 - T1	*	-0,791304	0,296297
F2 - T2	*	-0,669565	0,296297
F2 - T3		-0,165217	0,296297
F2 - T4	*	-0,6	0,296297
F2 - T5	*	-0,652174	0,296297
F2 - T6	*	-0,652174	0,296297

F2 - T7		-0,295652	0,296297
F2 - T8		-0,2	0,296297
F3 - S1		0,191304	0,296297
F3 - S2		0,191304	0,296297
F3 - S3	*	0,408696	0,296297
F3 - S4		0,156522	0,296297
F3 - S5		0,0347826	0,296297
F3 - S6		0,0869565	0,296297
F3 - T1	*	-0,669565	0,296297
F3 - T2	*	-0,547826	0,296297
F3 - T3		-0,0434783	0,296297
F3 - T4	*	-0,478261	0,296297
F3 - T5	*	-0,530435	0,296297
F3 - T6	*	-0,530435	0,296297
F3 - T7		-0,173913	0,296297
F3 - T8		-0,0782609	0,296297
S1 - S2		0,0	0,296297
S1 - S3		0,217391	0,296297
S1 - S4		-0,0347826	0,296297
S1 - S5		-0,156522	0,296297
S1 - S6		-0,104348	0,296297
S1 - T1	*	-0,86087	0,296297
S1 - T2	*	-0,73913	0,296297
S1 - T3		-0,234783	0,296297
S1 - T4	*	-0,669565	0,296297
S1 - T5	*	-0,721739	0,296297
S1 - T6	*	-0,721739	0,296297
S1 - T7	*	-0,365217	0,296297
S1 - T8		-0,269565	0,296297
S2 - S3		0,217391	0,296297
S2 - S4		-0,0347826	0,296297
S2 - S5		-0,156522	0,296297
S2 - S6		-0,104348	0,296297
S2 - T1	*	-0,86087	0,296297
S2 - T2	*	-0,73913	0,296297
S2 - T3		-0,234783	0,296297
S2 - T4	*	-0,669565	0,296297
S2 - T5	*	-0,721739	0,296297
S2 - T6	*	-0,721739	0,296297
S2 - T7	*	-0,365217	0,296297
S2 - T8		-0,269565	0,296297
S3 - S4		-0,252174	0,296297
S3 - S5	*	-0,373913	0,296297
S3 - S6	*	-0,321739	0,296297
S3 - T1	*	-1,07826	0,296297
S3 - T2	*	-0,956522	0,296297
S3 - T3	*	-0,452174	0,296297
S3 - T4	*	-0,886957	0,296297
S3 - T5	*	-0,93913	0,296297
S3 - T6	*	-0,93913	0,296297
S3 - T7	*	-0,582609	0,296297
S3 - T8	*	-0,486957	0,296297
S4 - S5		-0,121739	0,296297
S4 - S6		-0,0695652	0,296297
S4 - T1	*	-0,826087	0,296297
S4 - T2	*	-0,704348	0,296297
S4 - T3		-0,2	0,296297
S4 - T4	*	-0,634783	0,296297
S4 - T5	*	-0,686957	0,296297

S4 - T6	*	-0,686957	0,296297
S4 - T7	*	-0,330435	0,296297
S4 - T8		-0,234783	0,296297
S5 - S6		0,0521739	0,296297
S5 - T1	*	-0,704348	0,296297
S5 - T2	*	-0,582609	0,296297
S5 - T3		-0,0782609	0,296297
S5 - T4	*	-0,513043	0,296297
S5 - T5	*	-0,565217	0,296297
S5 - T6	*	-0,565217	0,296297
S5 - T7		-0,208696	0,296297
S5 - T8		-0,113043	0,296297
S6 - T1	*	-0,756522	0,296297
S6 - T2	*	-0,634783	0,296297
S6 - T3		-0,130435	0,296297
S6 - T4	*	-0,565217	0,296297
S6 - T5	*	-0,617391	0,296297
S6 - T6	*	-0,617391	0,296297
S6 - T7		-0,26087	0,296297
S6 - T8		-0,165217	0,296297
T1 - T2		0,121739	0,296297
T1 - T3	*	0,626087	0,296297
T1 - T4		0,191304	0,296297
T1 - T5		0,13913	0,296297
T1 - T6		0,13913	0,296297
T1 - T7	*	0,495652	0,296297
T1 - T8	*	0,591304	0,296297
T2 - T3	*	0,504348	0,296297
T2 - T4		0,0695652	0,296297
T2 - T5		0,0173913	0,296297
T2 - T6		0,0173913	0,296297
T2 - T7	*	0,373913	0,296297
T2 - T8	*	0,469565	0,296297
T3 - T4	*	-0,434783	0,296297
T3 - T5	*	-0,486957	0,296297
T3 - T6	*	-0,486957	0,296297
T3 - T7		-0,130435	0,296297
T3 - T8		-0,0347826	0,296297
T4 - T5		-0,0521739	0,296297
T4 - T6		-0,0521739	0,296297
T4 - T7	*	0,304348	0,296297
T4 - T8	*	0,4	0,296297
T5 - T6		0,0	0,296297
T5 - T7	*	0,356522	0,296297
T5 - T8	*	0,452174	0,296297
T6 - T7	*	0,356522	0,296297
T6 - T8	*	0,452174	0,296297
T7 - T8		0,0956522	0,296297

