



**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 4542 DEL BANCO POPULAR DE
AHORRO EN CIENFUEGOS.***

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

Autor: Ernesto Del Sol Guerra

Tutora: MSc. Roxana González Álvarez

MSc. Maidelis Curbelo Martínez

Cienfuegos, 2016

“Año 58 de la Revolución”

The background of the page is a soft, abstract design featuring flowing, wavy lines in shades of light blue and white. These lines create a sense of movement and depth, particularly concentrated in the lower half of the image. The overall aesthetic is clean and modern.

Pensamiento

En la tierra hace falta personas que, trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora que mañana.

Ernesto Ché Guevara



Dedicatoria

A mi madre, mi padre y mi novia, por ser las personas más importantes en mi vida, por el amor, el apoyo y la comprensión que me han brindado, porque sin sus fuerzas no hubiese llegado hasta el final de esta meta.



Agradecimientos

A mis padres: por haberme traído al mundo, por ser ejemplares, por inculcarme el amor al estudio y el compromiso de convertirme en un profesional, por haber estado siempre a mi lado cuando más los he necesitado y haberme brindado su amor, su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles de mi vida; a ellos les debo todo lo que tengo y lo que soy.

A mi tutora Roxana: por el excelente ser humano y profesional que es, por haber aparecido cuando menos imaginé, cuando pensaba que todo estaba perdido, le agradezco por su sabiduría y consejos, por la confianza que ha depositado en mí para la realización de esta investigación y por el empeño que ha puesto en la misma, ya que sin su ayuda la elaboración y conclusión de este trabajo de diploma no hubiese sido posible.

A mis amistades: compañeros de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos y al colectivo de trabajadores de la Sucursal 4542 del BPA de Aguada de Pasajeros, los que nunca se negaron cuando necesité de su ayuda.

A todos muchísimas Gracias.



Resumen

Resumen

El trabajo de investigación que se presenta está encaminado a evaluar la calidad percibida en la Sucursal 4542 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 y 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

Índice

Resumen

Introducción

Capítulo I: Marco teórico referencial	15
1.1. Introducción	15
1.2. Organizaciones de servicio	15
1.2.1. Servicios. Características de los servicios	18
1.3. Calidad de los servicios	20
1.3.1. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida.....	23
1.4. La calidad de los servicios en el sector bancario	34
1.4.1. Sistema bancario y financiero de Cuba	40
1.5. Conclusiones del Capítulo I.....	45
Capítulo II: Caracterización del BPA y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).....	46
2.1. Introducción	46
2.2. Caracterización del Banco Popular de Ahorro en Cuba	46
2.2.1. Política, objeto social, misión y visión.....	51
2.2.2. Productos y servicios que ofrece el BPA	52
2.2.3. Caracterización del entorno, objetivos de trabajo y acciones para elevación de la calidad del servicio.....	53
2.3 Caracterización del BPA en la Provincia de Cienfuegos.....	56
2.3.1. Antecedentes en la evaluación de la calidad del servicio del BPA en la provincia de Cienfuegos.....	58
2.4. Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios	68
2.5. Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios propuesto por González (2013).	70

2.6. Conclusiones del Capítulo II.....	76
Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4542 del BPA en Cienfuegos.....	77
3.1. Introducción	77
3.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal Bancaria 4542.....	77
3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo.....	77
3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar.....	85
3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente.....	88
3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio.....	100
3.3. Conclusiones del Capítulo III	101
Conclusiones Generales.....	102
Recomendaciones	103
Bibliografía.....	104
Anexos.....	118



Introducción

Introducción

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 e intangibles (Cobra, 2002) y se caracterizan por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Dávila y Flórez, 2008), algunos gracias a la tecnología, y que, relacionada con la información, resultan ser cada vez más importantes (Shih y Fang, 2006).

La aplicación del concepto de calidad a los servicios bancarios es un aspecto clave para las entidades financieras que se enfrentan a retos como la globalización, fusiones, alianzas estratégicas, entre otros (Vázquez, 2010). 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 y 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 agudiza 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 el Banco Central de Cuba (BCC) tiene un papel determinante en la política monetaria del país y controla de manera general las tasas de intereses para las diferentes organizaciones bancarias y no bancarias que operan en el territorio nacional. Debido a esto, la competencia entre las entidades financieras que operan, no se establece a través de las tasas de intereses sino mediante la distinción del servicio prestado: es aquí donde la calidad como creación continua de valor para el cliente, juega su papel preponderante. Incluso 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. & Rivas, 2011) y el Servperf (Chi Cui, Lewis y Park, 2003; Sharma & 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 & 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, & 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.

En el caso del Banco Popular de Ahorro (BPA) se han tomado un conjunto de acciones en función de elevar la calidad en la prestación de los servicios. Ejemplo de ello son la ampliación del horario de atención a la población, el funcionamiento del Centro de Atención a Clientes, el establecimiento del Sistema para la Conducción del Servicio (SISCO), la instalación de cajeros automáticos y el escalonamiento del pago de las chequeras a jubilados y pensionados de la seguridad social.

No obstante 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. Es por ello que la institución se establece como primer objetivo estratégico elevar la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

En este sentido destacan las investigaciones realizadas 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) destacando 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 toman como base el instrumento Servqual.

En la provincia de Cienfuegos se encuentran los estudios de Ramírez (2013) y Hernández (2014) donde se aplica la escala NBanservqual. Estas investigaciones aunque aportan elementos interesantes tributan 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 valida en la Sucursal 4822, siendo el único de su tipo en este sector, implementándose en dos sucursales más del BPA a través de las investigaciones de Sarduy (2015) y Castañeda (2015).

Específicamente el BPA en Cienfuegos evalúa la calidad del servicio de las sucursales 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.

Unido a ello se tiene que en el informe de calidad presentado por la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos en septiembre de 2015 se plantea como elemento que afecta la calidad del servicio el hecho de que no se cuenta con un personal debidamente preparado, con aptitudes y conocimientos para ofrecer una buena atención al cliente, provocado fundamentalmente por la fluctuación e inestabilidad en áreas claves como las líneas de cajeros y comerciales.

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 su 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 consideran 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 lo que tributa la propuesta de González (2013). Hasta el momento dicho procedimiento ha sido implementado en las sucursales 4822, 4792 y 4812 del BPA. El mismo se hace extensivo para su validación en las diversas oficinas del BPA en la provincia, a lo que tributa la presente, tomando como caso de estudio la Sucursal 4542 “Aguada”. 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 4542 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos?

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

Objetivo general: Evaluar la calidad percibida de los servicios en la Sucursal 4542 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 4542 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 4542 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 4542 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.

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 y el sistema bancario cubano.

Capítulo II: Se realiza una caracterización del BPA en Cuba y en la provincia de 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 4542 del BPA, que culmina con propuestas de mejora a las deficiencias detectadas.

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



Capítulo I

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 y el sistema bancario cubano.

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

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 y 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 & 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 & 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 & 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.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha publicado la ISO 9001: 2015. Uno de los principales cambios que se establece en la terminología, lo constituye la sustitución del término “Productos” por el de “Bienes y servicios”, lo que hace que la norma sea más general, entendible y de utilidad a empresas del sector servicios puesto que anteriormente hacía especial incidencia en los productos.

Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad establecidos en la ISO 9000: 2015 lo constituye el enfoque al cliente donde se plantea que el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas. Esto se puede lograr en la interacción con el cliente, creando más valor y comprendiendo sus necesidades actuales y futuras (SBQ Consultores, 2015). El contacto con los clientes o entre ellos responde al principio descrito y se logra en momentos de servicios.

Algunos beneficios clave potenciales cuando se tiene un enfoque de este tipo son (ISO 9000: 2015):

- ✓ Incremento del valor para el cliente.
- ✓ Incremento de la satisfacción del cliente.
- ✓ Mejora de la fidelización del cliente.
- ✓ Incremento de la repetición del negocio.
- ✓ Incremento de la reputación de la organización.
- ✓ Ampliación de la base de clientes.
- ✓ Incremento de las ganancias y de la cuota de mercado.

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 y Acevedo, 2001; Grönroos, 1994; Gualier, 2001; Juran y Binghamm, 1974; Juran, 1996; Kotler, 1988; Lehtinen, 2001; 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: 2015 se precisa al servicio como la salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Los servicios con frecuencia involucran actividades en la interfaz con el cliente para establecer los requisitos de este así como durante la entrega del servicio, y puede involucrar una relación continua, por ejemplo con bancos, entidades contables u organizaciones públicas, como escuelas u hospitales públicos. Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles. La provisión de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- ✓ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un coche).
- ✓ Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar una declaración de impuestos).
- ✓ La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- ✓ La creación de un ambiente 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 & Langeard, 1975); (Frías, 2005); (Gálvez, 2011); (Gómez, 1998); (Grande, 1996); (Grönroos, 1994); (Hernández, 2004); (Kotler, 1997); (Nava, 2002); (Parasuraman, Zeithaml, & 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 & 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, & 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 & 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, & 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 & 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 ha convertido 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 permite 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, & 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.

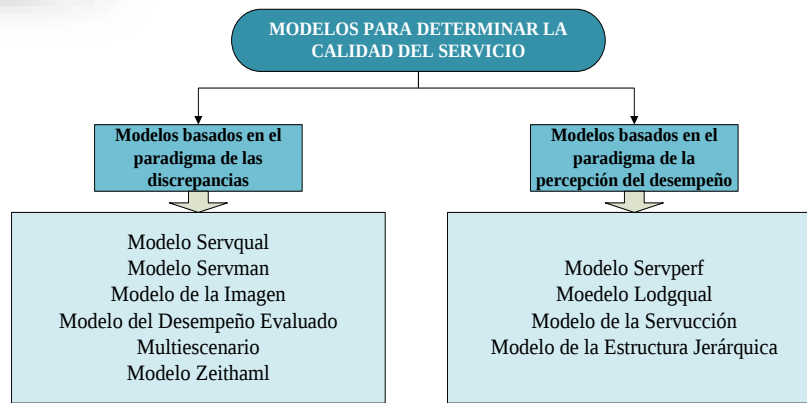


Figura 1.4: Modelos para determinar la calidad del servicio. **Fuente:** González (2013).

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, & Zeithaml, 1988); (Parasuraman, Zeithaml, & 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.

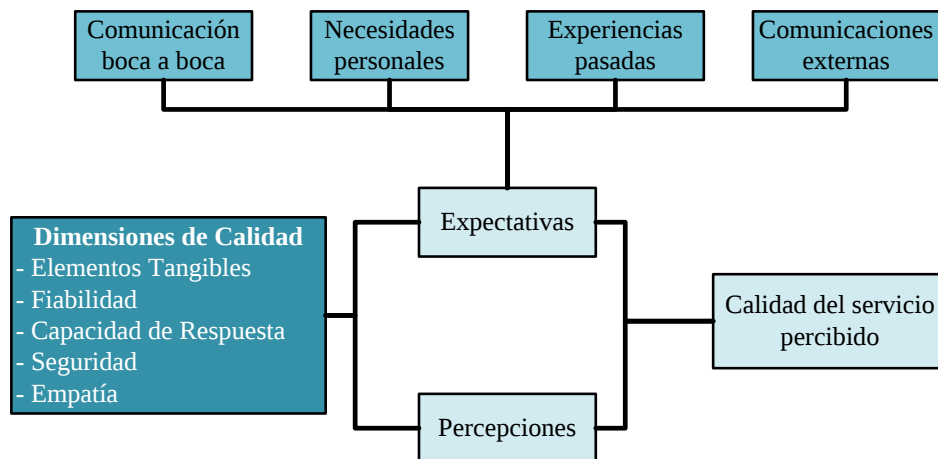


Figura 1.5: Modelo Servqual. Fuente: Parasuraman *et al.* (1993).

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 & 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 Lodqual

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 & Langeard, 1975); (Mejía, Ruiz, Guillén, & Wilson, 2008); (Rico, Castillo, Meneses, & 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, & Hernández, 2008); (Cordero, 2006); (Doucet, 2004); (Gallarzay Gil, 2006); (Javarasy Ripley, 2007); (Leal, 2006); (Munguía, Betanco, Duarte, Gómez, & Orozco, 2008); (Pérez, 2002); (Saris & Gallhofer, 2007); (Serrano, López, & 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 & 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 & Flórez, 2008); (Jayawardhena, 2004), algunos gracias a la tecnología, y que, relacionado con la información, resultan ser cada vez más importantes (Shih & 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 & 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 & Harvey, 1997); además, los productos bancarios (préstamos, transferencias) son básicamente los mismos por lo que el único elemento diferenciador es la calidad (Berry, Bennet, & 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 toma en cuenta este sector para validar su propuesta inicial, y para la refinación y actualización de la misma (Parasuraman, Berry & 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 & Addams, 2000); (Arasli, Katircioglu, & Mehtap-Smadi, 2005); (Bahia & Nantel, 2000); (Bath, 2005); (Fernández, 2000); (Jayawardhena, 2004); (Karatepe, Yavas, & Babakus, 2005); (Morillo, 2009); (Morillo, Morillo & Rivas, 2011); (Rodríguez, 1993); (Santiago, 2004); (Suarina, 2002); (Yavas, Benkenstein, & 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, Nataraajan, 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, & Ward, 2005); (Avkiran, 1994, 1999); (Colmenares, 2008); (Dávila & Flórez, 2008); (Gounaris, Stathakopoulos, & Athanassopoulos, 2003); (Jamal & Nasser, 2002); (Lewis, 1993); (Paswan, Spears, Hasty, & Ganesh, 2004); (Sureshchandar, Rajendran, & 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 & 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 & 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) donde 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, & 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 & 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 & Sullivan, 1993); (Bigné, Moliner, Vallet, & Sánchez, 1997); (Cronin & Taylor, 1992); (Jamal & Nasser, 2002); (Lassar et al., 2000); (Leunissen, Prevo, & Roest, 1996); (Lloréns, 1996); (Taylor & 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) como es el caso 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 toman 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) y Hernández (2014) en la Sucursal 4792 donde se aplica la escala NBanservqual. Estas investigaciones aunque aportan elementos interesantes tributan a reflexiones puntuales en la temática.

Como se observa, 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). No obstante 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 BPA en la provincia de Cienfuegos. La implementación de dicho procedimiento se ha hecho extensiva a otras sucursales del BPA en el territorio como la 4792 y la 4812 “Especializada en Créditos Personales” a través de las investigaciones de Castañeda (2015) y Sarduy (2015).

En el siguiente epígrafe se ofrece una breve descripción del sistema bancario y financiero cubano, sector en el que se enfoca la presente investigación.

1.4.1. Sistema bancario y financiero de Cuba

El sistema bancario y financiero de Cuba es rectorado por el Banco Central de Cuba, y está integrado además por 8 bancos comerciales, 18 instituciones financieras no bancarias, 13 oficinas de representación de bancos extranjeros y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias.

Banco Central de Cuba (BCC)

El Banco Central de Cuba (BCC) se crea el 28 de mayo mediante el Decreto Ley No. 172 del Consejo de Estado. Es una institución que ejecuta las funciones básicas inherentes a la banca central y ha dejado establecido un sistema bancario de dos niveles, integrado por el BCC y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas de estructurar las relaciones económicas internas y externas del país. Constituye la autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras y de las oficinas de representación que radican en el país, incluyendo aquellas que se establezcan extraterritorialmente en las zonas francas y los parques industriales.

Entre sus objetivos figuran:

- ✓ Emitir la moneda nacional, y la responsabilidad de la impresión de los billetes de banco y de la acuñación de la moneda metálica, así como la de supervisar estas actividades y velar por su estabilidad.
- ✓ Proponer e implementar la política monetaria del país.
- ✓ Actuar como órgano rector del sistema bancario y financiero.
- ✓ Ejercer la supervisión de las entidades integrantes del mismo.

De igual manera, está facultado para dirigir a nombre y en representación del Estado y del Banco Nacional de Cuba, toda negociación, renegociación o conversión de la deuda externa que éstos tienen contraída, respectivamente, con gobiernos y bancos acreedores.

Sus funciones son:

- ✓ Control de cambio: Es un control diario de la balanza de pagos del país.
- ✓ Emisión de billetes: Es el único autorizado a emitir la moneda nacional en correspondencia con los límites que fija el estado.

- ✓ Banquero del estado: Servicio de tesorería, financiamiento de la deuda pública, crédito al sector público y mantener en sus libros la cuenta corriente del estado.
- ✓ Banco de bancos: Custodia las reservas líquidas voluntarias u obligatorias y es prestamista en última instancia.
- ✓ Política monetaria: Es la acción de las autoridades económicas obligadas a controlar las variaciones en la cantidad o el costo del dinero.
- ✓ Disciplina e intervención: Impone la disciplina a todas las entidades financieras del país, rige las normativas de las instituciones financieras, las audita, y tiene potestad para cerrar cualquier banco.

Las instituciones financieras que operan en Cuba son aquellas entidades cuyo objeto social es la compra, venta y gestión de activos financieros. Los bancos comerciales que operan en Cuba son:

Banco Nacional de Cuba (BNC)

El Banco Nacional de Cuba se crea mediante la Ley No. 13, del 23 de diciembre de 1948, como banco central del estado, con autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. El 23 de febrero de 1998 se promulga el Decreto Ley No. 181, que recoge la estructura, funciones y actividades asignadas como organización bancaria internacional.

Sus funciones son:

- ✓ Obtener y otorgar créditos en moneda nacional y en moneda libremente convertible.
- ✓ Emitir garantías de todo tipo previa evaluación de la gestión económico-financiera de la entidad solicitante.
- ✓ Liberar, aceptar, descontar, avalar y negociar, en cualquier forma, letras de cambio, pagarés, cheques y otros documentos mercantiles negociables denominados en moneda nacional y divisas.
- ✓ Fijar las tasas de interés que deberán aplicar a las operaciones que efectué el banco, dentro de los límites que establezca el BCC.
- ✓ Constituir entidades de seguros de crédito oficial a la exportación con arreglo a la legislación vigente en materia de seguros.
- ✓ Mantener el registro, control, servicio y atención a la deuda externa que el estado cubano y en el BNC tienen contraída con los acreedores extranjeros hasta la fecha de entrada en vigor del Decreto Ley No. 172, de 1997 del BCC.

Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)

El Banco de Crédito y Comercio se constituye como banco comercial al amparo del Acuerdo 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 12 de noviembre de 1997, y posee licencia general otorgada por el BCC, mediante Resolución No.1 de 1997, que lo faculta para desarrollar funciones universales inherentes a la banca comercial, tanto para operaciones en el territorio como en el extranjero.

La cartera de servicios de BANDEC presenta junto a servicios tradicionales de la banca como servicios de cuentas, transferencias de fondos, servicios de cajas, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones que le brindan a los clientes, un amplio abanico de posibilidades para satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más efectiva.

Banco Popular de Ahorro (BPA)

El Banco Popular de Ahorro se crea mediante la Resolución No. 69 del 18 de mayo de 1983. Es una institución financiera diversificada, tanto por su naturaleza como por la ubicación de su red y los negocios que la conforman.

Sus principales actividades, previstas en el Decreto Ley No. 69 son:

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

Banco Exterior de Cuba (BEC)

El Banco Exterior de Cuba es de propiedad estatal y está dotado de autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. Se ha formado con personal de amplia experiencia en materia bancaria y financiera, lo que le ha permitido asimilar y desarrollar en medida creciente diversos tipos de operaciones, conforme a la licencia de carácter general que recibió del BCC. Está facultado para desarrollar funciones inherentes a la banca universal o de múltiples servicios, en el territorio nacional, centro bancario extraterritorial (off shore), zonas francas, parques industriales y en el extranjero, estando autorizado a realizar transacciones en divisas y en moneda nacional.

Banco Financiero Internacional, S.A. (BFI)

El Banco Financiero Internacional es una entidad bancaria que fue inscrita como sociedad anónima al amparo del Decreto-Ley No. 84, del 13 de octubre de 1984, e inició sus operaciones el 15 de noviembre de ese mismo año, de acuerdo con la licencia para operar el negocio de la banca que le fue otorgado el 17 de octubre de 1984, y que la faculta para realizar las operaciones propias de un banco comercial, fundamentalmente en moneda libremente convertible. Las principales operaciones que realiza son:

- ✓ Recibir y otorgar depósitos en efectivo a la vista o a término.
- ✓ Emitir certificado a plazo fijo.
- ✓ Recibir y otorgar préstamos u otras modalidades de créditos o financiamiento.
- ✓ Ejecutar transferencias de fondos hacia y desde el extranjero.
- ✓ Realizar compraventa de moneda libremente convertible, metales preciosos y valores.
- ✓ Recibir en custodia y administrar depósitos de valores en moneda extranjera.
- ✓ Prestar servicios de administración de bienes, estudios financieros y de factibilidad, y realizar operaciones de intermediación.
- ✓ Emitir documentos bancarios.
- ✓ Establecer acuerdos de corresponsalía con entidades bancarias nacionales e internacionales.

Banco Internacional de Comercio S.A. (BIZCA)

El Banco Internacional de Comercio es miembro del Grupo Nueva Banca S.A. y fue constituido por escritura No. 49, de 29 de octubre de 1993, archivada ante la Notaria Especial del Ministro de Justicia de la República de Cuba. Con fecha 29 de octubre de 1993, el BCC le otorgó licencia para operar, por tiempo indefinido, el negocio de banca en Cuba, iniciando sus operaciones el 3 de enero de 1994.

Su actividad fundamental la constituye la banca de empresas, la que realiza a través de sus servicios centrales, y de cinco sucursales radicadas en la capital de país, en Santiago de Cuba y en Villa Clara. El registro de todas las transacciones es realizado en tiempo real, ofreciendo a sus clientes servicios de tarjetas y de banca remota, a la vez que se trabaja en el desarrollo de otras modalidades de banca electrónica. Sus clientes institucionales, tanto nacionales como extranjeros, reciben un completo servicio de cuentas y documentos, mientras que las entidades nacionales, además, disfrutan de importantes volúmenes de facilidades crediticias.

Banco Metropolitano S.A. (BANMET)

El Banco Metropolitano surge en junio de 1996, como una sociedad constituida por acciones, inscrita en el Registro Central de Compañías Anónimas. Obtiene su licencia en el año 1997 mediante la Resolución No.21 del BCC.

Los principales servicios que brinda son:

- ✓ Cuenta corriente y de ahorro en moneda nacional y en moneda libremente convertible.
- ✓ Certificado de depósito, y depósitos a plazo fijo en moneda libremente convertible.
- ✓ Pagos y ventas de cheques de viajeros y tarjetas de créditos nacionales e internacionales.
- ✓ Servicios de cajero automáticos las 24 horas en tres de sus oficinas.
- ✓ Claves privadas a clientes para operar sus cuentas desde otras localidades en el territorio nacional o en el extranjero sin costo adicional.
- ✓ Pago directo de facturas domésticas de los clientes desde sus cuentas.
- ✓ Servicios de caja los sábados de 8:30 AM a 3:00 PM.
- ✓ Envío de estados de cuentas diarios por fax o por correo electrónico sin costo adicional.
- ✓ Cartas de crédito, cobranzas y descuentos de letras, alquiler de cajas de seguridad y otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes.

El objetivo fundamental del banco es prestar servicios a las embajadas y entidades extranjeras radicadas en Cuba, así como a sus funcionarios, empleados y población en general.

Banco de Inversiones, S.A (BISA)

El Banco de Inversiones se crea mediante Escritura de Constitución No. 344, del 14 de febrero de 1996, emitida por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba. Entre las operaciones autorizadas se encuentran:

- ✓ Realizar negocios bancarios de todo tipo y especialmente los realizados con financiamiento y/o administración de inversiones.
- ✓ Captar fondos y otorgar créditos por cuenta propia o como agente fiduciario por cuenta de personas jurídicas o naturales nacionales o extranjeras.
- ✓ Asesorar a personas jurídicas o naturales nacionales o extranjeras en materia bancaria y bursátil, así como respecto al financiamiento de proyectos de inversiones.
- ✓ Adquirir o vender acciones, obligaciones, hipotecas y otros valores.

- ✓ Actuar como agente de cualquier persona jurídica nacional o extranjera en cuestiones relacionadas con su objeto social.
- ✓ Tomar, aceptar y ejecutar cualquier representación legal, función o facultad, no prohibida por la ley que le puedan conceder, confiar, conferir o transferir. Puede actuar como representante legal, función o facultad, no prohibida por la ley que le puedan conceder, confiar, conferir o transferir. Puede actuar como representante; administrador o depositario de acciones, hipotecas y otros valores de cualquier tenor.
- ✓ Admitir en custodia acciones, obligaciones y otros valores en los términos y condiciones que quiera establecer.
- ✓ Suscribir cuantos contratos con entidades públicas o privadas, en el territorio nacional o en el extranjero fuere menester para el cumplimiento de sus objetivos, pudiendo incluso administrar entidades.

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 definitiva 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

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 a la que pertenece la Sucursal 4542, 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 funda el 18 de mayo de 1983 bajo el Decreto Ley No. 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. El impulso de la política de ahorro monetario en Cuba se desarrolla a partir de la fundación del BPA, el primer banco creado por la Revolución Cubana.

A partir de 1990 se impuso un cambio sustancial en las tecnologías de la institución, por lo que se dan los primeros pasos en el proceso de automatización, con el fin de lograr una mayor eficiencia en las funciones.

En 1997 mediante la Resolución No 105 del BCC (Autoridad rectora, reguladora y de supervisión del BPA), se le otorga la licencia general para realizar cualquier tipo de operaciones financieras, con la misión de operar sobre diferentes actividades de financiamiento en el desembolso a favor de terceras personas, en forma de préstamos, créditos u otras operaciones comerciales. A partir de la aprobación de la nueva licencia se produjeron una serie de cambios organizativos internos, así como la adecuación de los soportes de funcionamiento del banco, fundamentalmente para ampliar la gama de servicios, mejorar su calidad, potenciar las operaciones con empresas, fomentar negocios en el ámbito internacional y desarrollar la banca electrónica.

Durante la etapa 1999-2003 se implanta una nueva política de créditos personales, comienza la instalación de cajeros automáticos, y de las Terminales de Puntos de Venta (TPV), y consecuentemente la utilización de tarjetas de banda magnética.

También el BPA ha estado inmerso en los programas sociales del gobierno cubano. En este sentido resaltan cuatro de las tareas sociales de gran importancia que acomete el BPA (Hernández, 2014):

- ✓ El plan especial de venta de televisores para su adquisición en moneda nacional.
- ✓ El pago de pensionados y jubilados de la seguridad social.
- ✓ El pago del estipendio mensual a estudiantes del Curso de Superación Integral para Jóvenes.
- ✓ La concesión de créditos sociales como parte de los Programas de Ahorro Energético: En el período de 1983 al 2007 el BPA otorgó 6,7 millones de créditos a la población cubana, con un importe de 15 710,3 millones de pesos. Específicamente entre los años 2005 y 2007, la institución otorgó 2 millones de líneas de crédito para financiar la compra de 4,2 millones de artículos, por un importe de 8 156,2 millones de CUP. Un gran reto institucional fue atender con diligencia esta masiva solicitud de créditos presentados, garantizando la prestación de los servicios habituales, que también crecieron.

A partir del 2004, como parte de los necesarios cambios adoptados en la esfera financiera y monetaria por la dirección del gobierno cubano, se decide eliminar la circulación del dólar estadounidense del mercado nacional, donde el BPA participó de manera activa.

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” abre nuevas modalidades de créditos para el sector no estatal. La misma supone una cultura financiera y de servicios bancarios perdida en Cuba durante los últimos 50 años. La instrumentación de la nueva política crediticia constituye un aporte significativo a la actualización del modelo económico nacional, con un impacto directo en la economía y los servicios a la población, lo que ha permitido dar cumplimiento a los Lineamientos No. 2 y 10 y los comprendidos entre el 50 y 54.

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.

A partir de esta nueva proyección, el BPA incrementa la demanda de estos nuevos servicios que contribuyen, sin lugar a dudas, a un incremento de la calidad de vida de la población, teniendo en cuenta que (Hernández, 2014):

- ✓ Para los trabajadores del sector privado es una opción para impulsar sus negocios, y promover el crédito.
- ✓ Facilita los vínculos económicos entre el sector privado y la empresa estatal.
- ✓ Facilita la construcción de viviendas, aspecto este tan deteriorado en Cuba.
- ✓ Ayuda a los hogares más vulnerables a satisfacer sus necesidades básicas y a protegerlos contra riesgos.

Todo esto, unido al resto de los servicios bancarios que ofrece el BPA, hace necesario que esta institución garantice un servicio de excelencia para la sociedad.

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 BCC. 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 BNC.

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 prestación 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
Departamentos de efectivo y caja	11
Sucursales	226
Cajas de ahorro	200

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. Aproximadamente el 40% de la población cubana es cliente del BPA. Atiende además 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 del 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 cierre 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.
- ✓ 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, objetivos de trabajo y acciones para elevación de la calidad del servicio.

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 226 sucursales, 200 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:**

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria.
2. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de unificación monetaria y cambiaria.
3. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
4. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generen ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social.
5. 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.

6. 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.
7. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha en la prevención y el enfrentamiento contra las indisciplinas, los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, movilizándolo a los colectivos de trabajadores con este fin.
8. 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.
9. Incrementar los niveles de utilidad del BPA.
10. Potenciar la actualización tecnológica de sistemas automatizados certificados y robustos, basados en una infraestructura informática eficiente, segura y con planes de contingencias actualizados.
11. 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, 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, lo que coincide plenamente con el primer objetivo de trabajo trazado por el BPA (Elevar la calidad de los servicios bancarios).

Es importante destacar que en los últimos años el BPA viene adoptando una serie de acciones en función de elevar la calidad en la prestación de los servicios, entre las que cabe mencionar:

- ✓ La ampliación del horario de atención a la población: Actualmente 67 oficinas tienen horario extendido de 8:00 am a 7:00 pm, de lunes a sábado; 334 oficinas abren sus puertas de lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm y todos los sábados hasta las 11:00 am, y 70 tienen todos los martes su jornada de labor desplazada de 12:00 m a 7:00 pm.

- ✓ El establecimiento del horario de apertura a las 7:00 am los dos primeros días del pago de jubilaciones y pensiones en el mes y la edición de almanaques de bolsillo, especialmente diseñados, en los que aparecen resaltadas las fechas mensuales de cobro.
- ✓ El perfeccionamiento del servicio de transferencias: Llegan a la red de oficinas en menos de 24 horas, con lo que aumenta la eficiencia en el movimiento de los flujos financieros.
- ✓ La puesta en funcionamiento de varios bancos agentes que funcionan como cajas de ahorro, con vistas a extender el servicio y acercarlo a lugares apartados de los centros urbanos.
- ✓ La celebración sistemática de Activos de Calidad para el intercambio de experiencias que enriquecen a trabajadores y directivos, principalmente a aquellos empleados que están en línea directa en contacto con los clientes.
- ✓ El funcionamiento del Centro de Atención a Clientes radicado en la Oficina Central del BPA desde el 2006.
- ✓ El establecimiento del Sistema para la Conducción del Servicio (SISCO): Actualmente 25 oficinas tienen implementado dicho sistema.

2.3 Caracterización del BPA en la Provincia de Cienfuegos

El BPA en la provincia de Cienfuegos está constituido actualmente por la Dirección Provincial, un departamento de efectivo y caja, 14 sucursales y 6 cajas de ahorro. Cuenta además con una moderna red de cajeros automáticos en el municipio cabecera. Actualmente se trabaja en la apertura de una nueva sucursal ubicada en la Refinería de Petróleo “Camilo Cienfuegos”, la cual contará con dos cajeros automáticos. En el Anexo 12 se muestra la estructura de la dirección provincial del BPA en Cienfuegos.

Las sucursales se clasifican en dos categorías (A: Grades y B: Medianas) tomando en cuenta los siguientes criterios:

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| ✓ Cantidad de operaciones. | ✓ Utilidades. |
| ✓ Cantidad de clientes. | ✓ Volumen de productos pasivos. |
| ✓ Cantidad de trabajadores | ✓ Volumen de productos activos. |
| ✓ Efectivo manipulado. | |

Según la última categorización efectuada, la provincia cuenta con 12 sucursales categoría A y 2 categoría B tal y como se muestra en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2: Sucursales del BPA en la Provincia de Cienfuegos.

Fuente: Dirección provincial del BPA.

Sucursal	Identificación	Categoría	Caja de Ahorro	Cajeros Automáticos
Boulevard	4822	A		X (4)
Calle 35	4812	A		X (1)
La Calzada	4792	A	X (4792-1 Guaos)	X (3)
Cumanayagua	4732	A	X (4732-1 Barajagua)	
Aguada	4542	A	X (4542-1 Covadonga)	
Rodas	4592	A	X (4592-1 Cartagena)	
Cruces	4692	A	X (4692-1 Potrerillo)	
Palmira	4642	A	X (4642-1 Arriete)	
Ciudad Nuclear	4802	A		
Lajas	4662	A		
Abreus	4862	A		
Horquita	4872	B		
Camarones	4632	A		
Cuatro Vientos	4742	B		

Cuenta con una plantilla aprobada de 538 trabajadores y actualmente laboran 528 para un 98,14% cubierta. De ellos 398 son mujeres y 130 son hombres con una edad promedio de 39 años. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Tabla 2.3 y en el Anexo 13 se muestra la composición de la fuerza laboral por sucursal.

Tabla 2.3: Número de trabajadores por categoría ocupacional del BPA en la provincia de Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Categoría Ocupacional	Plantilla	Cantidad de trabajadores real
Dirigentes	87	83
Técnicos	358	352
Administrativos	10	10
Servicios	65	65
Obreros	18	18
Total	538	528

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.

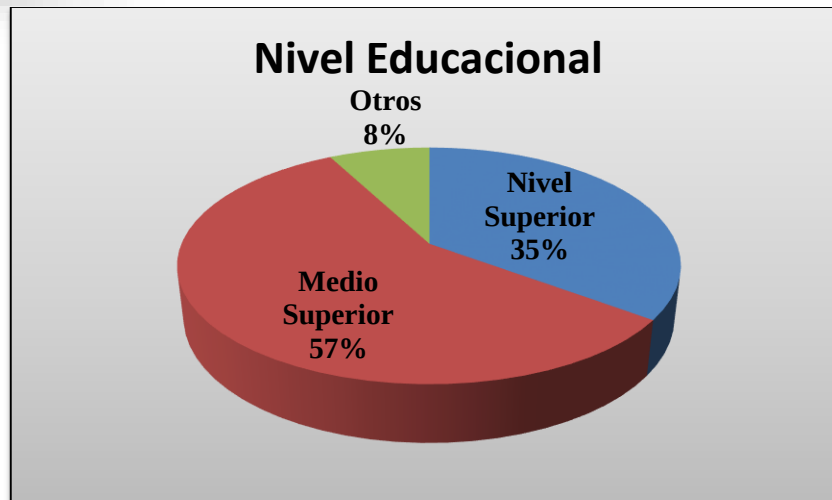


Figura 2.1: Nivel educativo de los trabajadores del BPA en Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1. Antecedentes en la evaluación de la calidad del servicio 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. 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 (Castañeda, 2015):

- ✓ 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 y de 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 14) que aplica la Dirección de Marketing y Publicidad en las sucursales. El mismo es emitido por la Oficina Central del BPA en Cuba y se aplica de manera esporádica.

Un análisis de este cuestionario según Castañeda (2015) 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 (Castañeda, 2015).

Los principales resultados de la aplicación del cuestionario mencionado reflejan que (Castañeda, 2015):

- ✓ El 49% de los encuestados manifiesta 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.

Es importante destacar que son las quejas el indicador más utilizado para monitorear de manera periódica la satisfacción del cliente. 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 15), 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. Durante el año 2013 se realizaron 14 quejas, mientras que en el 2014 fueron 12 y en el 2015 se habían registrado un total de 18 quejas. No obstante los especialistas reconocen que el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea.

Además Castañeda (2015) destaca que 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 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.

Por su parte Castillo y Pino (2013) desarrollan una investigación donde realizan un diagnóstico de la actividad del BPA en Cienfuegos bajo el título: “El financiamiento bancario al trabajo por cuenta propia como contribución al Desarrollo Socio Económico Local en Cienfuegos” a partir de la cual definen tres estrategias con sus respectivas acciones. Una de ellas está enfocada precisamente a la elevación de la satisfacción de los clientes (Estrategia #3) donde se establece como una de las acciones medir la calidad del servicio percibido por los clientes.

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 se identifican las investigaciones de Ramírez (2013) y Hernández (2014) ambas realizadas en la Sucursal 4792 del BPA en Cienfuegos. Si bien estos estudios aportan elementos interesantes, se fundamentan únicamente en el uso de la escala NBanservqual, lo que tributa a reflexiones puntuales en la temática puesto que se carece de una guía que oriente periódicamente la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.

Para dar respuesta a esta problemática González (2013) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios que valida en la Sucursal 4822 de Cienfuegos. La implementación de dicho procedimiento se ha hecho extensiva a otras sucursales del BPA en el territorio como la 4812 “Especializada en Créditos Personales” y la 4792 a través de las investigaciones de Sarduy (2015) y Castañeda (2015) respectivamente.

A continuación se ofrece un breve resumen de las investigaciones realizadas teniendo en cuenta cada una de las etapas del procedimiento:

Etapas I: Organización del trabajo: En esta etapa se caracterizan cada una de las sucursales bancarias, se forman los equipos de trabajo y se capacitan para lograr de manera satisfactoria la evaluación.

Etapas II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar: En el caso de la investigación de González (2013) se selecciona el Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos luego de un análisis de las quejas recibidas y de la afluencia de clientes a la sucursal, mientras que en las otras dos investigaciones se selecciona el proceso de servicio bancario (Proceso clave), el cual incluye dos subprocesos el de caja y el de comercial. Se utilizan para su documentación el diagrama SIPOC, la ficha de proceso y el diagrama de flujo.

Etapas III: Medición y análisis de la calidad de servicio bancario percibida por el cliente: En esta etapa para el caso de la investigación de González (2013) se adapta y aplica el cuestionario Servqual. Sin embargo en la investigación de Castañeda (2015) se diseña y valida un nuevo instrumento de medición. Esta autora plantea que:

- ✓ Los cuestionarios Banserv, Banservqual y NBanservqual, son escalas que han surgido en el contexto bancario cubano a partir de la Escala Servqual.
- ✓ Se identifican además un conjunto de cuestionarios en la literatura consultada a nivel internacional en el sector bancario, que en muchos de los casos no toman en cuenta el Servqual como base para el diseño y además incluyen otros ítems que no se encuentran en el Cuestionario NBanservqual.

La propuesta se diseña a partir de los cuestionarios ya existentes en la literatura especializada referente a la calidad percibida de los servicios bancarios, haciendo referencia a 26 investigaciones para el diseño. Este cuestionario utiliza además las mismas dimensiones que establece el Servqual.

En las Tablas 2.4 y 2.5 se muestra la cantidad de variables por dimensión para los cuestionarios aplicados y un resumen de dichas investigaciones respectivamente.

Tabla 2.4: Cantidad de variables por dimensión. **Fuente:** Elaboración propia.

Cuestionario	Cantidad de ítems por dimensión				
	Elementos Tangibles (ET)	Fiabilidad (F)	Capacidad de Respuesta (CR)	Seguridad (S)	Empatía (E)
Servqual	4	5	4	4	5
Cuestionario diseñado por Castañeda (2015)	8	3	3	6	3

Tabla 2.5: Resumen de los cuestionarios aplicados. **Fuente:** Elaboración propia.

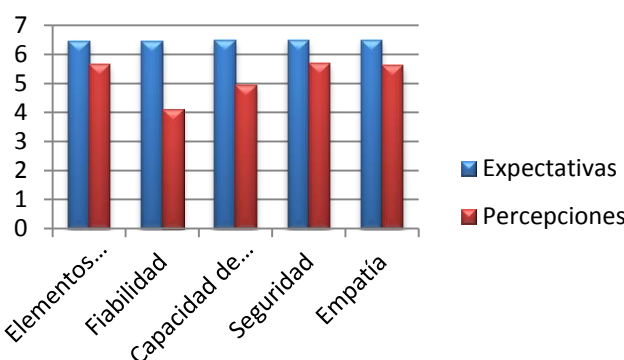
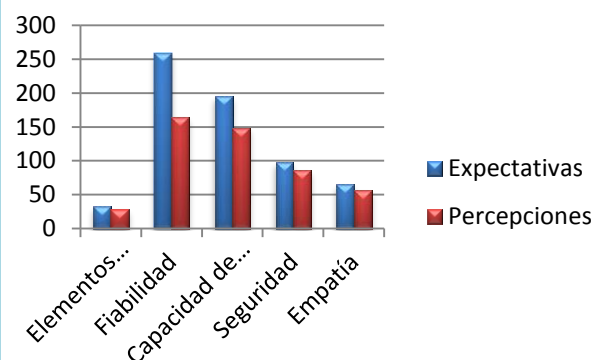
Sucursal	Cuestionario	Número de variables	Tipo de escala	Muestra	Alpha de Cronbach					Escala en su conjunto
					ET	F	CR	S	E	
4822	Servqual	22 para expectativas 22 para percepciones	Likert de 7 niveles	84	0,801	0,865	0,824	0,813	0,875	0,830
4792	Cuestionario diseñado por Castañeda (2015)	23	Likert de 5 niveles	115	0,886	0,882	0,827	0,938	0,814	0,954
4812				48	0,798	0,717	0,736	0,850	0,885	0,936

En la investigación de González (2013) se realiza un análisis de la calidad del servicio teniendo las expectativas (E) y percepciones (P) de los clientes, obteniéndose las brechas (P-E) para las 22 declaraciones del cuestionario Servqual (Ítems) utilizando la media como parámetro estadístico. Un aspecto relevante es la utilización de la Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) de comparación de medianas a partir de la cual se concluye que para todos los casos las expectativas superan las percepciones. En el estudio se realiza además un análisis de brechas por dimensión, y se calcula un índice global de calidad del servicio. Este indicador al ser negativo evidencia que las expectativas del cliente no están siendo cubiertas por la percepción que éste tiene del servicio que se le está brindando (Ver Tabla 2.6).

En el caso de la investigación de Castañeda (2015) se tienen en cuenta solamente las percepciones de los clientes, utilizándose como parámetros estadísticos la media y la mediana para el análisis de cada una de las declaraciones. Se realiza la Prueba de Múltiples Rangos (Comparación de varias muestras) empleando el método de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras y de esa manera encontrar los ítems que pertenecen a un mismo grupo homogéneo y que representan los valores de medias más pequeños. En su estudio la autora realiza además un análisis de las dimensiones y de la satisfacción de los clientes, todo lo que se muestra en la Tabla 2.7.

Tabla 2.6: Resultados de la investigación de González (2013).

Fuente: Elaborado a partir de González (2013).

Principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio percibido							
✓ Los empleados de la Sucursal Bancaria ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades (-3,94). ✓ Cuando la Sucursal Bancaria promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple (-3,88). ✓ La Sucursal Bancaria concluye el servicio en el tiempo acordado (-3,77). ✓ La Sucursal Bancaria realiza bien el servicio la primera vez (-2,61).							
Dimensiones	Ponderación	Puntaje obtenidos			Puntajes ponderados		
		Expectativas	Percepciones	Brechas	Expectativas	Percepciones	Brechas
Elementos tangibles	5	6,47	5,65	-0,82	32,35	28,25	-4,1
Fiabilidad	40	6,45	4,1	-2,35	258	164	-94
Capacidad de respuesta	30	6,49	4,95	-1,51	194,7	148,5	-46,2
Seguridad	15	6,50	5,68	-0,82	97,5	85,2	-12,3
Empatía	10	6,50	5,62	-0,88	65	56,2	-8,8
Total	100	Índice Global de Calidad del Servicio		-1,27	Índice Global de Calidad del Servicio (Ponderado)		-33,1
Brechas por dimensión (Versión original)				Brechas ponderadas por dimensión (Versión ponderada)			
							

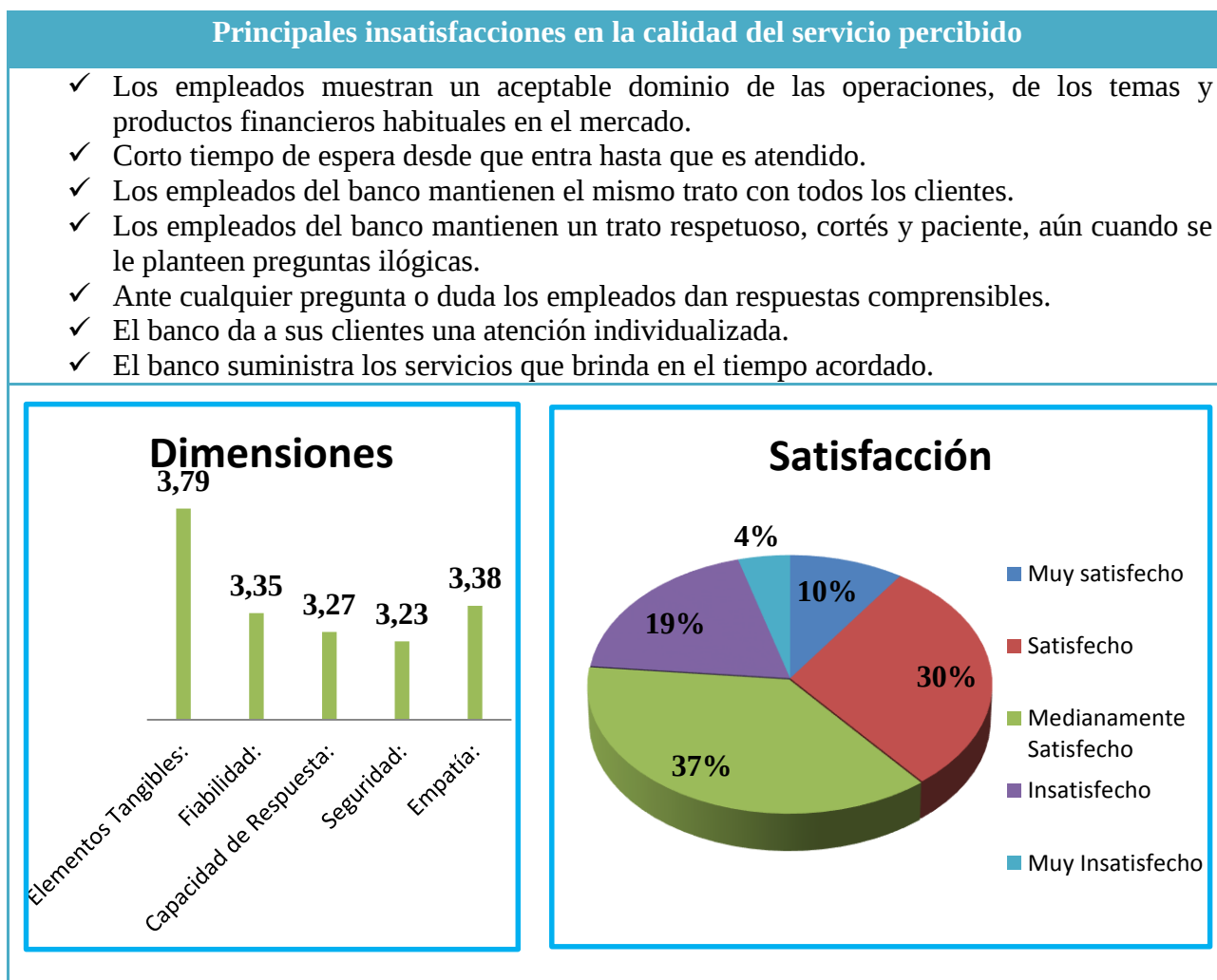
Por su parte Sarduy (2015) también toma en cuenta las percepciones de los clientes al evaluar la calidad del servicio mediante la aplicación del cuestionario propuesto por Castañeda (2015). Realiza un análisis de frecuencia con ayuda del software estadístico SPSS Versión 19.0 donde obtiene las siguientes insatisfacciones:

- ✓ El 50 % de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con el corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido.
- ✓ El 20 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con las condiciones del banco: iluminación y climatización y la misma cifra con la comodidad del espacio en que se realiza la espera del servicio.