\* indica una diferencia significativa.

### El StatAdvisor

Esta tabla aplica un procedimiento de comparación múltiple para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras. La mitad inferior de la salida muestra las diferencias estimadas entre cada par de medias. El asterisco que se encuentra al lado de los 115 pares indica que estos pares muestran diferencias estadísticamente significativas con un nivel del 95,0% de confianza. En la parte superior de la página, se han identificado 6 grupos homogéneos según la alineación de las X's en columnas. No existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellos niveles que compartan una misma columna de X's. El método empleado actualmente para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Con este método hay un riesgo del 5,0% al decir que cada par de medias es significativamente diferente, cuando la diferencia real es igual a 0.

**Anexo 38: Determinación de la satisfacción general empleando la ecuación.**

Fuente: Elaboración propia

No.	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	F1	F2	F3	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	S5	S6	E1	E2	E3	T	F	CR	S	E	SGO	
1	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3,50	
2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	5	4	3	2,5	3	3,78	
3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3,70	
4	4	4	1	3	4	4	4	1	3	4	3	2	3	2	2	3	1	1	3	2	4	4	3	4	3	2	2	4	2,95	
5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	1	1	5	4	4	3	1	4,00	
6	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3,80	
7	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	5	4	2	2	3	3,45	
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
11	4	4	1	3	4	3	1	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2,35	
12	4	4	3	4	4	3	1	4	2	2	3	4	2	3	4	3	1	1	3	4	5	2	4	4	2	3	3	4	3,10	
13	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2,5	4	3,03	
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
16	5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1,5	2	1,38	
17	5	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	1	1	3,5	2	3	2	1	2,65	
18	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	4	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	2,00	
19	5	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
20	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4,70	
21	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3,50	
22	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	5	4	3	2,5	3	3,78	
23	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3,70	
24	4	4	1	3	4	4	4	1	3	4	3	2	3	2	2	3	1	1	3	2	4	4	3	4	3	2	2	4	2,95	

25	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	1	1	5	4	4	3	1	4,00
26	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3,80
27	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	5	4	2	2	3	3,45
28	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
31	4	4	1	3	4	3	1	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2,35
32	4	4	3	4	4	3	1	4	2	2	3	4	2	3	4	3	1	1	3	4	5	2	4	4	2	3	3	4	3,10
33	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2,5	4	3,03
34	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
36	5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1,5	2	1,38
37	5	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	1	1	3,5	2	3	2	1	2,65
38	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	4	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	2,00
39	5	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
40	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4,70
41	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3,50
42	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	5	4	3	2,5	3	3,78
43	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3,70
44	4	4	1	3	4	4	4	1	3	4	3	2	3	2	2	3	1	1	3	2	4	4	3	4	3	2	2	4	2,95
45	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	1	1	5	4	4	3	1	4,00
46	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3,80
47	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	5	4	2	2	3	3,45
48	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
49	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
51	4	4	1	3	4	3	1	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2,35
52	4	4	3	4	4	3	1	4	2	2	3	4	2	3	4	3	1	1	3	4	5	2	4	4	2	3	3	4	3,10

53	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2,5	4	3,03	
54	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
56	5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1,5	2	1,38	
57	5	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	2	1	1	3,5	2	3	2	1	2,65	
58	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	4	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	2,00
59	5	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
60	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4,70
61	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3,50	
62	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	5	4	3	2,5	3	3,78
63	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3,70
64	4	4	1	3	4	4	4	1	3	4	3	2	3	2	2	3	1	1	3	2	4	4	3	4	3	2	2	4	2,95
65	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	1	1	5	4	4	3	1	4,00
66	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3,80
67	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	5	4	2	2	3	3,45
68	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
69	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
70	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
71	4	4	1	3	4	3	1	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2,35
72	4	4	3	4	4	3	1	4	2	2	3	4	2	3	4	3	1	1	3	4	5	2	4	4	2	3	3	4	3,10
73	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2,5	4	3,03	
74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
76	5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1,5	2	1,38	
77	5	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	1	1	3,5	2	3	2	1	2,65
78	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	4	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	2,00
79	5	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
80	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4,70





**Anexo 39: Análisis de correlación. Fuente: Elaboración propia.**

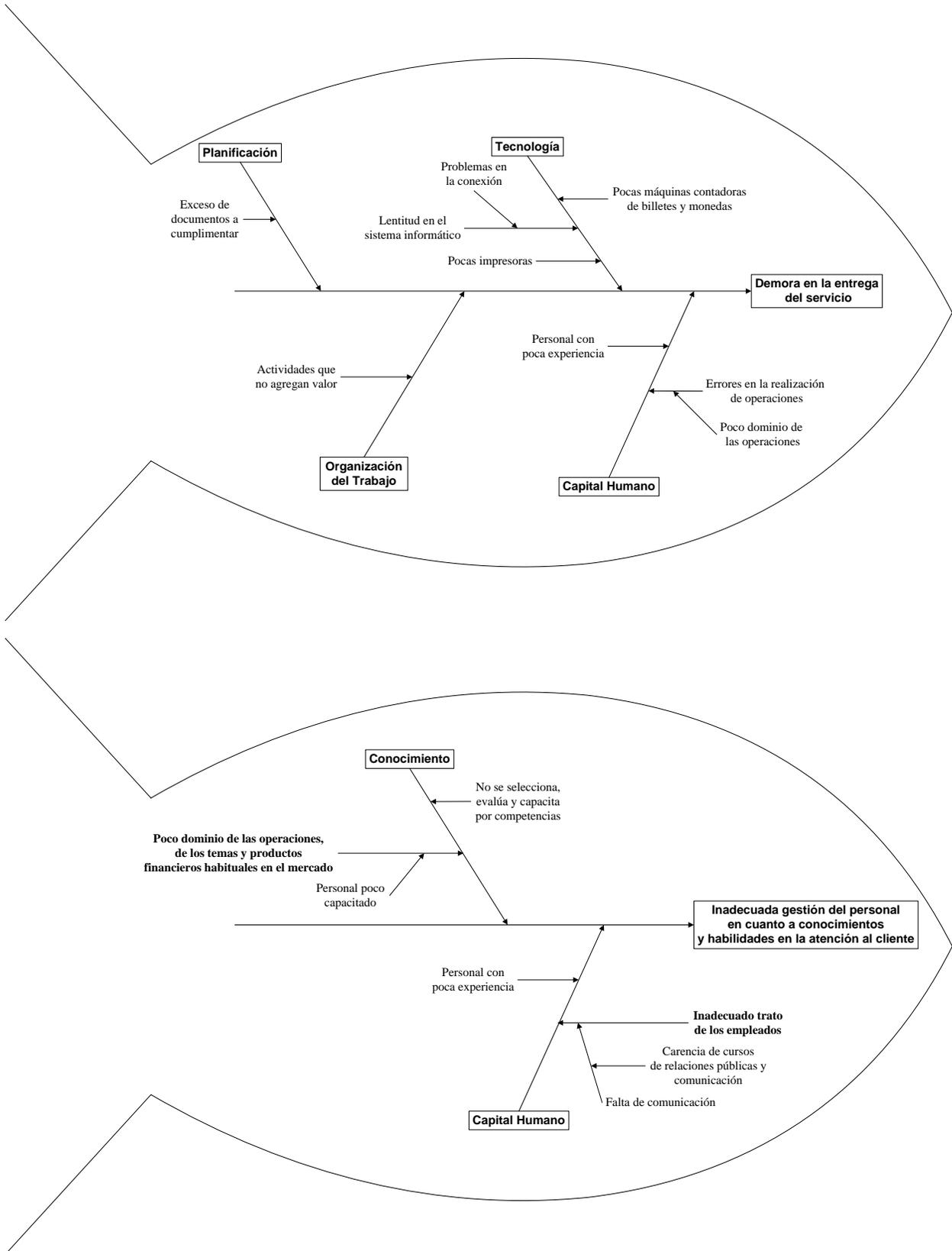
**Correlations**

			Satisfacción con el servicio bancario	Satisfacción calculada con la ecuación
Spearman's rho	Satisfacción con el servicio bancario	Correlation Coefficient	1,000	,614**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	115	115
	Satisfacción calculada con la ecuación	Correlation Coefficient	,614**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	115	115