Como aspecto negativo en esta investigación se tiene que no se realiza un análisis de las dimensiones ni de la satisfacción de los clientes.

Tabla 2.7: Resultados de la investigación de Castañeda (2015).

Fuente: Elaborado a partir de Castañeda (2015).



La Tabla 2.8 muestra las dimensiones mejor y peor evaluadas para cada una de las sucursales. Se observa que tanto para la Sucursal 4822 como para la 4792 la dimensión mejor evaluada es elementos tangibles. Como dimensión crítica común a ambas sucursales se identifica la capacidad de respuesta.

Tabla 2.8: Dimensiones peor y mejor evaluadas por sucursal.

Fuente: Elaboración propia.

Criterio	Sucursales		
	Sucursal 4822	Sucursal 4792	Sucursal 4812
Dimensiones peor evaluadas	Fiabilidad Capacidad de Respuesta	Seguridad Capacidad de Respuesta	-
Dimensiones mejor evaluadas	Elementos Tangibles	Elementos Tangibles	-

Etapas IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio: En esta etapa a partir de las principales insatisfacciones identificadas se realiza un análisis de causas raíces. Para el caso de las tres sucursales se utiliza como herramienta el diagrama causa efecto a partir del cual se proponen un conjunto de acciones de mejora.

El BPA en Cienfuegos también ha tomado una serie de medidas encaminadas a mejorar la calidad del servicio. Estas son:

- ✓ La implantación en 2 de las sucursales del municipio de Cienfuegos (Sucursal 4792-Calzada y 4822 Boulevard) del sistema de conducción del cliente SISCO. Esta acción ha permitido ganar en organización y en comodidad para los clientes. Este sistema posee entre sus facilidades el establecimiento de prioridades a discapacitados y embarazadas, la visualización de las tasas de cambio de moneda del día e información sobre otros servicios que ofrece el banco. Permite además controlar la productividad de cada cajero o comercial, pues almacena la cantidad y el tiempo de atención a los clientes.
- ✓ La creación del área especializada en créditos que posibilita enfrentar el incremento del nivel de actividad relacionada con este servicio mediante la segmentación del servicio y de los clientes en las oficinas
- ✓ El escalonamiento del pago de las chequeras a jubilados y pensionados de la seguridad social mediante el desglose de las fechas de pago en seis grupos.
- ✓ El otorgamiento de 2500 tarjetas magnéticas para el pago a jubilados y pensionados de la seguridad social, permitiendo a este segmento del mercado acudir al banco cualquier día y a cualquier hora para cobrar, además de hacer uso de las bondades que ofrece este servicio como es el pago del teléfono y la compra de CUC por el cajero automático sin necesidad de entrar a las oficinas del BPA.
- ✓ La instalación de 4 nuevos cajeros automáticos, 3 en la Sucursal 4792-Calzada que es la que más jubilados atiende en la provincia y el otro en la Sucursal 4812-Calle 35.
- ✓ La preparación de especialistas en cada sucursal para atender el sector jurídico.
- ✓ El aumento de los cubículos de caja en algunas de las oficinas.
- ✓ La ampliación del horario de atención a la población 8:00 AM hasta las 7:00 PM en las sucursales del municipio de Cienfuegos y Sucursal 4732 del municipio Cumanayagua.

Es importante destacar que en el informe de calidad presentado por la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos en septiembre de 2015, se plantea como elementos que afectan la calidad del servicio:

- ✓ La falta de constancia y sistematicidad en el cumplimiento de las acciones planificadas relacionadas con la temática, así como su evaluación y control.
- ✓ No se cuenta con un personal debidamente preparado, con aptitudes y conocimientos para ofrecer una buena atención al cliente, provocado fundamentalmente por la fluctuación e inestabilidad en áreas claves como las líneas de cajeros y comerciales.

Para seleccionar la sucursal objeto de estudio se realiza un análisis de las quejas por sucursal correspondientes al año 2015 (Ver Figura 2.2). Se observa que la Sucursal 4542 perteneciente al municipio de Aguada es la que mayor cantidad de quejas registra del total que se recepcionan a nivel provincial, representando el 33%. Es importante destacar que en las otras tres sucursales que más quejas se registran ya se han realizado estudios de evaluación de calidad percibida, cuyos resultados se comentan en este mismo acápite.



Figura 2.2: Quejas por sucursal del BPA. **Fuente:** Elaboración propia.

En el siguiente epígrafe se abordan los procedimientos existentes para la evaluación de calidad percibida.

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 16, 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 17. 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 18) 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 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 BPA 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 y 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, y 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.
- ✓ Toma de decisiones basadas en la evidencia: Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Compromiso y participación del personal: El personal es la esencia de una organización, y su compromiso posibilita que sus competencias sean usadas para el beneficio de la organización. 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 implementándose en las Sucursales 4822, 4792 y 4812 del BPA en Cienfuegos 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 extensiva la implementación del procedimiento al resto de las sucursales para su validación, a lo que tributa la presente, tomando como caso de estudio la Sucursal 4542.

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 2.3 se muestran los aspectos básicos del mismo.

Etapas 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.

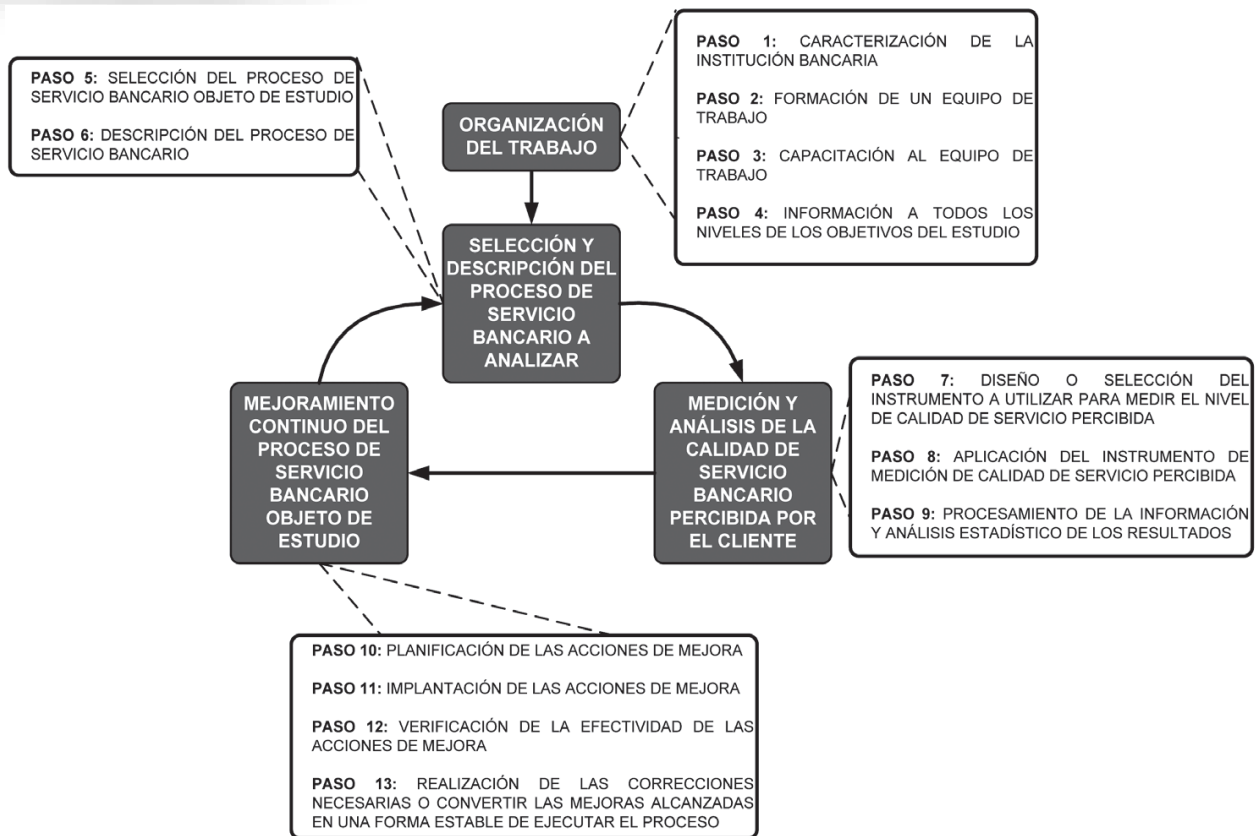


Figura 2.3: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.

Fuente: González (2015).

La etapa I consta de cuatro 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 19. 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 efectivos 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

Etapla 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

Etapas 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.

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

Etapas 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 2.4.

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 20 se realiza una breve descripción de las mismas.

	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 2.4: Relación de herramientas de la calidad con las fases del ciclo de mejora continua.

Fuente: Beltrán, et al (2002).

2.6. Conclusiones del Capítulo II

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

1. En el BPA en Cienfuegos se han efectuado estudios puntuales relacionados con la calidad percibida, pero son las quejas el indicador más utilizado para su monitoreo periódico. Nunca se ha evaluado la calidad percibida siguiendo los criterios desarrollados a nivel internacional, a lo que tributa la investigación de González (2013) en la Sucursal 4822, lo que se tiene como referente para la presente.
2. Se selecciona como objeto de estudio la Sucursal 4542 perteneciente al municipio de Aguada dado que es la que mayor cantidad de quejas registra en el año 2015, representando del total un 33%.
3. El análisis crítico de los diversos procedimientos existentes en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios permite seleccionar el procedimiento de González (2013) como el más adecuado para ser implementado en la Sucursal 4542 del BPA en Cienfuegos.
4. El procedimiento de González (2013) se estructura en cuatro etapas y trece pasos, donde la primera de ellas, define, en gran medida, la eficacia del resto. 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. Lo anterior puede constatarse a partir de los resultados de su implementación en diferentes sucursales.

Capítulo III



Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Sucursal 4542 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 4542 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 4542.

3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo

Paso 1. Caracterización de la institución bancaria

La Sucursal 4542 del municipio de Cienfuegos se encuentra ubicada en Camilo Cienfuegos número 45 entre Maceo y Martí. Está categorizada como Sucursal A por la cantidad de operaciones que realiza, la misma brinda servicios a la población en el horario de 8:00 am a 3:30 pm de lunes a viernes y los sábados de 8.00 am a 11.00 am. Posee 3 cubículos de caja funcionando y 4 puestos de comercial para orientar, ofertar y promover los productos bancarios. En el Anexo 21 se muestra la estructura organizativa de la sucursal con sus niveles de dirección y áreas de trabajo. Se observa que la misma cuenta con 3 gerencias y una caja de ahorro localizada en Covadonga.

La institución bancaria objeto de estudio se inaugura el 2 de junio de 1983 en el municipio de Aguada de Pasajeros como centro estatal especializado para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población y aplicar la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales y otros servicios de cobros y pagos a la población. A través de los años la sucursal se ha especializado en servicios bancarios a particulares, manteniendo su liderazgo en este segmento.

A continuación se ofrece una breve explicación del funcionamiento de la sucursal y en el Anexo 22 se muestra la distribución en planta de la misma:

- ✓ 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. Se encarga además de la recuperación de los créditos de la sucursal logrando mantener los índices de morosidad lo más bajo posible.
- ✓ 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 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 Departamento Distribuidor de Efectivo (DDE), así como remesa a este último el excedente de efectivo de la sucursal, depura el efectivo inservible y remesa las monedas extranjeras resultado del canje de las diferentes divisas durante un período al DDE.

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 30 trabajadores donde el 93,3% se encuentra 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 4542.

Fuente: Elaboración propia.

Categoría Ocupacional	Cantidad de trabajadores en plantilla	Cantidad de trabajadores real
Dirigentes	5	4
Técnicos	19	18
Administrativos	-	-
Servicios	5	5
Obreros	1	1
Total	30	28

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 60% de técnicos medios y un 40% de graduados de nivel superior. Además el 47% de los trabajadores se ubican en el rango de edades de 20 a 30 años.

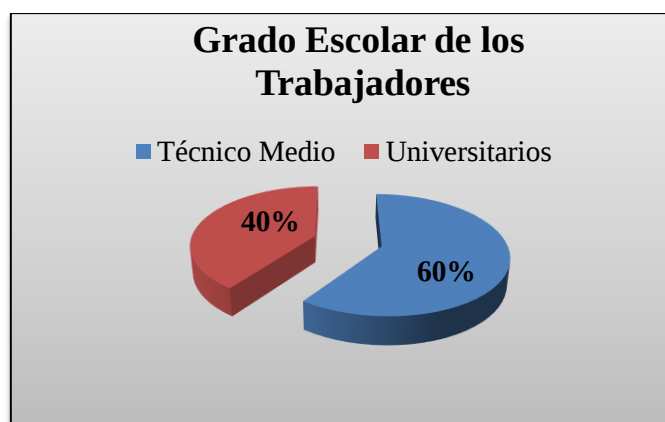


Figura 3.1: Nivel educacional de los trabajadores de la Sucursal Bancaria 4542

Fuente: Elaboración propia.

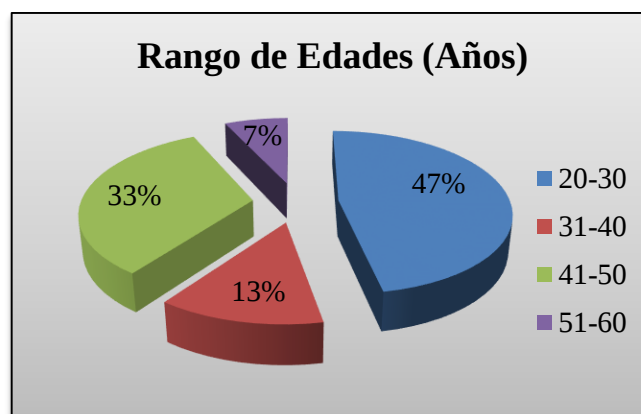


Figura 3.2: Rango de edades de los trabajadores de la Sucursal Bancaria 4542.

Fuente: Elaboración propia.

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

- ✓ Banca de particulares: La constituyen las personas independientes que solicitan los servicios de la sucursal.
- ✓ Banca corporativa: 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.

A continuación se muestran los servicios que ofrece la Sucursal 4542 y en el Anexo 23 se evidencia una breve descripción de cada uno de ellos.

Banca de particulares:

- | | |
|--|------------------------------------|
| ✓ Cuenta de ahorro ordinario | ✓ Transferencias |
| ✓ Cuenta para el futuro | ✓ Depósito de fianzas |
| ✓ Depósito a plazo fijo | ✓ Cobro de impuestos |
| ✓ Depósito a plazo fijo con pago adelantado de intereses | ✓ Cambio de alcancía |
| ✓ Certificado de depósito | ✓ Pago de arrendamiento de tierras |
| ✓ Préstamo general a particulares | ✓ Pago de la seguridad social |
| ✓ Ley General de la Vivienda | ✓ Canje y recanje de monedas |
| | ✓ Otros |

Banca corporativa:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| ✓ Depósito a plazo fijo | ✓ Garantía bancaria |
| ✓ Certificado de depósito | ✓ Línea de crédito |
| ✓ Cuenta corriente | ✓ Préstamos para inversiones |
| ✓ Letra de cambio | ✓ Préstamos para capital de trabajo |
| ✓ Descuento de efectos comerciales | ✓ Fideicomiso |
| ✓ Pagaré | ✓ Administración financiera |
| ✓ Cobro documentario | ✓ Transferencias |
| ✓ Crédito documentario | |

Banca electrónica:

- ✓ Tarjeta débito
- ✓ Cuenta giro
- ✓ Tarjeta débito moneda nacional
- ✓ Tarjeta débito divisa
- ✓ Cuenta corriente tarjeta
- ✓ Tarjeta de crédito

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 identifica 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.

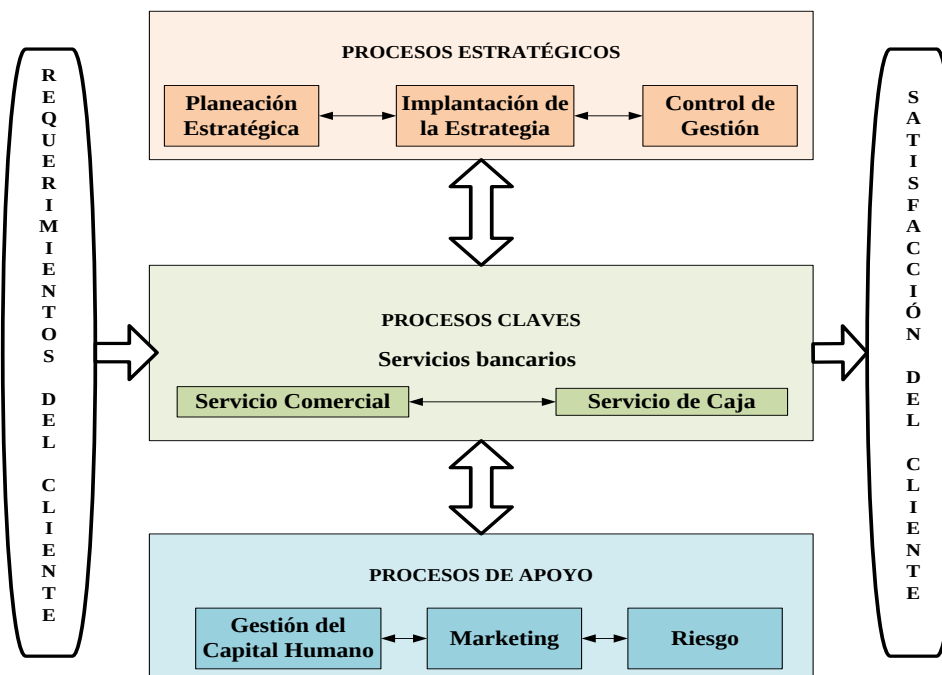


Figura 3.3: Mapa general de procesos de la Sucursal Bancaria 4542.

Fuente: Adaptado a partir de Castañeda (2015).

Descripción del funcionamiento de la Sucursal Bancaria 4542

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 3 cajas recaudadoras de dinero en MN, CUC y USD y 4 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 2. En el caso de los comerciales todos prestan los mismos servicios que se brindan en la sucursal.

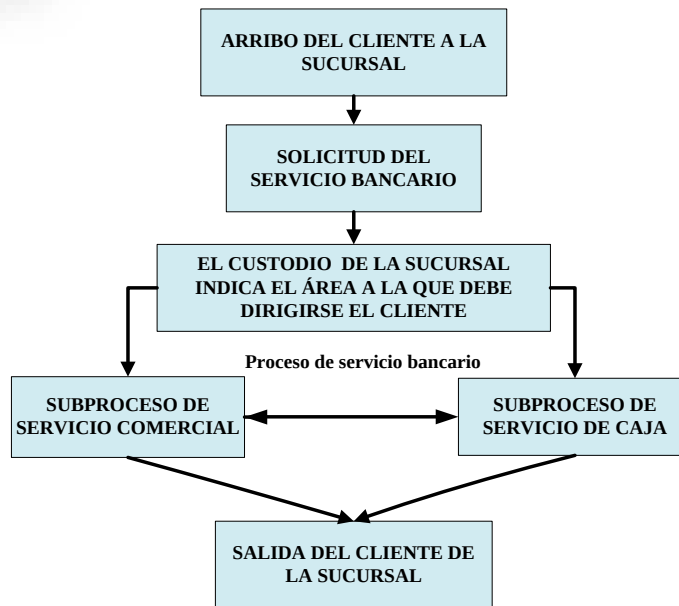


Figura 3.4: Flujo básico del cliente en el servicio bancario de la Sucursal 4542.

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.

Es importante destacar que no se han realizado investigaciones sobre calidad percibida en la Sucursal 4542. Además en el año 2015 fue la que más quejas registró en toda la provincia. Lo anterior evidencia la necesidad de evaluar las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio brindado 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 del proceso de servicio bancario. En este sentido 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 el autor 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 (3) 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 4542 (1).
- ✓ Gerente Comercial, Gerente de Efectivo y Gerente de Área Contable (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 19. 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 ($K_{comp} = \frac{Kc+Ka}{2}$)	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 (Especialista)	0.7	$0.3+0.5+3(0.04)+0.03=0.95$	0.825	Alta
5 (Directora)	0.9	$0.5+0.3+4(0.05)=1$	0.95	Alta
6 (Gerente de Efectivo)	0.6	$0.2+0.4+2(0.04)+0.04=0.72$	0.66	Media
7 (Gerente de Comercial)	0.7	$0.1+0.4+3(0.03)+0.04+0.04=0.67$	0.685	Media
8 (Gerente de Área Contable)	0.7	$0.2+0.4+4(0.05)=0.80$	0.75	Media

Se observa que la calificación 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

Aunque los miembros del equipo de trabajo tienen nociones generales del tema objeto de estudio y poseen además un nivel de competencia entre alta y media en relación a la temática que se aborda, se procede a realizar una capacitación a través de sesiones de trabajo en forma de talleres para establecer aquellos elementos y criterios necesarios que permitan lograr de manera satisfactoria la evaluación de la calidad percibida. Los principales resultados que se obtienen son:

- ✓ El análisis de las etapas y pasos del procedimiento propuesto por González (2013).
- ✓ La comparación de los diversos cuestionarios que se identifican en la literatura tanto a nivel internacional como nacional para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios, seleccionándose el propuesto por Castañeda (2015) para ser aplicado en la sucursal objeto de estudio. Dicha selección se fundamenta en que toma en cuenta el resto de los cuestionarios como base para el diseño y además ha sido aplicado en dos de las sucursales del BPA en Cienfuegos (Sucursales 4812 y 4792).
- ✓ El equipo de trabajo acuerda además realizar la medición de la calidad de servicio percibida teniendo en cuenta solamente las percepciones de los clientes puesto que consideran que la otra forma de operacionalización de esta variable (Expectativas-Percepciones) tiende a crear confusión en los encuestados cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.
- ✓ El análisis de las herramientas y técnicas a emplear tanto para la gestión por procesos como para el procesamiento de los resultados del cuestionario y los análisis de fiabilidad y validez del mismo.
- ✓ La definición de una ecuación para determinar la satisfacción tomando como base la investigación de Curbelo (2013), cuya forma de análisis se ha probado en varios estudios incluyendo los servicios bancarios (Castañeda, 2015; Cortiza, 2014; Díaz, 2014; Salas, 2014; Sampayo, 2014).

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 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 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. Se toman además como referencia las investigaciones realizadas por Castañeda (2015) y Sarduy (2015) en las sucursales 4792 y 4812 del BPA en Cienfuegos respectivamente.

El proceso de servicio bancario comienza cuando el cliente llega a la sucursal y es atendido por el custodio, el cual se identifica y le pregunta qué operación desea realizar. Partiendo de la información obtenida se le indica el área a la que debe dirigirse (caja o comercial) en caso de disponibilidad, de lo contrario pasa al salón de espera, el cual cuenta con 22 asientos.

Si el cliente va al área de cajas el cajero le solicita la documentación 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, pago a jubilados, entre otros. En dependencia de la cantidad de efectivo a mover en ocasiones se necesita la aprobación del dirigente autorizado. 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. Algunas de las operaciones que comienzan en el subproceso de caja requieren ir posteriormente al subproceso de comercial.

Ejemplo de ello son:

- ✓ Cuando el cliente cierra una cuenta y no retira todo el dinero y desea abrir otra diferente con el dinero restante.
- ✓ Cuando el cliente cobra una transferencia del extranjero y no desea llevarse todo el efectivo y decide abrir una cuenta.
- ✓ Cuando el cliente cobra una chequera de jubilado y decide enviar parte del dinero a algún familiar dentro del territorio nacional.

Si el cliente solicita un servicio de carácter comercial, el empleado pide 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 dirigente 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.

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 ello 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 24).

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 25 y 26 se muestran los mapas para los subprocesos de caja y comercial respectivamente.

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
02-1: Solicitud de créditos personales para materiales de la construcción (NPB)	Crédito otorgado a la población para la compra de materiales de la construcción
02-8 A: Declaración jurada fiador solidario	Crédito otorgado a la población para la compra de materiales de la construcción
02-8: Declaración jurada del codeudor	Crédito para el pago de vivienda (Ley General de la Vivienda)
01-38: Designación de beneficiarios	Beneficiarios para todo tipo de cuentas de ahorro
01-36: Contrato de adhesión de depósito a plazos	Cuentas a plazo fijo
Contrato de la cuenta de ahorro	Contrato de apertura de cuenta de ahorro corriente y de formación de fondo.
01-41: Declaración jurada para pagos de comunidad matrimonial de bienes y herederos	Pagos de herencias de las cuentas de personas fallecidas
01-20: Declaración jurada para el pago de beneficiarios de cuentas de ahorro	Pago de beneficiarios de las cuentas de ahorro de los fallecidos
02-16: Comprobante de entrega del pago de crédito a clientes	Cobro a domicilios de créditos a los clientes por los gestores cobradores
02-29: Descuento por nómina de las deudas de los clientes asociados a centros de pagos	Descuento realizado por los centros de pagos a los clientes
09-1: Modelo de transferencia	Envío de efectivo a cobrar en manos propias por el beneficiario de la transferencia hacia cualquier lugar del país.

Las características más relevantes se reflejan en una ficha de proceso. Los mismos se muestran en los Anexos 27 y 28. 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.

Para medir el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes, se selecciona el cuestionario propuesto por Castañeda (2015) puesto que este toma en cuenta los cuestionarios ya existentes en la literatura especializada sobre calidad percibida de los servicios bancarios, haciendo referencia a 26 investigaciones para el diseño. Además dicho instrumento utiliza las mismas dimensiones que establece el Servqual (Método de investigación más usado para evaluar la calidad en la industria de servicios) y ha sido aplicado en dos de las sucursales del BPA en Cienfuegos (Sucursales 4812 y 4792).

En el estudio realizado por Castañeda (2015) se determinan las variables que deben ser incluidas en el estudio. El análisis se realiza con especialistas de la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos e investigadores de la Universidad de Cienfuegos, donde de un total de 37 ítems se comprueba que existe comunidad de criterio entre los expertos, reduciéndose la lista a 23.

Las variables suprimidas de la lista son (Castañeda, 2015):

- ✓ 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.

Un resumen de este análisis se muestra en la Tabla 3.4. De esta puede concretarse que la mayor cantidad de ítems se reducen en la dimensión fiabilidad. Además la dimensión empatía se mantiene sin variaciones.

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

Fuente: Castañeda (2015).

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía	Total de ítems
Lista inicial	11	9	6	8	3	37
Variables eliminadas	3	6	3	2	0	14
Variables a incluir	8	3	3	6	3	23

En el Anexo 29 se muestra el cuestionario seleccionado. 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 percibido

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 visitan la Sucursal 4542 en el primer semestre del año 2015, y que asciende a 33 882. 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 96.

Tabla 3.5: Datos para la determinación del tamaño de muestra.

Fuente: Elaboración propia

Nivel de confianza	95 %
Población (N)	33882
P	0,5
B	0,10
Tamaño de la muestra	96

Aunque el tamaño de muestra calculado es de 96 clientes se decide aumentarla hasta 115 para permitir el cumplimiento de uno de los supuestos del análisis factorial debiéndose cumplir que el tamaño muestral debe ser 5 veces mayor que la cantidad de variables incluidas en el cuestionario (23).

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	31261	0.00339413	106,10	106
Comercial	2621		8,89	9

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 percibido por el cliente

En cuanto a la aplicación del cuestionario la muestra de 115 se caracteriza en el Anexo 30. Nótese a partir del mismo que la mayoría de los clientes encuestados son hombres, predominando los rangos de edades de menos de 30 años (43%) y entre 30 y 45 (31%). El 44% de la muestra es graduada de nivel superior y el 91% pertenecen al segmento de banca particular. Además el 55% de los encuestados han tenido experiencias previas con el banco, donde el 32% llevan menos de tres meses recibiendo estos servicios y un 28% más de tres años. El 23% de los encuestados tuvo como motivo de visita al banco la apertura de cuentas de ahorro, un 22% el pago a la ONAT y un 18% los préstamos a personas naturales. 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 el acápite 2.3.1.

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
	0,872	0,804	0,810	0,857	0,802	0,942

En el Anexo 31 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	5-72,606
Determinante	5,12E-009
KMO	0.880
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. Los resultados anteriores indican el cumplimiento de los supuestos del análisis factorial y de esta forma la validez de constructo que posee 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 5, ello no se tiene en cuenta dado que se continuarán considerando los del Servqual, ampliamente difundidos.

Análisis estadístico de los resultados:

En el Anexo 32 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 (%)
Elementos Tangibles			
ET1	12,2	4,3	83,5
ET2	6,1	17,4	76,5
ET3	18,3	7	74,7
ET4	30,4	21,7	47,9
ET5	13	14,8	72,2
ET6	6	16,5	77,5
ET7	6,9	13,9	79,2
ET8	98,3	1,7	0
Fiabilidad			
F1	13,1	35,7	51,3
F2	7,8	22,6	69,6
F3	7,8	16,5	75,7
Capacidad de Respuesta			
CR1	6,9	24,3	68,8
CR2	19,1	24,3	56,6
CR3	34,7	23,5	41,8
Seguridad			
S1	15,6	11,4	73
S2	27,9	20,9	51,2
S3	37,3	17,4	45,3
S4	11,3	15,7	73
S5	22,6	32,2	45,2
S6	14,8	13,9	71,3
Empatía			
E1	12,2	22,6	65,2
E2	13,9	13,9	72,2
E3	13	10,4	76,6

Como se puede apreciar no se evidencian notables insatisfacciones, puesto que en la mayoría de las preguntas más del 60% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo. Solamente el ítem “El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos” se identifica como crítico (puntuación más baja) donde el 98,3% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo. No obstante para algunos ítems se identifican insatisfacciones superiores al 20%, es el caso de:

- ✓ T4: El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros, máquinas contadoras de billetes) (30,4%).
- ✓ CR3: Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido (34,7%).
- ✓ S3: Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado (37,3%).
- ✓ S2: Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas (27,9).
- ✓ 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 (22,6).

Aunque para la pregunta F1: “El banco realiza bien el servicio la primera vez” se evidencia que solamente el 13,1% de los encuestados manifiestan sentirse en desacuerdo, un 35,7% dicen sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo con el planteamiento, siendo el más alto en la categoría “Indiferente”.

Estos análisis corroboran los resultados de la aplicación del cuestionario emitido por la Oficina Central del BPA en Cuba y de las investigaciones realizadas en otras sucursales del BPA en Cienfuegos, elementos estos tratados en el acápite 2.3.1 del Capítulo II, puesto que las principales insatisfacciones se relacionan con el equipamiento tecnológico como las máquinas contadoras de billetes y monedas y los cajeros automáticos, la demora en la cola y el trato del personal de servicio bancario y su preparación. Lo anteriormente planteado permite asegurar que el instrumento posee validez de criterio.

Es importante destacar también que los especialistas refieren 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. El 47% de los trabajadores de la sucursal tiene 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.

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 3.10 muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

Tabla 3.10: 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		Mediana	Media
ET1	4	3,93	F1	4	3,50	CR1	4	3,87	S1	4	3,77	E1	4	3,79
ET2	4	4,02	F2	4	3,74	CR2	4	3,50	S2	4	3,32	E2	4	3,74
ET3	4	3,70	F3	4	3,89	CR3	3	3,10	S3	3	3,12	E3	4	3,79
ET4	3	3,28							S4	4	3,86			
ET5	4	3,88							S5	3	3,37			
ET6	4	4,13							S6	4	3,70			
ET7	4	4												
ET8	1	1,22												

Se observa que para el caso de las dimensiones 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 Elementos Tangibles los atributos peor evaluados son:

- ✓ El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros, máquinas contadoras de billetes) (3; 3,28).
- ✓ El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos (1; 1,22).

En la dimensión Capacidad de Respuesta se identifica como atributo peor evaluado: El corto tiempo de espera desde que el cliente entra hasta que es atendido (3; 3,10). En relación a la dimensión Seguridad los atributos más críticos son:

- ✓ Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado (3; 3,12).
- ✓ 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 (3; 3,37).

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 (Ver Anexo 33). El método empleado para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Los ítems que según esta prueba pertenecen a los dos primeros grupos homogéneos y que representan los valores de medias más pequeños son:

- ✓ El banco ofrece a sus clientes facilidades para la utilización de cajeros automáticos (T8).
- ✓ Corto tiempo de espera desde que entra hasta que es atendido (CR3).
- ✓ Los empleados muestran un aceptable dominio de las operaciones, de los temas y productos financieros habituales en el mercado (S3).
- ✓ El banco posee equipamiento tecnológico avanzado de acuerdo a los servicios que se ofrecen (Computadoras, cajeros, máquinas contadoras de billetes) (T4)
- ✓ Los empleados del banco mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente, aún cuando se le planteen preguntas ilógicas (S2).
- ✓ 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 (S5)

Como se evidencia las principales insatisfacciones están relacionadas con el equipamiento tecnológico, la demora en la entrega del servicio y los conocimientos y trato del capital humano. Es importante destacar que tanto los conocimientos y habilidades del capital humano como el equipamiento tecnológico tienen influencia en la rapidez del servicio.

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 las dimensiones con más baja puntuación son Capacidad de Respuesta, Elementos Tangibles y Seguridad. Por su parte las dimensiones mejor evaluadas son la Empatía y la Fiabilidad.

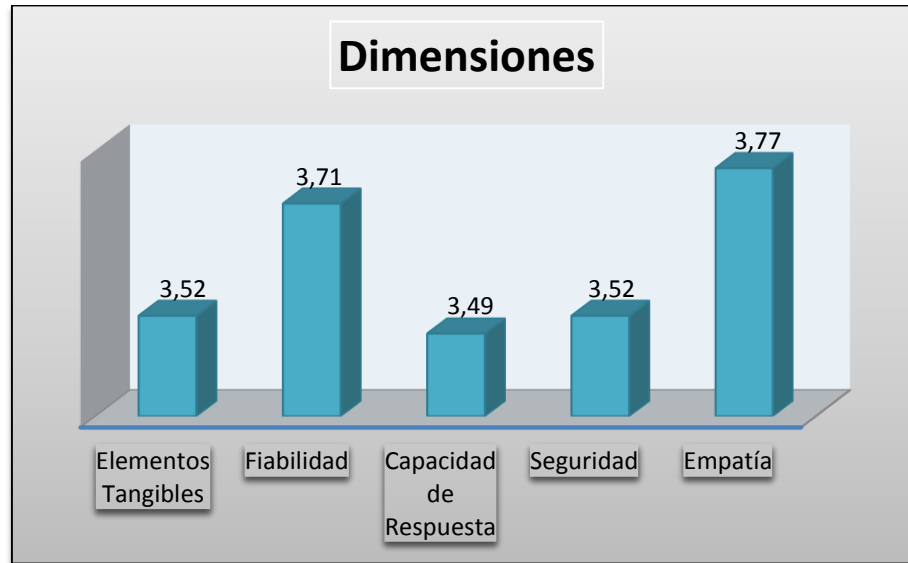


Figura 3.5: Evaluación de las dimensiones. **Fuente:** Elaboración propia.

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 3,35. De acuerdo a la moda y a la mediana no se llega a lograr la máxima satisfacción de los clientes (Ver Tabla 3.11).

Tabla 3.11: 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		3,35
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		0,946
Variance		0,895
Range		4

En la Figura 3.6 se muestran los resultados de la variable satisfacción. Se observa que el 46,1% de los encuestados manifiestan estar medianamente satisfechos con el servicio bancario, mientras que el 13,9% manifiestan estar insatisfechos y muy insatisfechos. Del total de encuestados el 40% se encuentran satisfechos y muy satisfechos

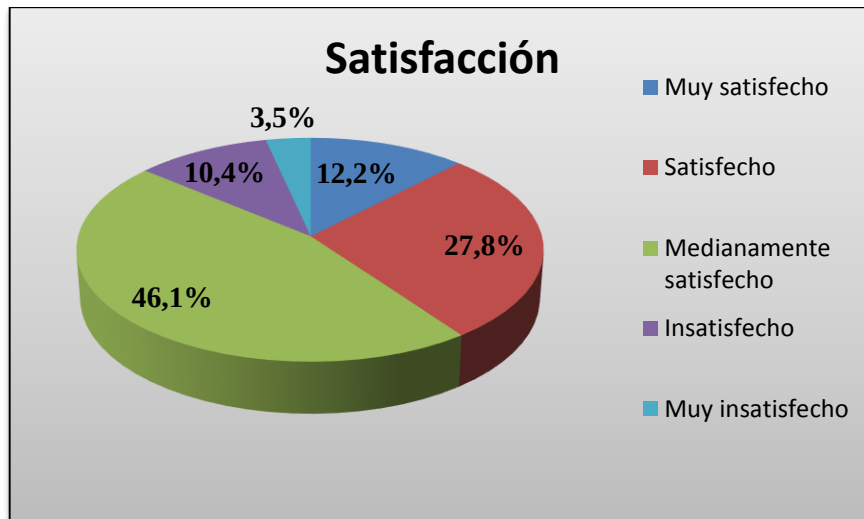


Figura 3.6: Resultados de la variable satisfacción. **Fuente:** Elaboración propia.

Para definir una ecuación para determinar la satisfacción se toma como base la investigación de Curbelo (2013). 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 3.12.

Tabla 3.12: Ponderación de las dimensiones. **Fuente:** Elaboración propia.

Dimensiones	Moda	Ponderación (%)
Elementos tangibles	5	30
Fiabilidad	3	20
Capacidad de respuesta	4	25
Seguridad	2	15
Empatía	1	10

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:

$$SG_i = (0.30 * SE_{ti}) + (0.20 * SF_i) + (0.25 * SC_{ri}) + (0.15 * SS_i) + (0.10 * SE_i) \quad (3.2)$$

Donde:

SG_i - Satisfacción general del cliente i con el servicio recibido.

SE_{ti} - Satisfacción del cliente i con los elementos tangibles (Mediana de los valores por ítems).

SF_i - Satisfacción del cliente i con la fiabilidad del servicio (Mediana de los valores por ítems).

SC_{ri} - Satisfacción del cliente i con capacidad de respuesta (Mediana de los valores por ítems).

SS_i - Satisfacción del cliente i con la seguridad (Mediana de los valores por ítems).

SE_i - 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.

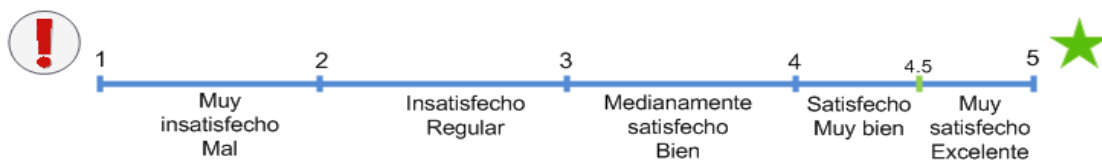


Figura 3.7: Escala para evaluación de satisfacción

Fuente: Curbelo (2013)

Luego de estos análisis se procede a calcular la satisfacción con la ayuda de Microsoft Excel. En el Anexo 34 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.

De este análisis se observa que solamente un 13% de los encuestados alcanzan los niveles mínimos de satisfacción (insatisfecho y muy insatisfecho). Además el 42% de los encuestados están satisfechos y muy satisfechos, mientras que el 45% se encuentran medianamente satisfechos.

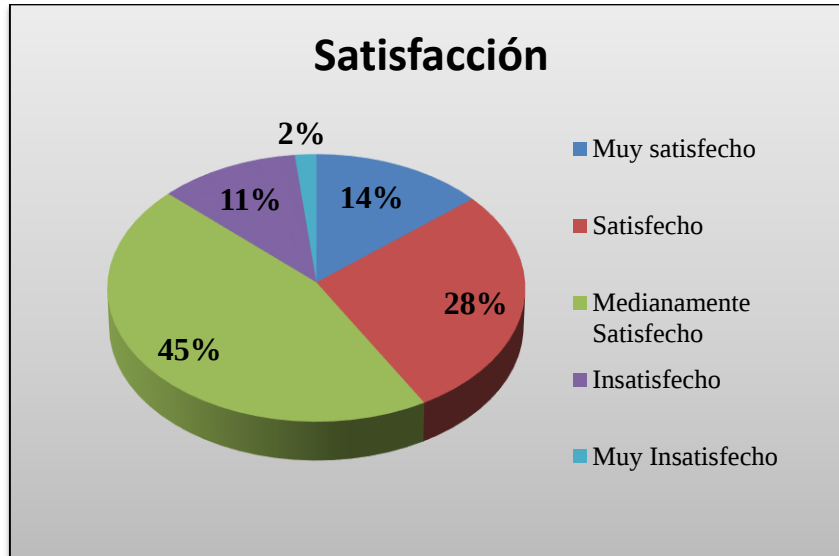


Figura 3.8: Resultados de la satisfacción con la ecuación 3.2.

Fuente: Elaboración propia

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 35. 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 36 se muestra dicho diagrama.

Establecimiento de las mejoras a alcanzar

A partir del análisis de causas se procede al diseño de un plan mediante el uso de la técnica 5W's y 1H. En el Anexo 37 se muestra el plan de mejora propuesto.

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 38). 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. La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario propuesto por Castañeda (2015) en la Sucursal 4542, evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan con el equipamiento tecnológico, la demora en la entrega del servicio y los conocimientos y el trato del capital humano. Se identifican como dimensiones más críticas la capacidad de respuesta, los elementos tangibles y la seguridad.
2. 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 13% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos.
3. El plan de mejora propuesto resulta pertinente para la sucursal bancaria objeto de estudio, pues se proponen acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio.



Conclusiones

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 4542, 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. La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario propuesto por Castañeda (2015) en la Sucursal 4542, evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan con el equipamiento tecnológico, la demora en la entrega del servicio y los conocimientos y el trato del capital humano. Se identifican como dimensiones más críticas la capacidad de respuesta, los elementos tangibles y la seguridad.
4. 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 13% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos.
5. El plan de mejora propuesto resulta pertinente para la sucursal bancaria objeto de estudio, pues se proponen acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio.



Recomendaciones

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

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*. 26. (6).
- Aldlaigan, A., & Buttle, F. (2002). SYSTRA-SQ: A New Measure of Bank Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*. 13 (4)
- Al-Hawari, M., Hartley, N., & Ward, T. (2005). Measuring Banks' Automated Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Marketing Bulletin*..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*. 10 (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) .Universidad de Cienfuegos.
- 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*. 12 (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*. 17 (3).
- Aubyn, M. (2006). La calidad de los servicios en el Sector Bancario. Recuperado de www.monografias.com.
- Avkiran, N. (1999). Quality Customer Service Demands Human Contact. *International Journal of Bank Marketing*. 17.
- Avkiran, N. (1994). Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking. *International Journal of Bank Marketing*. 12.

- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18, (2).
- Barroso, C., Martín, E., & Martín, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. 15. (1).
- Bauer, H., Hammerschmidt, M., & Falk, T. (2005). Measuring the Quality of e-Banking Portals. *International Journal of Bank Marketing*. 23 (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. Recuperado de 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*. 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*., 66 (1).
- Castañeda, G. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, E. (2005). *Escala Multidimensional SERVQUAL*. Universidad del Bío-Bío, Chile. Recuperado de <http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf>.
- Castillo, N., & Pino, J. R. (2013). *El financiamiento bancario al trabajo por cuenta propia como contribución al desarrollo socio económico local en Cienfuegos*. (Tesis de Maestría), Universidad de Cienfuegos.

- Chi Cui, C., Lewis, B. R., & Park, W. (2003). Service Quality Measurement in the Banking Sector in South Korea. *International Journal of Bank Marketing*. 21 (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.
- Cortiza, R. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa de Urgencias*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos.
- Covas, D. (2009). *Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos*. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions - Minus - Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*. 58.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 56.
- 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, F. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Clínica*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos.
- Díaz, R. (2006). *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*. (Tesis de Doctorado) Universidad de Cienfuegos.
- 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. Recuperado de <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. Recuperado de <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*. 47 (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*. (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. Recuperado de 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. Recuperado de 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*. (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. (2001). *Diseño del Servicio al Cliente*. Ed. Universitaria CUJAE. Ciudad de La Habana.
- 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., & 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.
- González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida a través de la Escala Servqual. *Revista Ciencia e Ingeniería Neogranadina*., 25 (1).
- 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*., 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*. 21 (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. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*., 16 (7).
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors:

- Swedish School of Economics and Business Administrations.
- 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.
- Grönroos, C. (1983). *Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing*. American Marketing Association.
- Gualier, H. (2001). Mercadeo en los servicios de información. Recuperado de <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*. Recuperado de <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.
- Hernández, Y. (2014). *La calidad percibida de los servicios bancarios y su contribución al Desarrollo Socio Económico Local. Caso de Estudio: Sucursal 479 - Calzada*. (Tesis de Maestría), Universidad de Cienfuegos.
- 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*. 20 (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*. 20 (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*. 102 (478).
- Jayawardhena, C. (2004). Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument. *Journal of Marketing Management.*, 20 (1-2).
- Juran, J., & Binghamm, R. (1974). *Quality control handbook*. (3º ed.). New York: Ed. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (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*. 12.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice-Hall International.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. 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*. 14 (3).
- Leal, J. A. (2006). "Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno". Recuperado de <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*. 11 (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*. (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.
- NC ISO 9000: 2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. (traducción certificada).

- NC ISO 9001: 2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (traducción certificada). Oficina Nacional de Normalización.
- 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/opencms/opencms/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.
- 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.
- 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.
- Salas, G. L. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Quirúrgica*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Salinas, O. (2006a). *La servucción: Es mejor servir que....* Retrieved from www.gestiopolis.com.
- Salinas, O. (2006b). *El problema de la servucción*. Retrieved from www.sobrepapel.com.