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Anexo 40: Diagramas de causa – efecto para proceso de servicio bancario.**

**Fuente: Elaboración propia**



**Anexo 41: Planes de mejora. Fuente: Elaboración propia.**

Meta: Disminuir el tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido					
Responsable general: Directora General de la Sucursal 4792					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Realizar un estudio para identificar actividades del proceso que no son necesarias	Directora General	Mediante la aplicación de la metodología de Proceso Esbelto que permita la identificación de aquellas actividades que no agregan valor y que no son necesarias	Para disminuir el tiempo	En la Sucursal 4792	Julio-Septiembre de 2015
Realizar estudios de organización del trabajo y estudios de tiempo.	Especialista de Capital Humano.	Mediante la aplicación de procedimientos de organización del trabajo y estudios de tiempo.	Porque se demora mucho el servicio desde que el cliente arriba a la sucursal hasta que sale.	En la Sucursal 4792	Julio-Diciembre de 2015
Gestionar actualizaciones tecnológicas del sistema automatizado, basado en una infraestructura informática eficiente, segura y con planes de contingencias actualizados.	Especialista en seguridad informática	Mediante la actualización o cambio del software que permita la agilidad en las operaciones y una mejor conectividad	Para disminuir el tiempo	En la Sucursal 4792	A partir de julio de 2015
Gestionar la compra de máquinas contadoras de billetes y monedas y medios de trabajo	Comprador	Analizando las mejores alternativas que brindan los diferentes proveedores.	Porque los que existen no se corresponden con la actual demanda del servicio y la rapidez y precisión que este exige.	En la Sucursal 4792	A partir de julio de 2015

Meta: Mejorar los conocimientos y habilidades del capital humano					
Responsable general: Directora General de la Sucursal 4792					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Realizar un estudio para la identificación, normación, evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores involucrados en el proceso de servicio bancario	Especialista de Capital Humano.	Mediante la aplicación de un procedimiento para la identificación, normación, evaluación y certificación de competencias laborales.	Porque no se selecciona, evalúa y capacita por competencias.	En la Sucursal 4792	A partir de julio de 2015
Seleccionar el capital humano de la sucursal de acuerdo a las competencias laborales establecidas para el cargo	Especialista de Capital Humano.	Mediante la aplicación de un procedimiento para la selección e integración del personal	Porque el personal que actualmente es contratado no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones del cargo	En la Sucursal 4792	A partir de julio de 2015
Capacitar a los trabajadores en los procedimientos y operaciones de comercial y caja	Especialista de Capital Humano	Impartiendo cursos certificados de cajeros y comerciales.	Porque no se capacita al personal en ningún momento antes de tener contacto con la caja recaudadora o los servicios de comercial	En la Sucursal 4792	A partir de julio de 2015
Capacitar a los trabajadores en temáticas sobre relaciones públicas y comunicación.	Especialista de Capital Humano	Impartiendo cursos certificados de relaciones públicas, atención y servicio al cliente y comunicación	Porque el BPA es una organización de servicios y el personal nunca ha recibido capacitación sobre atención y servicio al cliente.	En la Sucursal 4792	A partir de julio de 2015

**Anexo 42: Ficha del indicador: Satisfacción con el servicio bancario.**

**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Ficha de Indicador</b>		Referencia: Cod. Ficha:
<b>Resultado Planificado</b>	≤ 85 ≤ 100% Excelente ≤60% y < 85% Adecuado < 60% Insuficiente	<b>Frecuencia</b>  Trimestral
<b>Indicador:</b> Satisfacción con el servicio bancario		
<b>Forma de Cálculo:</b>		
$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Total de clientes que obtienen evaluación de satisfacción entre 3 y 5}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$		
<b>Fuentes de Información:</b>		
- Encuestas de evaluación de calidad percibida.		
<b>Seguimiento y presentación:</b>		