- Sampayo, M. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Materno Infantil*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- Sarduy, J. M. (2015). *Aplicación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del servicio en la Sucursal 4812 Especializada en Créditos Personales del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- SBQ Consultores. (2015). Claves de la revisión de la Norma ISO 9001. Slutions for your Business Quality.
- 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.
- Skowron, L., & Kristensen, K. (2012). The impact of the recent banking crisis on customer loyalty in the banking sector: Developing versus developed countries. *Total Quality Management Journal*., Vol 24. No. 6.
- Solanelles, M. (2003). El mercadeo y los servicios de información. Retrieved from 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.
- Vázquez, S. (2010). El desafío de la calidad en los servicios bancarios. *Cuadernos Bancos y Cajas*. No. 59.
- 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

Anexos

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

Autor	Definición de servicio
American Marketing Association AMA (1960)	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.
Regan (1963)	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).
Juran y Binghamm (1974)	El servicio es un trabajo realizado para otros.
Kotler (1988)	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.
Schroeder (1992)	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.
Grönrrros (1994)	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.
Juran (1996)	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.
Peel (1999)	El servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad.
Gualier (2001)	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.*

Autor	Definición de servicio
Gómez y Acevedo (2001)	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.
Cantú (2001)	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.
Lehtinen (2001)	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.
ISO 9000: 2015	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

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

Característica	Descripción
Heterogeneidad	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.
Ausencia de propiedad	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.
No pueden inspeccionarse	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.
Se prestan tras una solicitud	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.
Intangibilidad	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.

Característica	Descripción
Inseparabilidad	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").
No pueden almacenarse	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.

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).

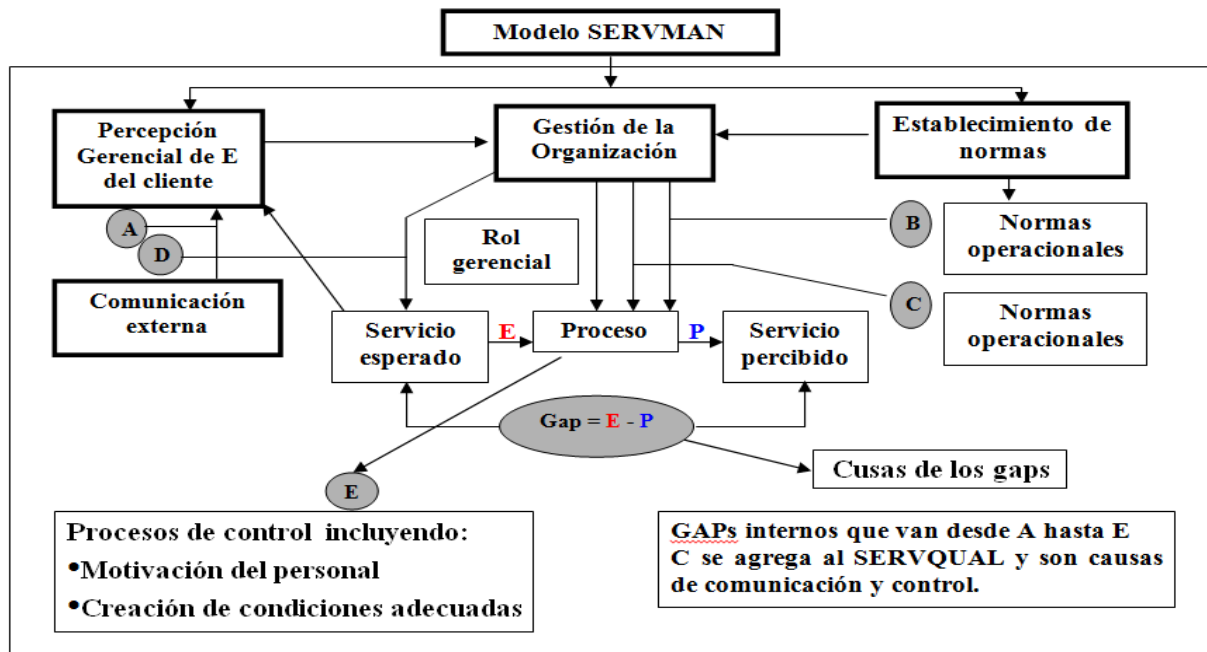
Tabla 1: *Definiciones de calidad del servicio. Fuente: Rangel (2005).*

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

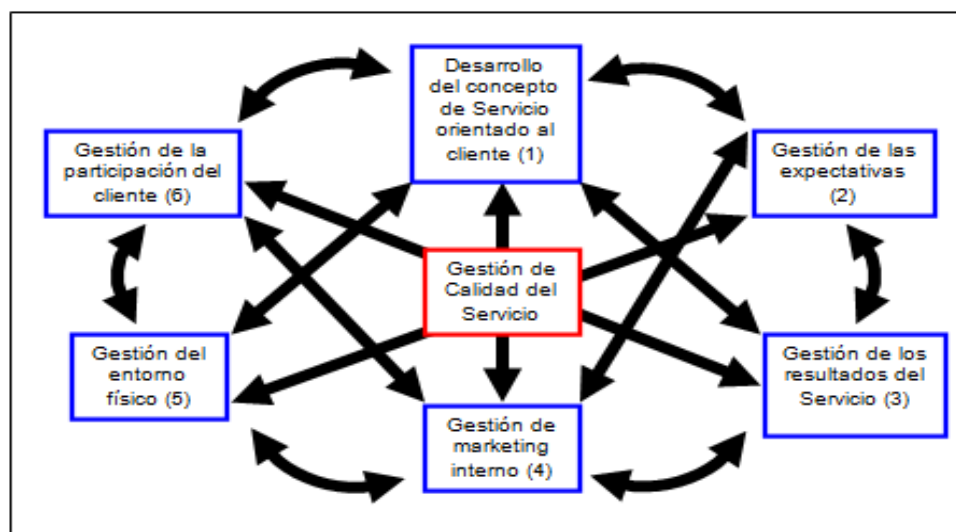
a) Modelo Servman



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.

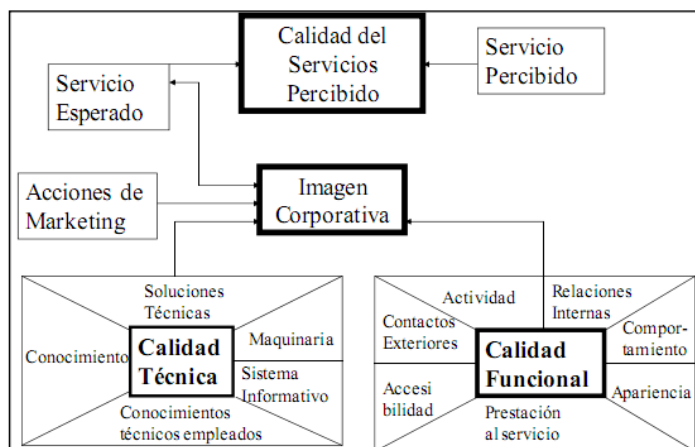
b) Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen



Fuente: (Grönroos, 1984)

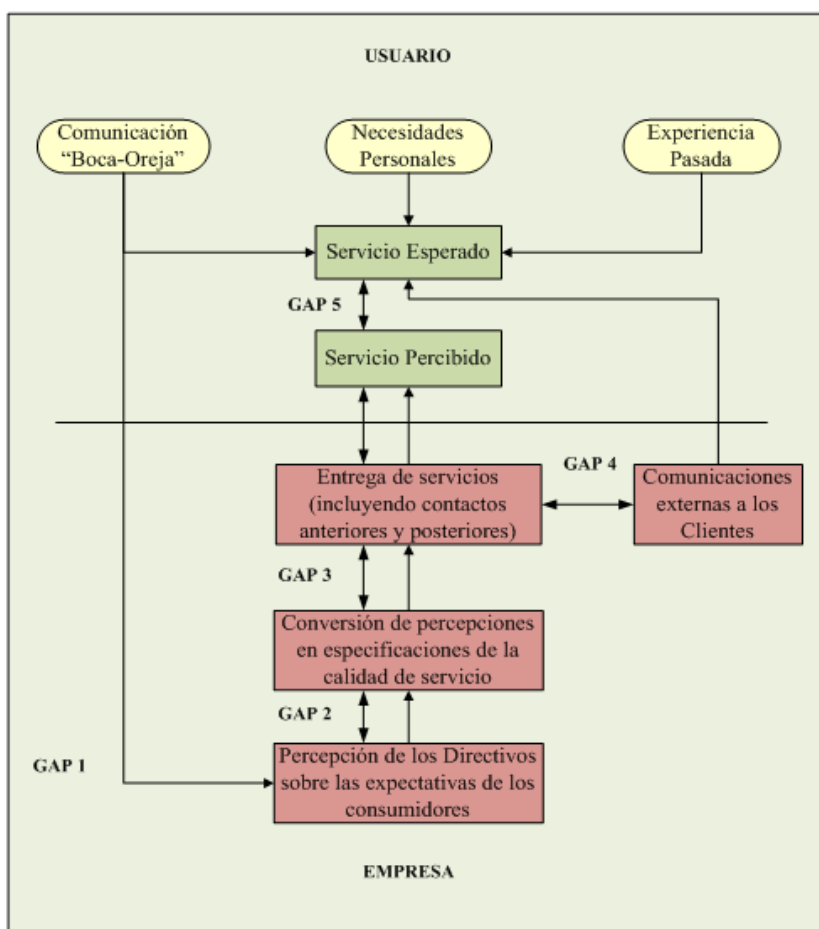
Anexo 4: Continuación.

c) Modelo de Grönroos



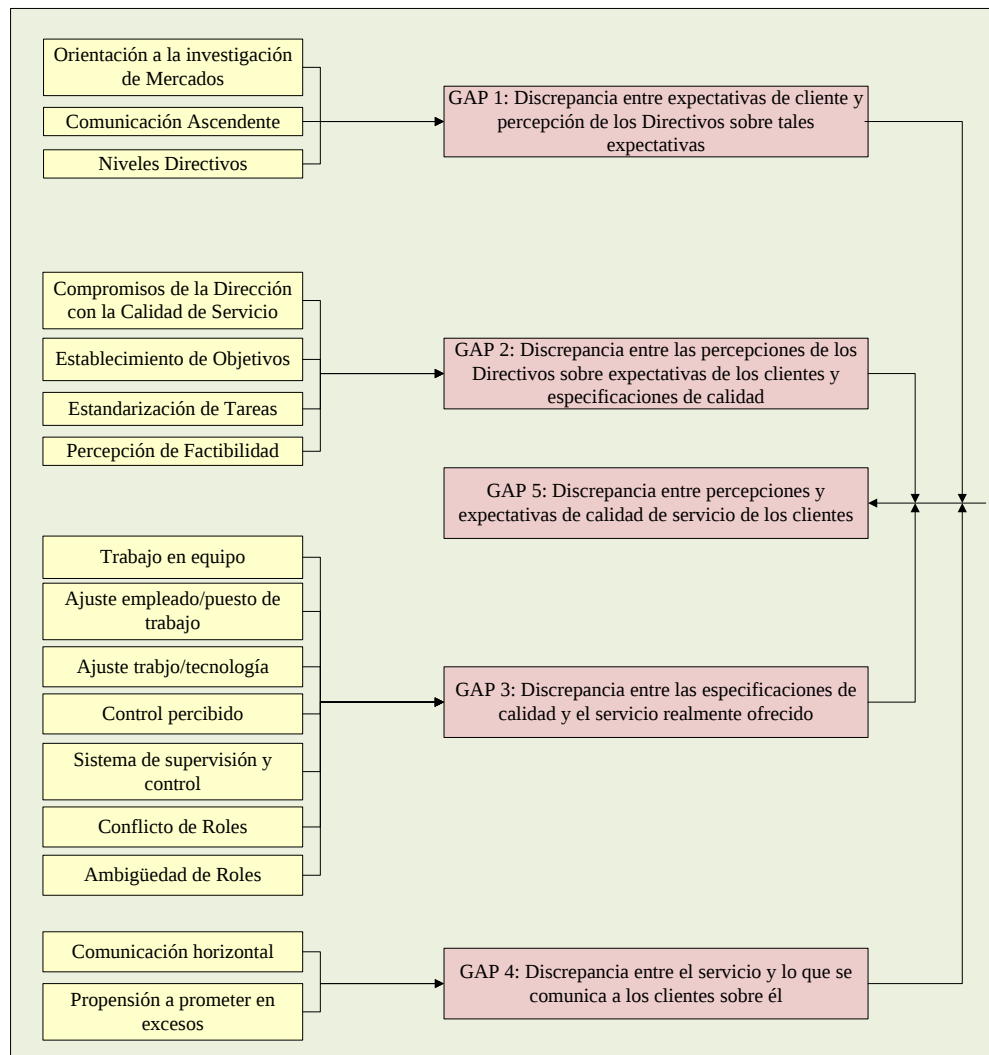
Fuente: (Grönroos, 1988)

d) Modelo de las Deficiencias



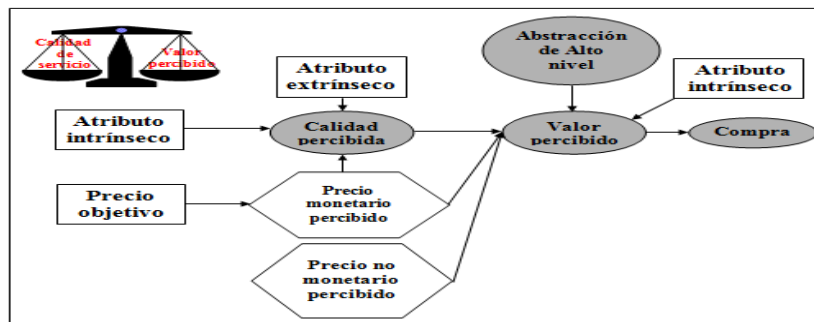
Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

e) Modelo ampliado de la calidad de servicio



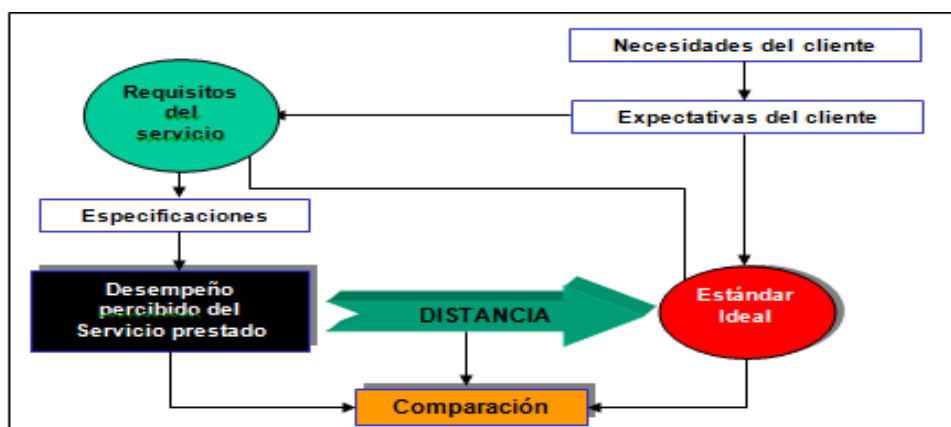
Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

f) Modelo de Zeithaml



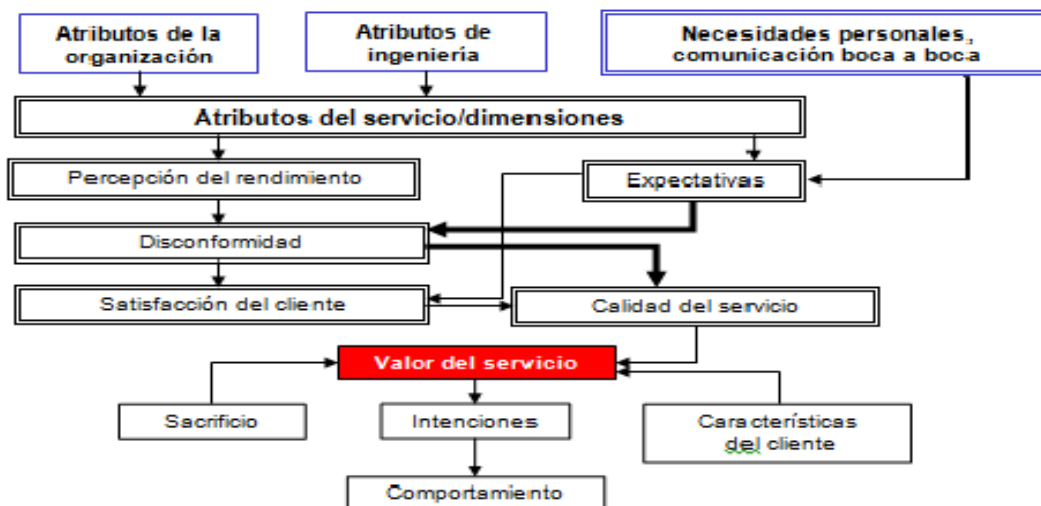
Fuente: (Zeithaml, 1988)

g) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: (Theas, 1993)

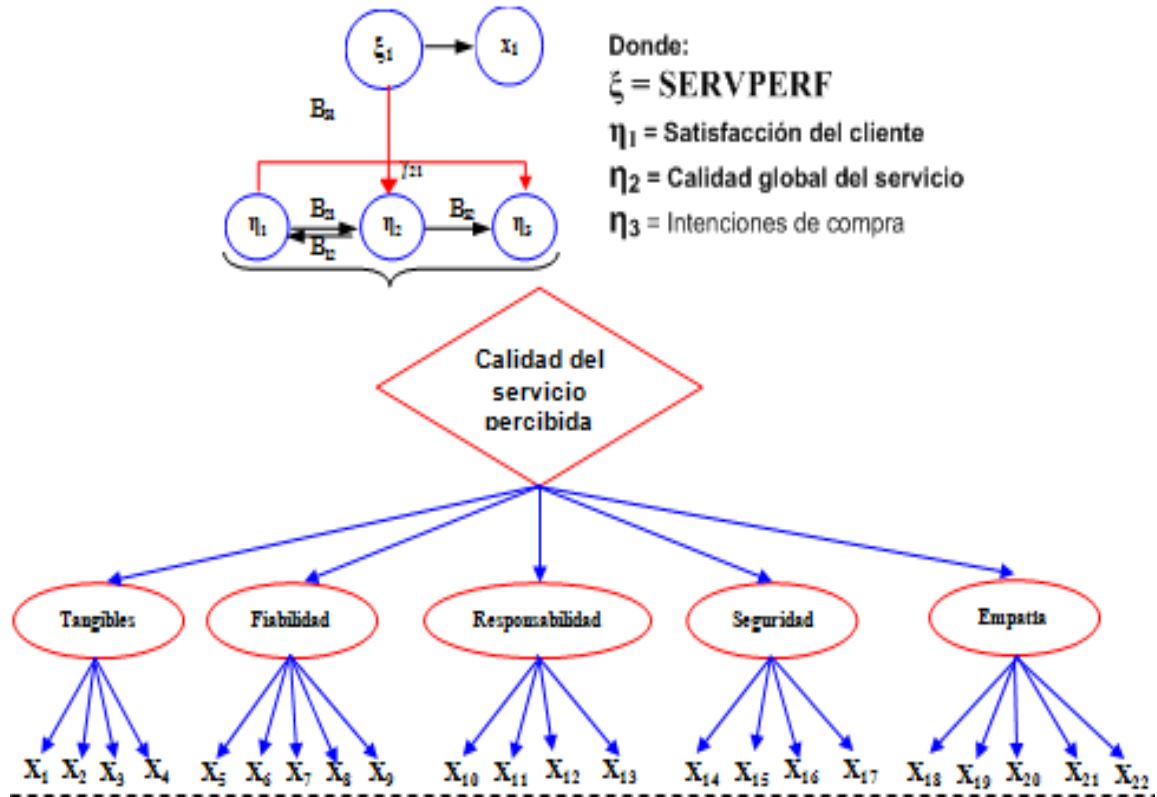
h) Modelo Multiescenario



Fuente: (Bolton y Drew, 1991)

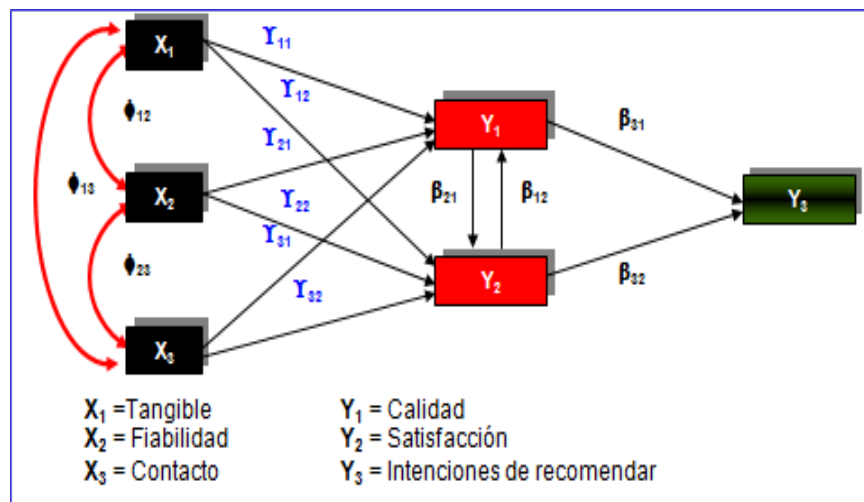
Anexo 5: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. Fuente: González (2013).

a) Modelo Servperf



Fuente: (Cronin y Taylor, 1992)

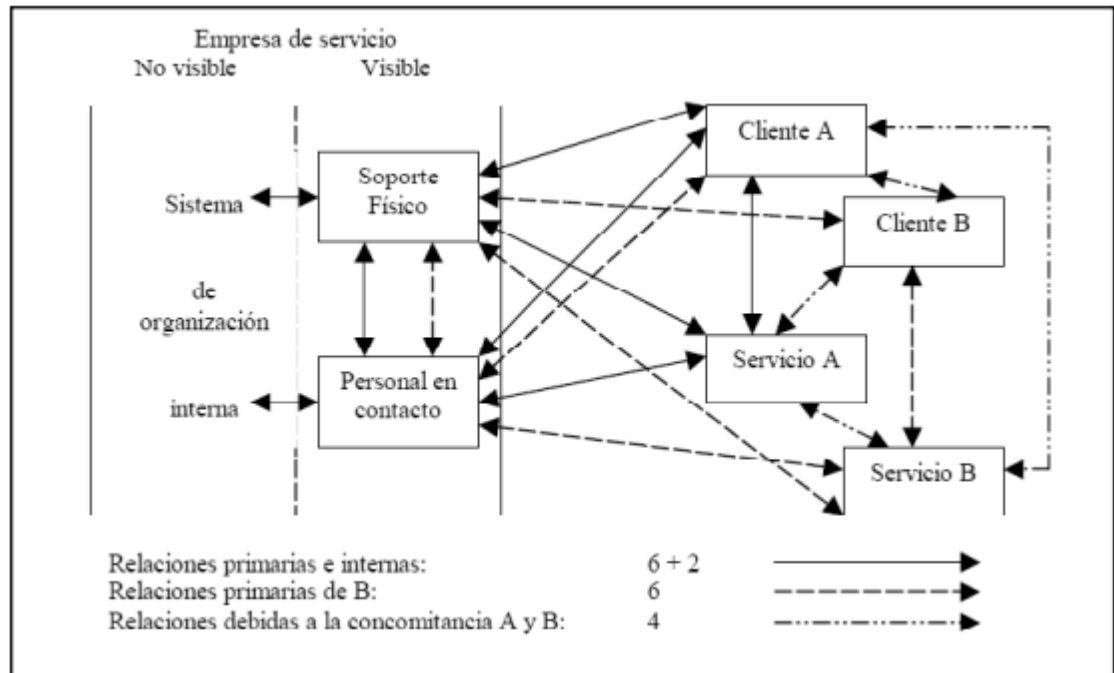
b) Modelo Lodgqual



Fuente: (Guetty y Thompson, 1994)

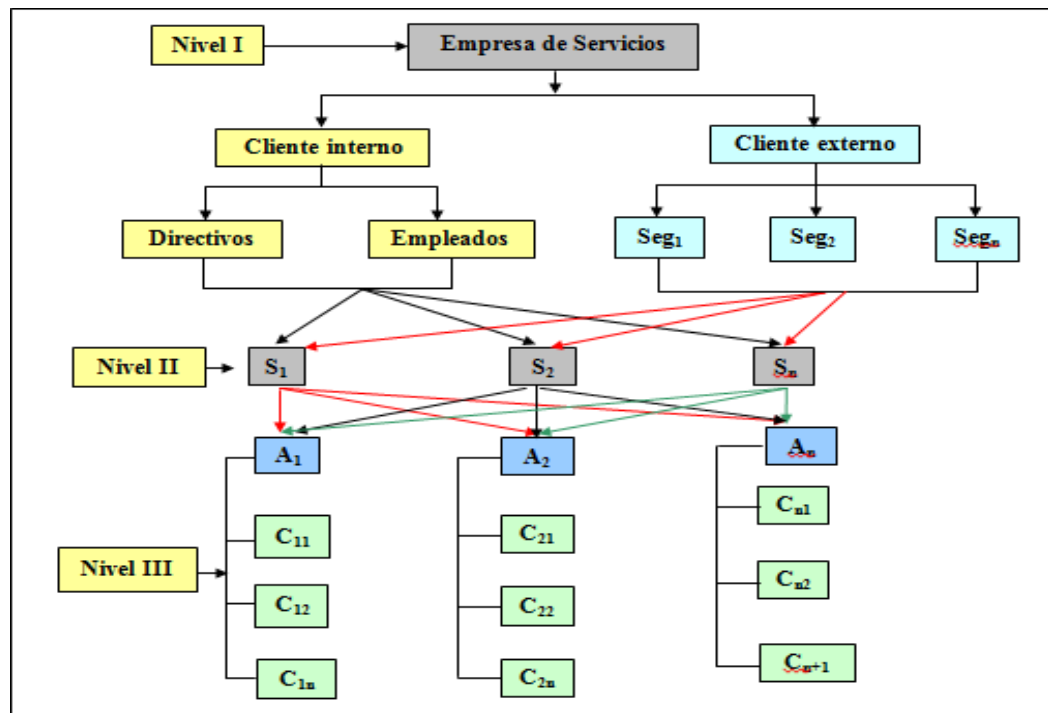
Anexo 5: Continuación.

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:** Parasuraman *et al.* (1988).

Gap	Descripción
Gap 1	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.
Gap 2	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.
Gap 3	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.
Gap 4	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.
Gap 5	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:** Parasuraman *et al.* (1988).

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	
DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES	
✓ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. ✓ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas. ✓ Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. ✓ Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.	
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	
✓ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. ✓ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo. ✓ La empresa realiza bien el servicio la primera vez. ✓ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido. ✓ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.	
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA	
✓ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. ✓ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. ✓ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes. ✓ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD	
✓ El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes. ✓ Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios. ✓ Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. ✓ Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	
✓ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada. ✓ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. ✓ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes. ✓ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes. ✓ La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.	

Anexo 8: Principales problemas asociados a la aplicación de la escala Servqual.
Fuente: *Martínez (2006).*

Problema	Descripción	Autores
Dificultades operativas	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)
Uso de puntuaciones diferenciales (gaps scores)	Se trata de un mecanismo impropio de un constructo psicológico complejo.	Peter et al. (1993) Philip y Hazlett (1997)
Fiabilidad	El Alpha de Cronbach sobreestima la fiabilidad de las puntuaciones diferenciales.	Prakash y Lounsbury (1984) Churchill y Brown (1993)
Validez discriminante	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)
Correlaciones aparentes	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)
Incomplitud	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)
Restricciones de la varianza	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)
Asimetría de las puntuaciones	La disconfirmación positiva y la negativa no tienen igual valor: los consumidores son aversos a las experiencias negativas.	Teas (1993a, 1993b, 1994) Buttle (1995)
Inconsistencia de las dimensiones	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)
Sesgo cultural	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 ^a , 1997b)	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.

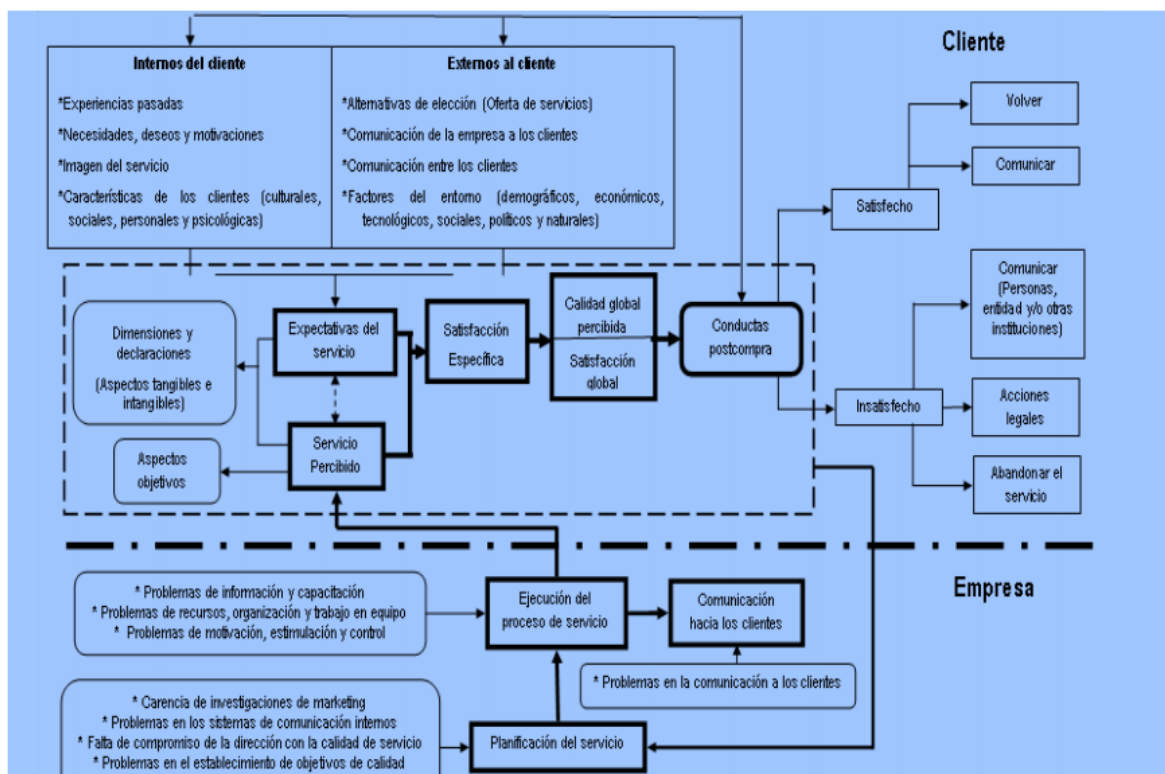


Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: (Díaz y Pons, 2009).

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.

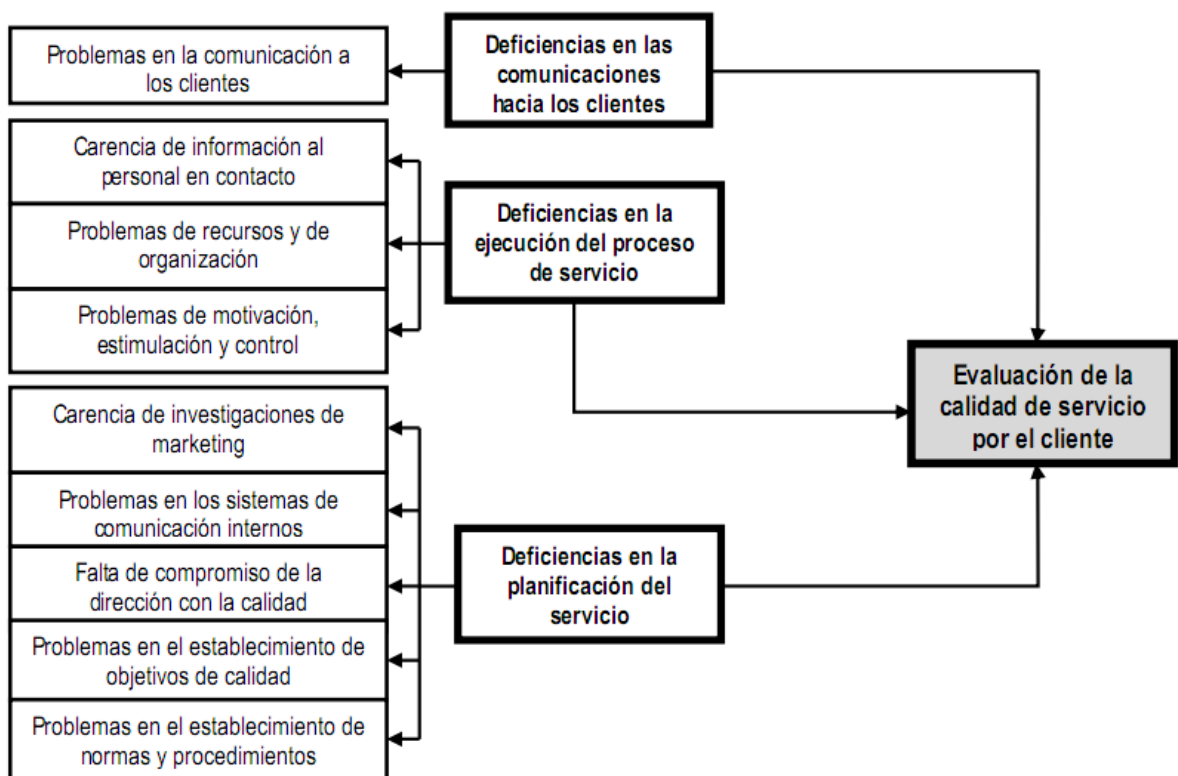


Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida.

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

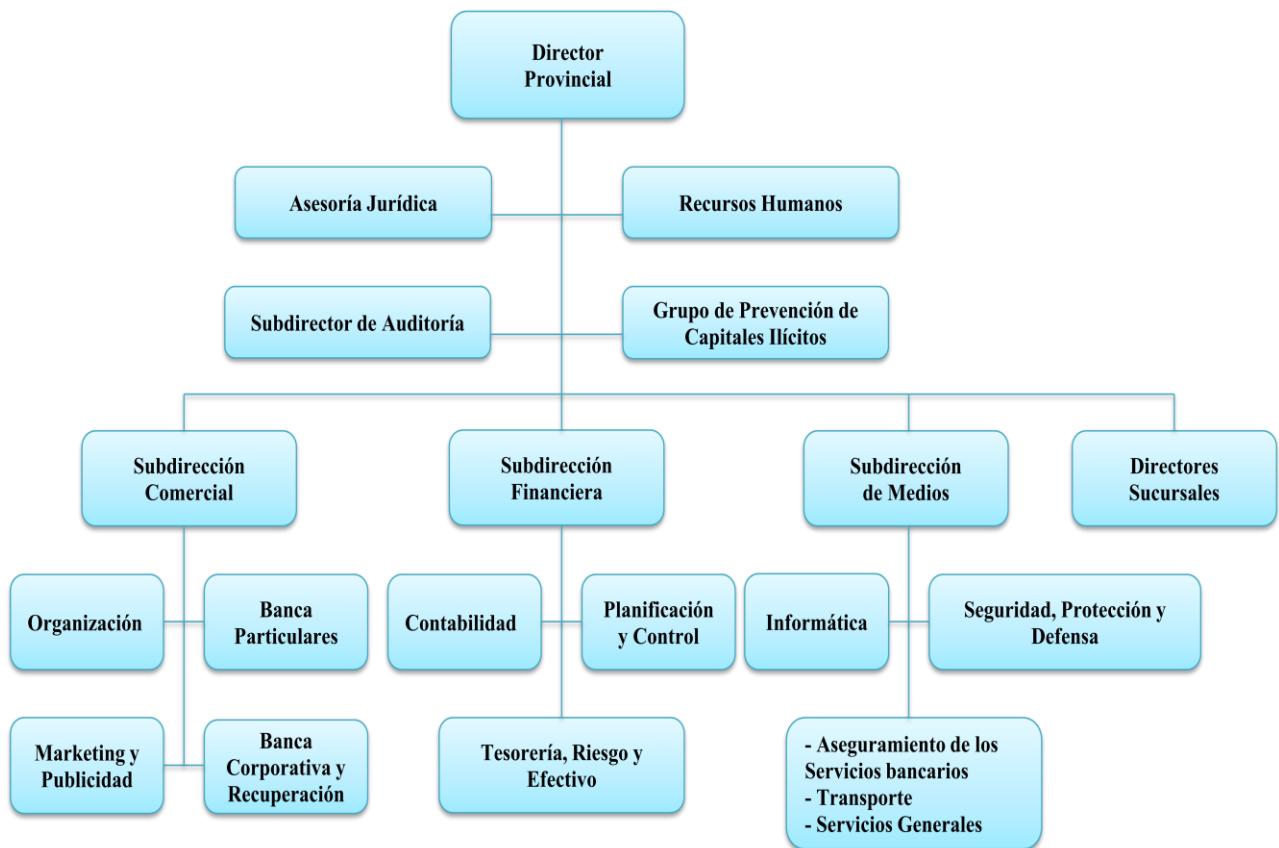
Modalidad	Producto		Servicio
	Pasivo	Activo	
Tarjeta débito			X
Cuenta giro			X
Tarjeta estímulo			X
Tarjeta débito moneda nacional			X
Tarjeta débito divisa			X
Tarjeta débito mayorista			X
Cuenta corriente-tarjeta			X
Tarjeta de crédito			X
Kiosco			X
Home banking			X

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	
Préstamos para Capital de Trabajo		X	
Fideicomiso		X	
Administración Financiera			X
Leasing			X
Factoraje			X
Confirming			X
Transferencias			X

d) Productos y servicios para Trabajadores por Cuenta Propia

Modalidad	Producto		Servicio
	Pasivo	Activo	
Cuenta Corriente	X		
Préstamos para Inversiones		X	
Préstamo para Capital de Trabajo		X	

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

Anexo 13: Composición de la fuerza laboral del BPA en Cienfuegos.

Fuente: Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos

Sucursales	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Obreros	Total
4542 Aguada	4	18	0	5	1	28
4592 Rodas	5	17	0	5	1	28
4632 Camarones	4	9	1	3	0	17
4642 Palmira	4	19	0	5	1	29
4662 Lajas	4	12	0	3	1	20
4692 Cruces	5	17	0	5	1	28
4732 Cumanayagua	7	27	1	5	1	41
4742 Cuatro Vientos	3	6	1	2	0	12
4792 La Calzada	7	40	1	5	0	53
4802 Ciudad Nuclear	3	14	0	3	1	21
4812 Calle 35	7	37	2	3	0	49
4822 Boulevard	6	46	3	4	0	59
4862 Abreus	4	13	0	3	0	20
4872 Horquita	4	9	0	3	0	16
4892 Dirección Provincial	16	68	1	11	11	107
Total	83	352	10	65	18	528

Anexo 14: 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:

Percepción del funcionamiento	
¿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

Ambientación e higiene	
¿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
Calidad en el servicio	
¿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 15: 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 _____

Para la correcta tramitación de la opinión, queja o sugerencia es imprescindible cumplimentar los siguientes datos con exactitud y claridad

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: Continuación.[illegible]**DATOS PARA USO DEL BANCO:**

Funcionario que cerró el caso: _____

Fecha de conclusión del caso: _____

Con razón ☐

Sin razón ☐

Nombre y Apellidos del especialista que atendió al cliente

Cargo

Contacte con el Centro de Atención a Clientes de la Oficina Central de Lunes a Domingo de 9:00 a.m. a 8:30 p.m. a través del teléfono 206 6530 y por el correo electrónico consulta@operint.se.bpa.cu.



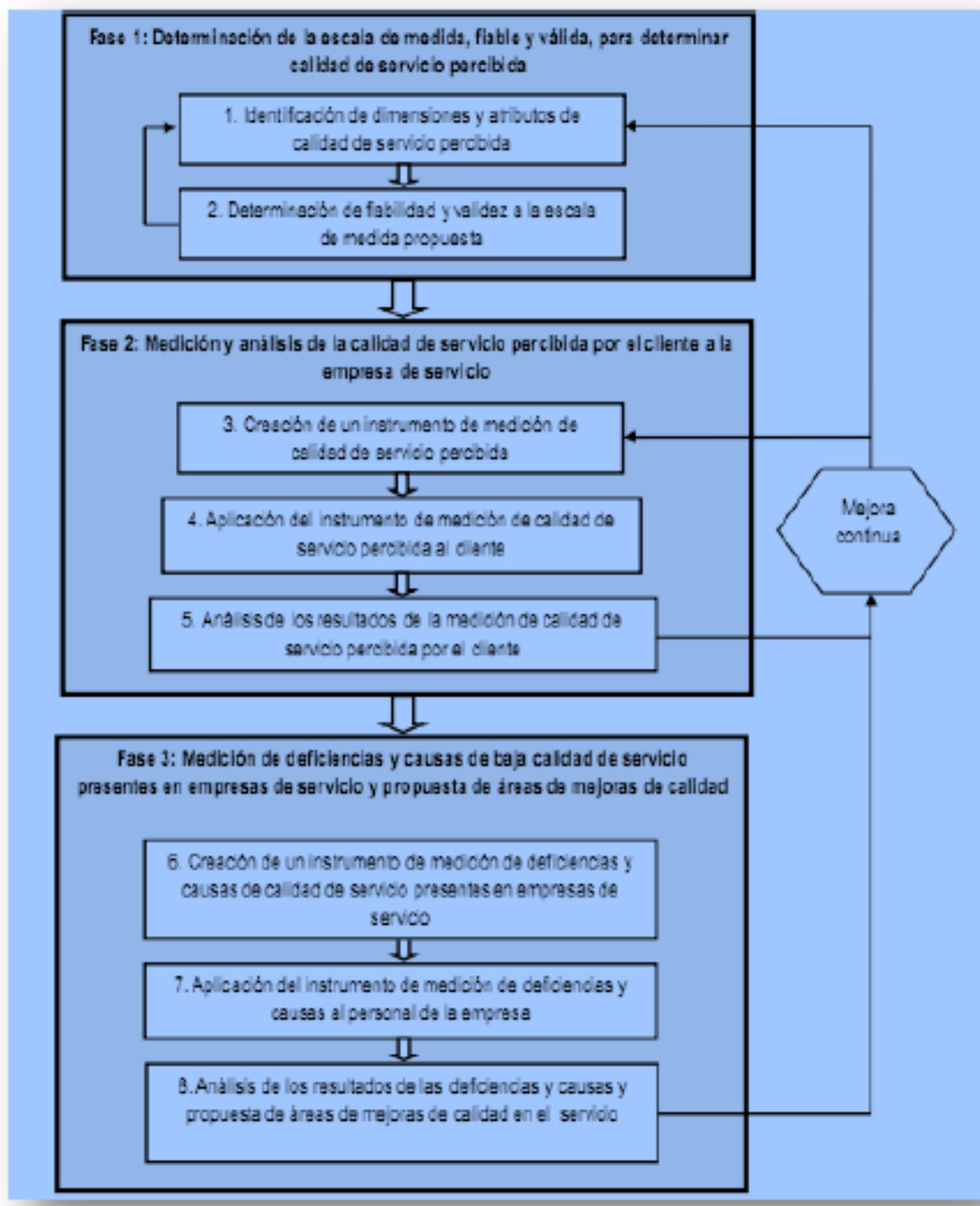
Oficina Central
Calle 16 #306 / 3ra y 5ta Ave. Miramar. Playa.
Ciudad de La Habana
Cuba

Dado en la ciudad de La Habana, a los 3 días del mes de agosto del 2010. "Año 62 de la Revolución".

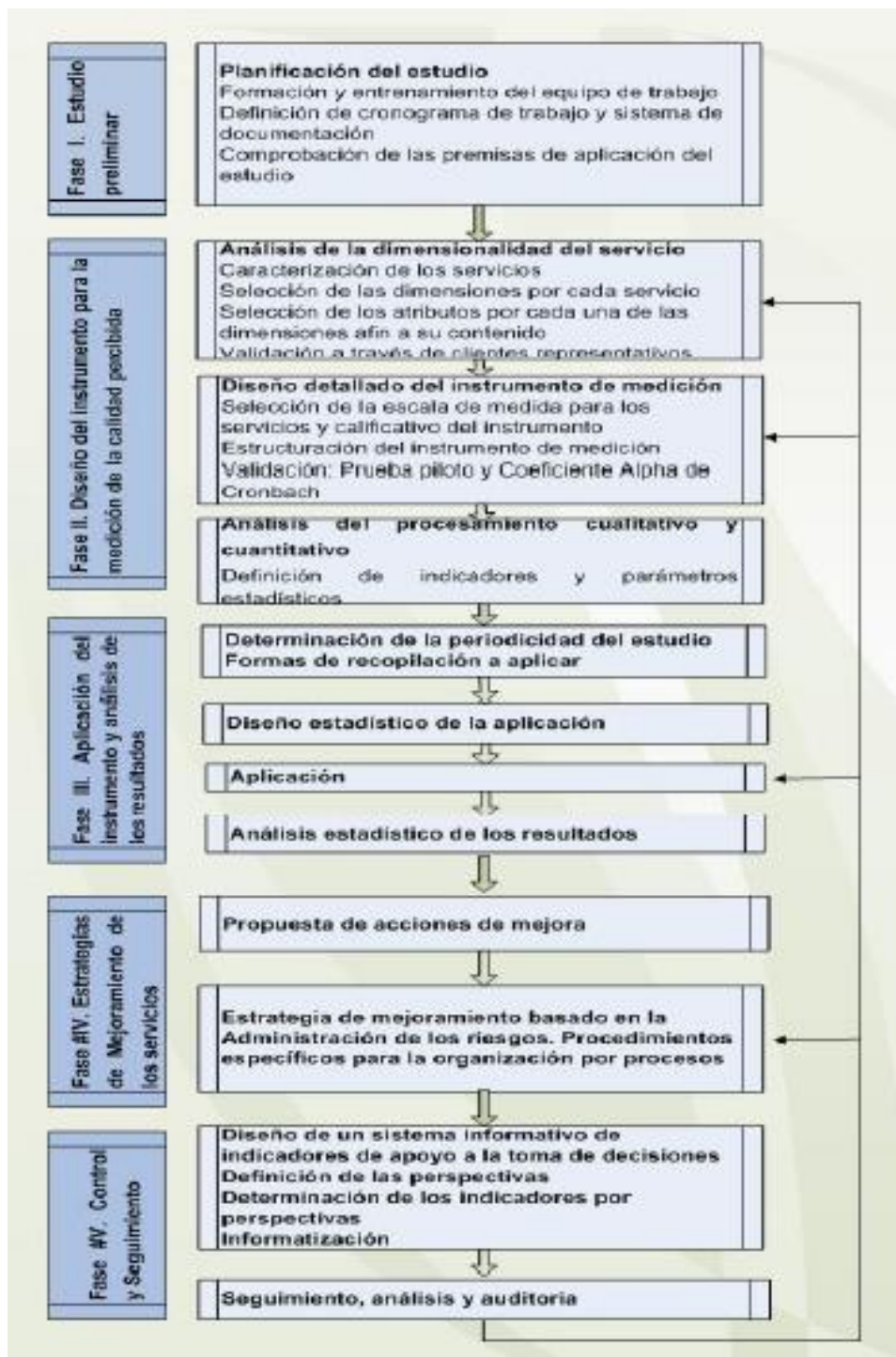
José Lázaro Alari Martínez

P R E S I D E N T E

Anexo 16: Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. **Fuente:** Díaz y Pons (2009).



Anexo 17: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. Fuente: Moreno (2010).



Anexo 17: 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 17: 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 17: 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.

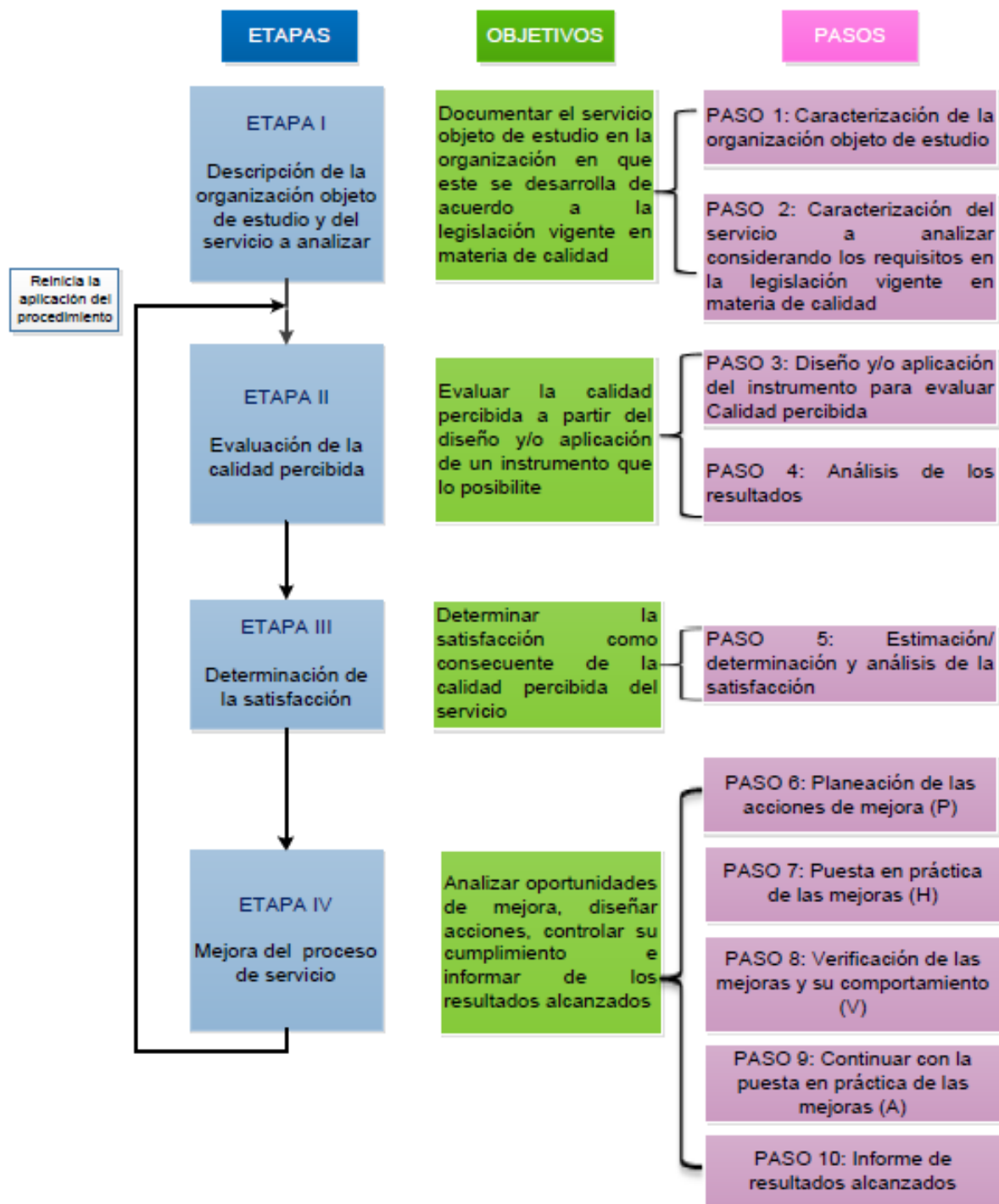
Etapas:

- ✓ 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 18: Procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios de salud.

Fuente: Curbelo (2013).



Anexo 19: 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:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
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: $K \text{ comp.} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$

Anexo 19: 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:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
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:

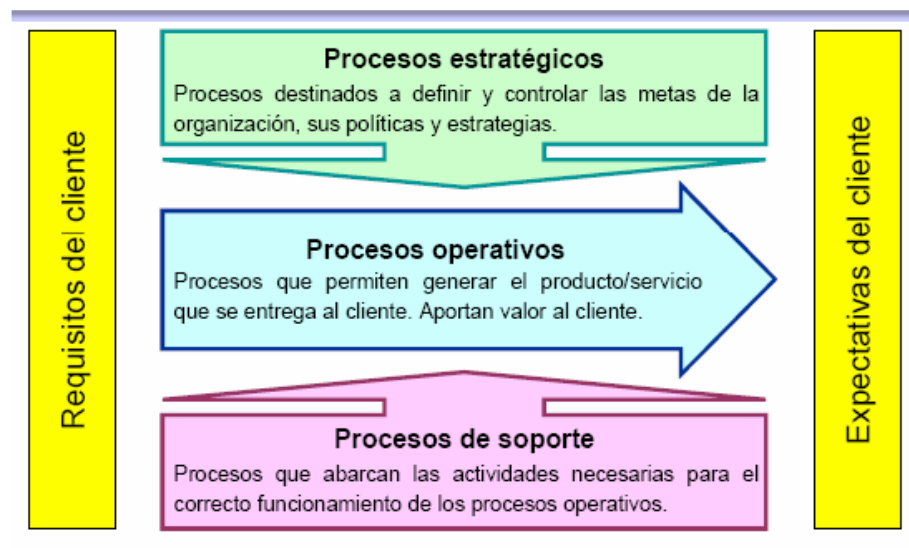
- ✓ La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$
- ✓ La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- ✓ La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Anexo 20: 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 la establece Beltrán et al. (2002). En las Figuras 1 y 2 se muestran ambas clasificaciones.

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

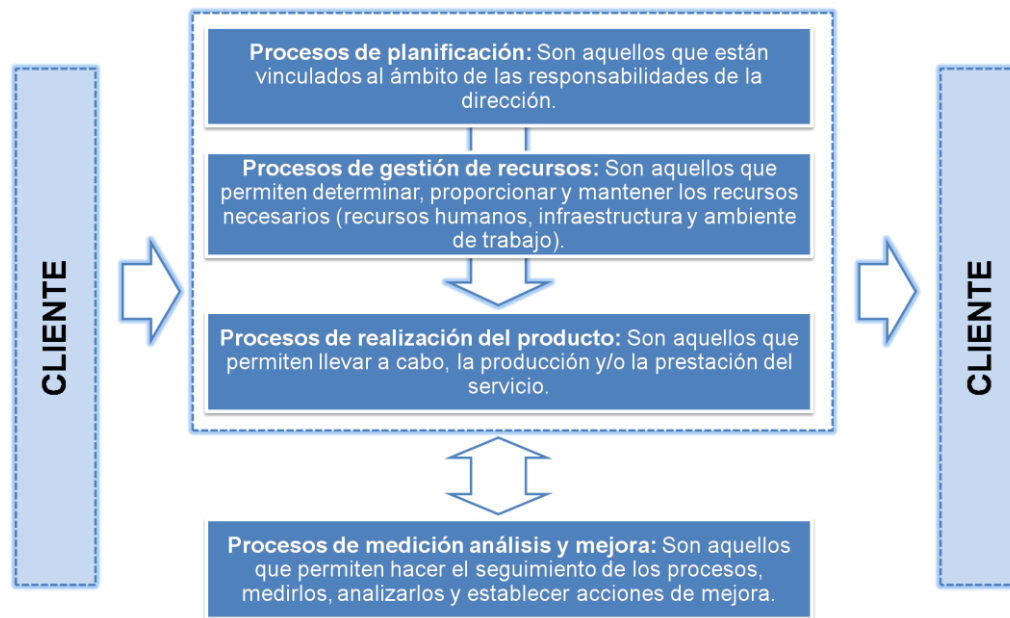
Anexo 20: Continuación.

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.

Anexo 20: Continuación.

- ✓ Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El “resultado previsto” de un proceso puede ser una salida, producto o servicio (ISO 9000: 2015).
- ✓ 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.
- ✓ Clientes (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.

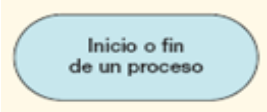
Anexo 20: Continuación.

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.

Anexo 20: Continuación.

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
Misión u objeto	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?
Propietario del proceso	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.
Límites del proceso	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.

Anexo 20: Continuación.

Alcance del proceso	Pretende establecer la primera actividad y la última actividad del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
Indicadores del proceso	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.
Variables de control	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.
Inspecciones	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.
Documentos y/o registros	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.
Recursos	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.

Anexo 20: Continuación.

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.

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. Pero una observación sin una adecuada planificación pierde interés y los resultados no son utilizados con efectividad (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.

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.

Anexo 20: Continuación.

- ✓ **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?
Rueda libre (No estructurado o flujo libre)	1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas. 2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión. 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. 4. Llegar a conclusiones.
Round-Robin (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.
Tira de papel (Lluvia de ideas escrita o silenciosa)	Los participantes piensan las ideas pero registran en un papel sus ideas en silencio.

Anexo 20: Continuación.**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.

Anexo 20: Continuación.

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 sea apropiado debe rechazarse la hipótesis nula.

Anexo 20: Continuación.

- ✓ 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 anti-imagen 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.

Anexo 20: Continuación

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.

Anexo 20: Continuación

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

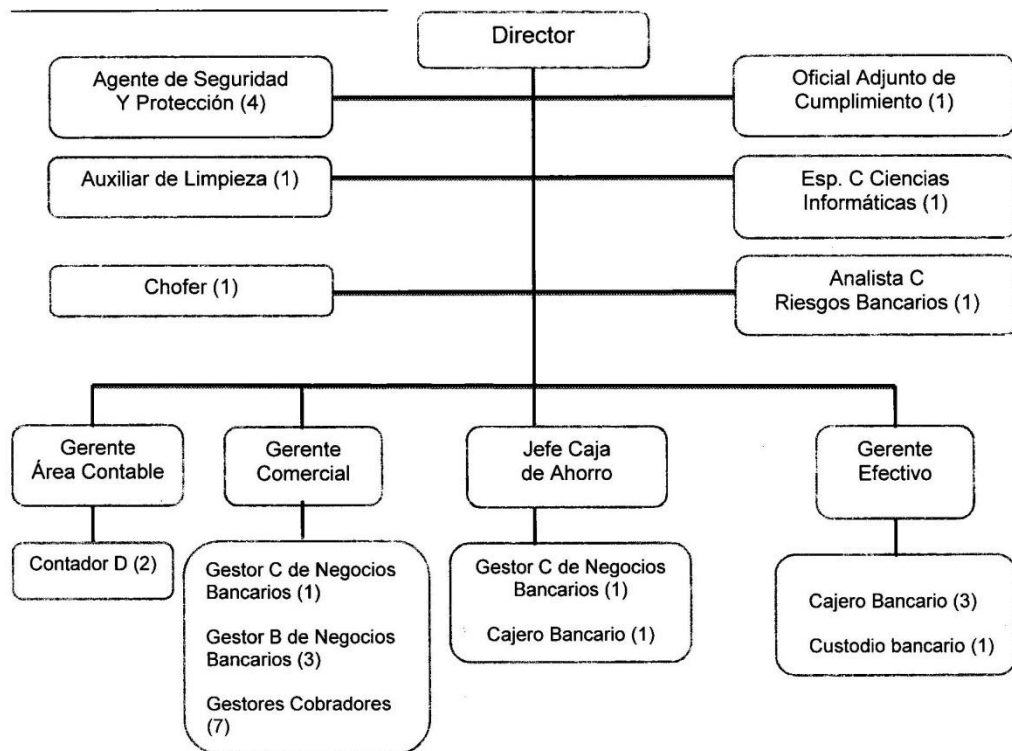
Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad (Pons y Villa, 2006) a partir de la respuesta a 7 interrogantes. En la Tabla 4 se presentan dichas interrogantes.

Anexo 20: Continuación.
Tabla 4: Resumen de la técnica 5W y 2H. Fuente: Covas (2009)

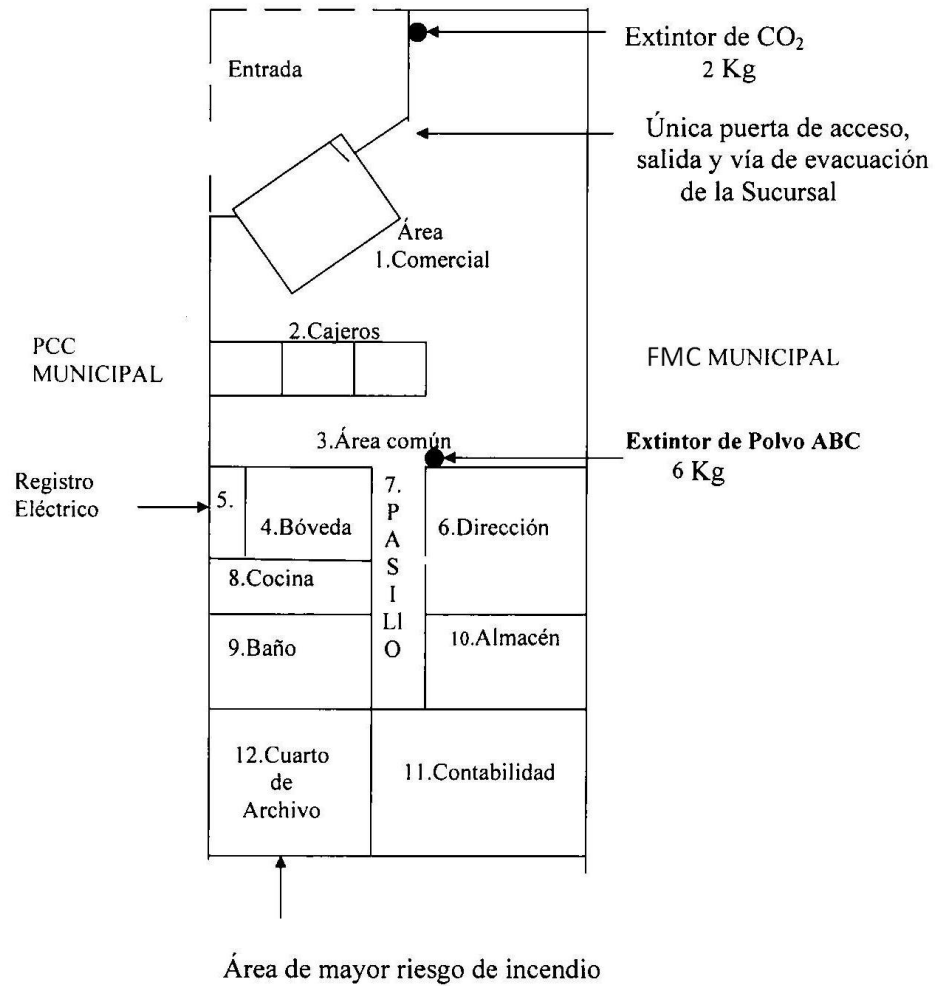
Criterio		Pregunta	Acción
Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria?	
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?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

Anexo 21: Estructura organizativa de la Sucursal 4542 del BPA en Cienfuegos.

Fuente: Dirección Provincial del BPA.



Anexo 22: Distribución en planta de la Sucursal 4542. Fuente: Sucursal 4542



Anexo 23: Productos y servicios que ofrece la Sucursal 4542.

Fuente: Catálogo de productos y servicios del BPA.

Productos y servicios	Segmento de mercado al que va dirigido		
	Banca de particulares	Banca corporativa	Trabajadores por cuenta propia
Cuenta de ahorro ordinaria	X		
Cuenta para el futuro	X		
Depósitos a plazo fijo	X	X	
Depósitos a plazo fijo con pago adelantado de intereses	X		
Certificado de depósito	X	X	
Préstamo general	X		
Ley general de la vivienda	X		
Transferencias	X	X	
Depósito de fianzas	X		
Pago de la seguridad social	X		
Canje y recanje de monedas	X	X	
Cobro de impuestos	X		
Cambio de alcancía	X		
Pago de arrendamiento de tierras	X		
Cuenta giro	X	X	
Tarjeta débito moneda nacional	X		
Tarjeta débito divisa	X		
Cuenta corriente tarjeta	X	X	
Tarjeta crédito	X	X	
Pago de electricidad y teléfono.	X		
Pago de chapas de vehículos y permisos de barcos.	X		
Proceso de pagos de beneficiarios por fallecimiento del titular de la cuentas.	X		
Caja de resarcimiento	X		
Cuenta corriente		X	X
Descuento de efectos comerciales		X	
Letra de cambio		X	
Pagaré		X	
Cobro documentario		X	
Crédito documentario		X	
Garantía bancaria		X	
Línea de crédito		X	
Préstamos para inversiones		X	X
Préstamos para capital de trabajo		X	X
Fideicomiso		X	
Administración financiera		X	

Anexo 23: Continuación.**Banca Particular**

- ✓ Cuenta de ahorro ordinario: Es un depósito, en moneda nacional o divisas, que puede ser utilizado por el titular o titulares, total o parcialmente en cualquier momento, sin avisar anticipadamente al banco.
- ✓ Cuenta para el futuro: Cuenta que se incrementa mediante descuento de importes fijos mensuales del salario, pensión de seguridad social u otro pago controlado por el banco, depositados por entidades o descontados al momento del pago, respectivamente, que se abre a favor del depositante o de otra persona, mayor o menor de edad.
- ✓ Depósitos a plazo fijo: Es el depósito de determinada cantidad de dinero durante un plazo acordado entre el banco y el cliente, con el compromiso de este último de que hasta el vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada, así como tampoco extraerá la totalidad del depósito.
- ✓ Depósitos a plazo fijo con pago de intereses adelantados: Es el depósito de determinada cantidad de dinero durante un plazo acordado entre el banco y el cliente, con el compromiso de que este último no incrementará ni disminuirá la suma depositada hasta el vencimiento de dicho plazo, así como tampoco extraerá la totalidad del depósito. El pago de los intereses puede ser parcial, sin necesidad de que el titular tenga que esperar a su vencimiento.
- ✓ Certificado de depósito: Es un documento emitido por el banco que prueba que su titular depositó una suma de dinero durante un plazo acordado, comprometiéndose a que hasta el vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada, así como tampoco retirará la totalidad de la misma, a cambio de que dicho banco le pague un interés determinado por utilizar ese dinero durante el período de tiempo convenido. Este tipo de depósitos gana mayores intereses que los que devengan los depósitos a la vista, además estos depósitos son negociables y admiten endosos.
- ✓ Préstamo general: Préstamo personal destinado al segmento de particulares para finalidades varias. Para ello se pone a disposición los préstamos al consumo y para inversiones.

Anexo 23: Continuación.

- *Al consumo:* Este tipo de préstamo se otorga a clientes que tengan necesidad de comprar bienes de uso personal, efectos electrodomésticos, módulos de ropa o reparar su auto o moto. El importe mínimo a solicitar por el cliente es de \$ 300.00 pesos y el máximo depende de la capacidad de pago y las garantías que ofrezca el solicitante, a pagar en un máximo de 60 meses y a una tasa de interés del 8% anual. El BPA puede financiar hasta el 80% del bien o servicio.
- *Inversiones:* Este tipo de préstamo se otorga para la compra de materiales, la reparación o construcción de viviendas, la compra de terrenos, de autos, motos, y otros propósitos. El importe mínimo a solicitar por el cliente es de \$ 300.00 pesos y el máximo depende de la capacidad de pago y las garantías que ofrezca el solicitante, a pagar en un máximo de 120 meses y a una tasa de interés del 9% anual.
- ✓ *Ley General de la Vivienda (Transferencia de la propiedad):* El BPA, en representación del Estado, transfiere las propiedades de las viviendas estatales, en los casos procedentes, mediante contrato de compraventa a plazos, en el que el comprador se constituye en deudor del Estado por el importe del precio legal de la vivienda, pagadero en mensualidades fijas.
- ✓ *Transferencias:* Es el envío o recibo de fondos monetarios en divisa desde el exterior o en moneda nacional desde cualquier parte del territorio nacional, para pagar en efectivo o abonar en una cuenta bancaria del beneficiario.
- ✓ *Depósito de fianzas:* Es la tramitación de los depósitos y pagos de fianzas en moneda nacional y en divisas, impuestas por los Tribunales, Fiscales o por la Policía Nacional Revolucionaria a aquellas personas sujetas a proceso judicial.
- ✓ *Pago a jubilados y pensionados de la seguridad social:* El Sistema de Seguridad Social desde el punto de vista monetario ofrece subsidios en los casos de invalidez temporal, licencia retribuida por maternidad y pensiones por edad, invalidez total o parcial y muerte. El BPA se encarga de facilitar estos pagos a los pensionados y jubilados de la seguridad social.
- ✓ *Canje y recanje de monedas:* Cambio oficial diario del peso cubano que se utiliza para todas las transacciones oficiales en que se requiera convertir moneda extranjera a moneda nacional.

Anexo 23: Continuación.

- ✓ Cobro de impuestos: El BPA sirve de intermediario entre la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y los contribuyentes.
- ✓ Cambio de alcancía: Cambio de menudo por billetes.
- ✓ Pago de arrendamientos de tierra: Es el pago de los arrendadores de un terreno.
- ✓ Tarjetas Débito: Son tarjetas de banda magnética de uso electrónico exclusivo, solamente válidas en territorio nacional. Permiten a través de los cajeros automáticos y los Terminales de Puntos de Ventas (TPV) disponer del dinero de una manera más cómoda y rápida. El BPA las oferta según el tipo de moneda y los fines que prefiera el cliente (Cuentas Giro, Tarjeta Débito Estímulo, Tarjeta Débito en Divisas y Tarjeta Débito en Moneda Nacional).
 - *Cuenta giro:* Cuenta que recibe depósitos por la domiciliación de las nóminas o pensiones de los clientes, así como otros depósitos en efectivo.
 - *Tarjeta débito moneda nacional:* Tarjeta emitida por el BPA que le permite al titular disponer de efectivo en cualquiera de los Cajeros Automáticos del Sistema RED, las 24 horas del día y en las ventanillas del BPA.
 - *Tarjeta débito divisa:* Tarjeta emitida por el BPA que le permite al titular realizar operaciones de compra de bienes y servicios en la red de comercios en divisa, a través de los TPV instalados, así como la extracción de efectivo en cualquiera de los Cajeros Automáticos del Sistema RED, las 24 horas del día, en los TPV de FINCIMEX situados en los bancos y en las ventanillas del BPA.
- ✓ Cuenta corriente tarjeta: Cuenta de pasivo, disponible mediante tarjeta, en la que se acreditan los ingresos de una persona natural o jurídica y se debitan los pagos que esta realice.
- ✓ Tarjeta crédito: Tarjetas Visa Business Oro y Plata Tarjeta de crédito a las entidades destinada a ser utilizada por ejecutivos con gastos significativos de representación y viaje, que permite realizar operaciones de compra de bienes y servicios así como la disposición de efectivo en el extranjero.
- ✓ Otros servicios:
 - Pago de electricidad y teléfono.
 - Pago de chapas de vehículos y permisos de barcos.
 - Proceso de pagos de beneficiarios por fallecimiento del titular de la cuentas.

Anexo 23: Continuación.**Banca Empresa**

- ✓ Cuentas corrientes: Son cuentas de pasivo en moneda nacional o divisas en la cual se acreditan ingresos de una persona jurídica y se debitan los pagos que esta ejecuta por decisión propia o por decisiones legales de terceros.
- ✓ Descuentos de efectos comerciales: El descuento es una forma de financiación que consiste en la presentación por el beneficiario al banco de un crédito debidamente documentado, antes de su vencimiento, con el objetivo de obtener anticipadamente el importe del mismo. El banco le acreditará en su cuenta el importe del crédito presentado menos la tasa de descuento vigente en ese momento y su comisión. La utilización de este producto, agiliza las operaciones dentro del sistema de cobros y pagos, brinda mayor seguridad a las entidades en el proceso de intercambio de mercancías y facilita la disponibilidad de fondos de las entidades. La mayor ventaja que el descuento comercial le ofrece al cliente es la obtención de financiamiento a corto plazo. Pueden solicitar el servicio las personas jurídicas nacionales o extranjeras que vendan con pago aplazado, documentado en efectos (Letras de Cambio, Pagaré). La letra de cambio y el pagaré son documentos descontables por el BPA.
- ✓ Letra de cambio: Es una orden incondicional por escrito, dirigida y firmada por una persona (girador o librador) a otra (girado o librado), requiriendo al girado a pagar a la vista o a un tiempo fijo o futuro determinable, una suma definida de dinero o a la orden de, o a una persona especificada, o al portador (beneficiario o tomador). La palabra “persona” se aplica en este caso a personas jurídicas (empresas, corporaciones, firmas comerciales).
- ✓ Pagaré: Es un compromiso documental de pago, mediante el cual el otorgante (librador y librado), expresa por escrito que pagará una determinada cantidad al tomador en un término previamente establecido. No requiere aceptación, pues el otorgante es quien tiene el compromiso de pagar. De no protestarse en tiempo y forma pierde su forma ejecutiva, es de gran utilidad como instrumento de crédito a corto plazo ya que es negociable y puede descontarse en un banco u otra institución financiera, al igual que la letra de cambio.

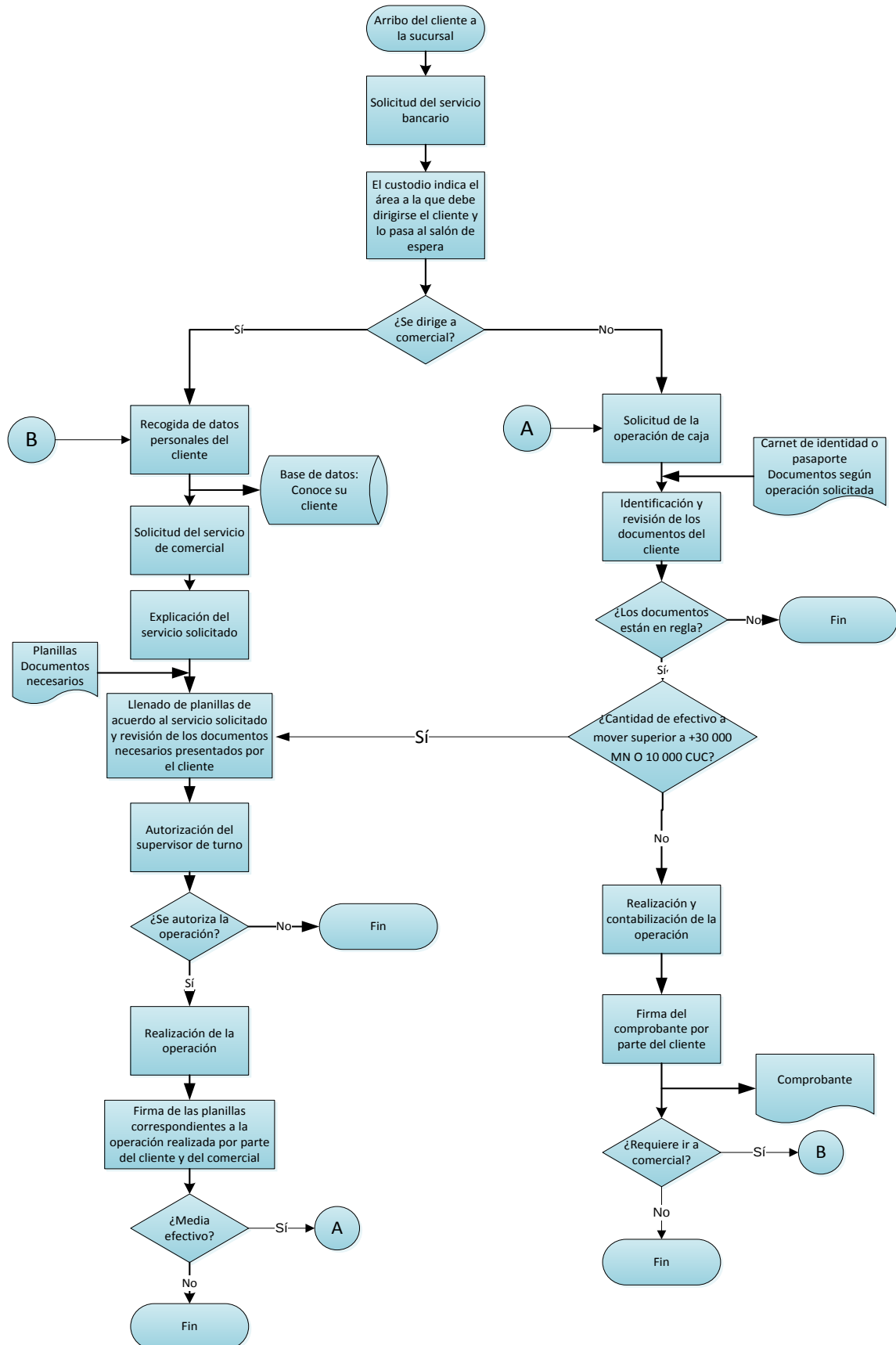
Anexo 23: Continuación.

- ✓ Cobro documentario: Es una orden dada por el vendedor a su banco, de cobrar al comprador una suma determinada contra la entrega de los documentos enviados. En esta operación, el pago puede efectuarse al contado o a término, generalmente aceptando una letra de cambio.
- ✓ Crédito documentario: Compromiso asumido por un banco de poner a disposición del vendedor una suma convenida, en base a documentos determinados y en condiciones precisas. Una vez que el vendedor dispone de un crédito documentario, tiene la certeza de que el pago será efectuado por una parte independiente, tan pronto como haya expedido la mercancía, presente los documentos requeridos y haya cumplido las demás condiciones, que el documento de crédito implica o en el término que este establece.
- ✓ Garantía bancaria: Es la obligación irrevocable del banco de pagar una cantidad de dinero, en el caso del no cumplimiento de un contrato por una tercera parte. Esta garantía constituye un contrato accesorio vinculado a uno principal, que tiende a asegurar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de este último.
- ✓ Línea de crédito: Contrato mediante el cual el banco se obliga, dentro del límite pactado a poner a disposición del cliente y a medida de su requerimiento recursos financieros que podrá utilizar parcial o totalmente. Las líneas de crédito se clasifican según su forma de disponibilidad en Revolvente y No Revolvente. Es un producto beneficioso para los clientes que presentan necesidad de recursos estables y gran operatividad en la disposición de efectivo.
 - *Revolvente*: Permite al acreditado disponer del financiamiento aprobado y realizar liquidaciones parciales del saldo que le restituye su capacidad de endeudamiento dentro del plazo pactado.
 - *No revolvente*: Permite al acreditado hacer disposiciones de la línea de crédito hasta el monto autorizado, sin que tenga derecho a volver a disponer de él, aún cuando haya realizado liquidaciones anticipadas dentro del plazo establecido.
- ✓ Préstamos para inversiones: Cubren los requerimientos de financiación a corto, mediano y largo plazo derivado de las necesidades de los clientes para la adquisición, construcción, modernización, ampliación, reposición o instalación de activos fijos y capital de trabajo necesarios para la puesta en explotación del proyecto inversionista.

Anexo 23: Continuación.

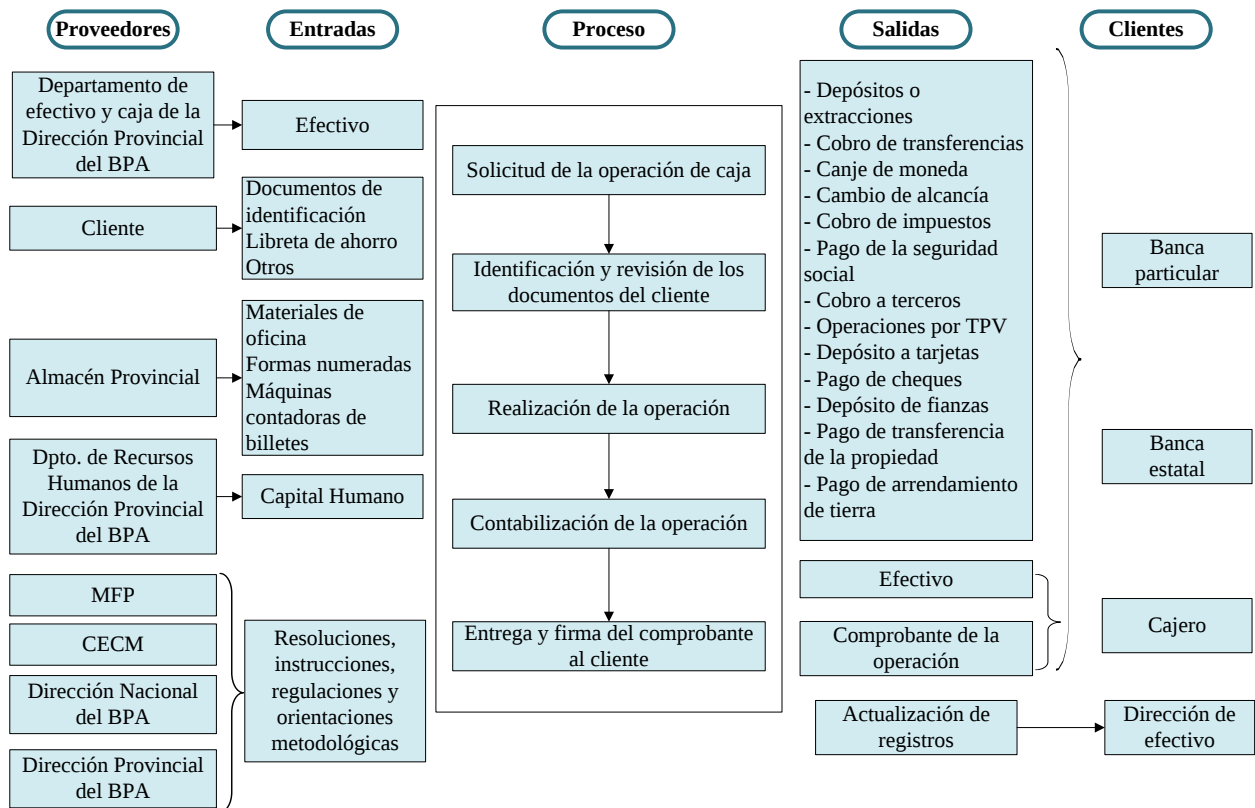
- ✓ Préstamos para Capital de Trabajo: Crédito para el financiamiento de operaciones mercantiles empresariales. El banco ofrece un financiamiento, bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el solicitante en el momento de su concesión. Se utiliza para cubrir necesidades financieras eventuales y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente. Se relacionan con las necesidades de recursos de las entidades económicas para cubrir la diferencia entre los ingresos y egresos corrientes de su ciclo de producción y comercialización, entre ellos para la adquisición de materias primas y materiales, pagos de servicios y salarios, mantenimiento de las existencias, entre otros.
- ✓ Fideicomiso: Contrato mediante el cual una persona física o moral denominada fideicomitente, transmite ciertos bienes inmuebles, derechos o recursos en efectivo para un fin lícito y determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria en beneficio de determinada persona física o moral denominada fideicomisario.
- ✓ Administración financiera: Es la administración de los recursos de la empresa por parte del banco, lo cual se ejercerá bajo los principios específicos que previamente se hayan establecido.

Anexo 24: Diagrama de flujo del Proceso de Servicio Bancario. Fuente: Elaboración propia.



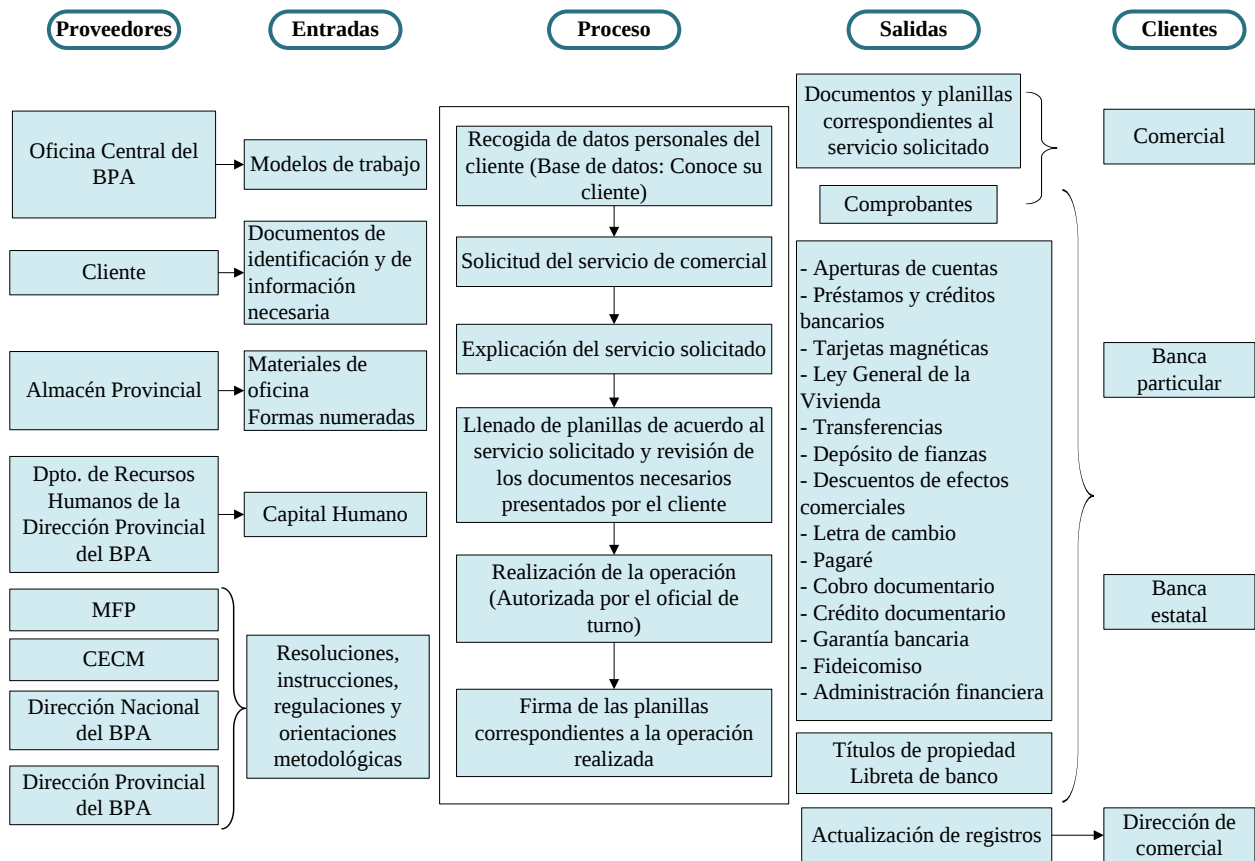
Anexo 25: Diagrama SIPOC del Subproceso de Servicio de Caja.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 26: Diagrama SIPOC del Subproceso de Servicio de Comercial.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 27: Ficha del Subproceso de Servicio de Caja.**Fuente:** Elaboración propia.

FICHA DE PROCESO	
<u>Proceso:</u> Servicio de Caja	<u>Propietario:</u> Gerente de Efectivo
<u>Misión:</u> Ofrecer un servicio de caja a los clientes de calidad y en el menor tiempo posible.	
<u>Alcance:</u>	- <i>Comienza:</i> Con la solicitud del cliente para recibir el servicio de caja, donde se identifican y revisan los documentos de este. - <i>Incluye:</i> 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 - <i>Termina:</i> Con la firma y entrega del comprobante de la operación realizada.
<u>Entradas:</u> 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, Catálogo de productos y servicios.	
<u>Proveedores:</u> Departamento de efectivo y caja de la Dirección Provincial 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.	
<u>Salidas:</u> Efectivo, depósitos o extracciones, cobro de transferencias, canje de moneda, cambio de alcancía, cobro de impuestos, pago de la seguridad social, cobro a terceros, operaciones por TPV, depósito a tarjetas, pago de cheques, depósito de fianzas, pago de transferencia de la propiedad, pago de arrendamiento de tierra, comprobante de operación y actualización de registros.	
<u>Clientes:</u> Cajero, Banca particular, Banca estatal y Dirección de Efectivo.	
<u>Inspecciones:</u> - Arqueos sorpresivos - Cajero controlado	<u>Registros:</u> - Registro de reclamaciones - Registro de las operaciones de caja realizadas diariamente.

Anexo 28: *Ficha del Subproceso de Servicio de Comercial.***Fuente:** *Elaboración propia.*

FICHA DE PROCESO	
<u>Proceso:</u> Servicio de Comercial	<u>Propietario:</u> Gerente de Comercial
<u>Misión:</u> Ofrecer un servicio de comercial a los clientes de calidad y en el menor tiempo posible.	
<u>Alcance:</u>	- <i>Comienza:</i> Con la recogida de datos personales del cliente (Base de Datos: Conoce su cliente). - <i>Incluye:</i> La explicación del servicio solicitado, el llenado de planillas, la autorización del supervisor de guardia y la realización del servicio solicitado. - <i>Termina:</i> Con la firma de los documentos asociados a la operación realizada y la entrega de los documentos al cliente.
<u>Entradas:</u> Modelos de Trabajo, documentos de identificación e información necesaria, materiales de oficina, formas numeradas, capital humano, resoluciones, instrucciones, regulaciones y orientaciones metodológicas, Catálogo de productos y servicios.	
<u>Proveedores:</u> 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.	
<u>Salidas:</u> Documentos y panillas correspondientes al servicio solicitado, apertura de cuentas, préstamos y créditos bancarios, Ley General de la Vivienda, transferencias, tarjetas magnéticas, depósito de fianzas, descuentos de efectos comerciales, letra de cambio, pagaré, cobro documentario, crédito documentario, garantía bancaria, fideicomiso, administración financiera, Títulos de propiedad, libreta de banco, comprobantes y actualización de registros.	
<u>Clientes:</u> Comercial, Banca particular, Banca estatal y Dirección de comercial.	
<u>Inspecciones:</u>	<u>Registros:</u>
- Revisión de documentos	- Registro de reclamaciones - Registro de las operaciones realizadas diariamente.

Anexo 29: 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
Elementos Tangibles						
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.					

Fiabilidad					
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.				
Capacidad de respuesta					
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.				
Seguridad					
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.				
Empatía					
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

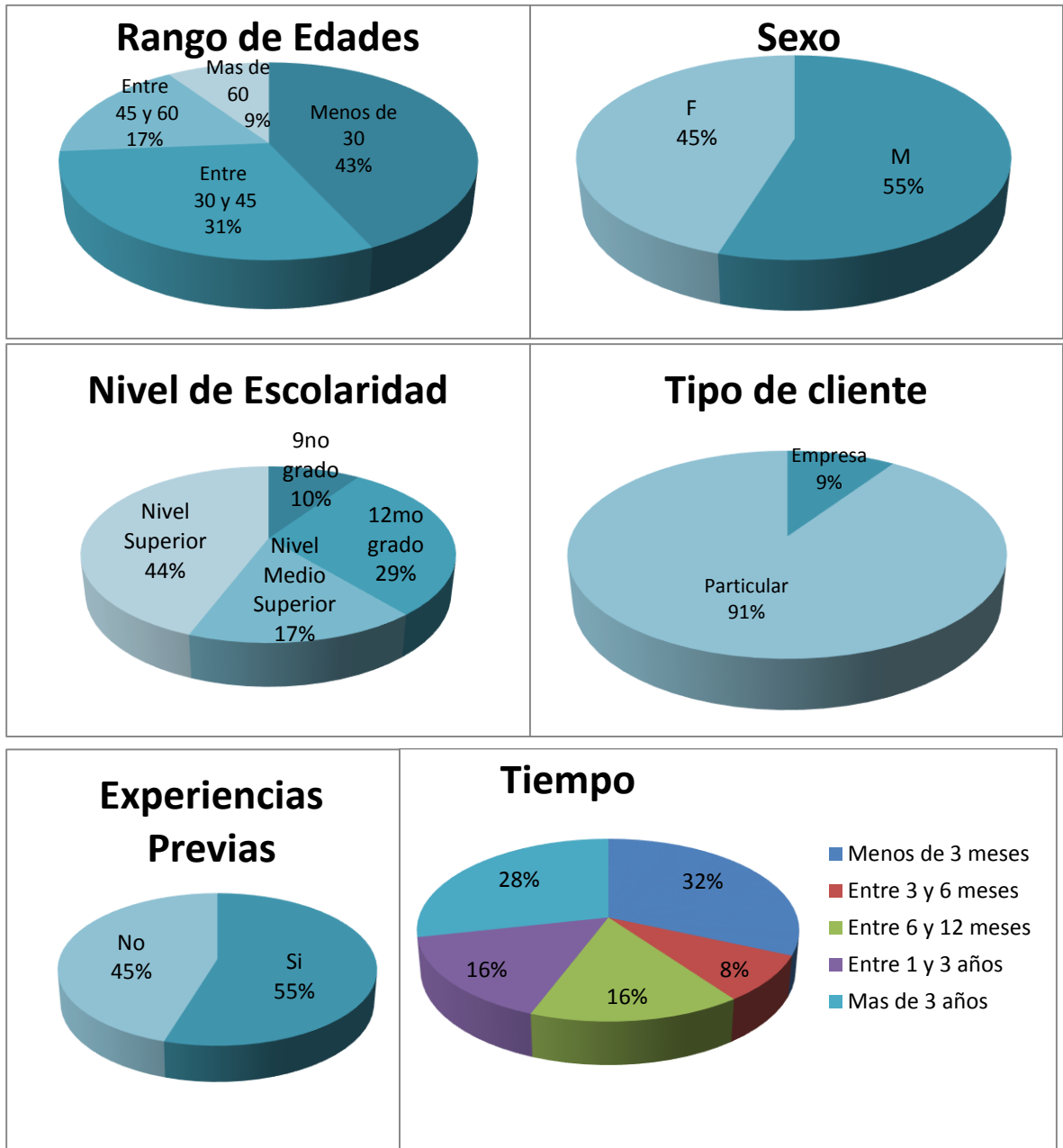
A continuación se listan cinco características de los servicios bancarios. Por favor, ordene del 1 al 5 las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas donde 5 se considera como más importante y 1 menos importante.

Dimensión	Concepto	Puntaje
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).	

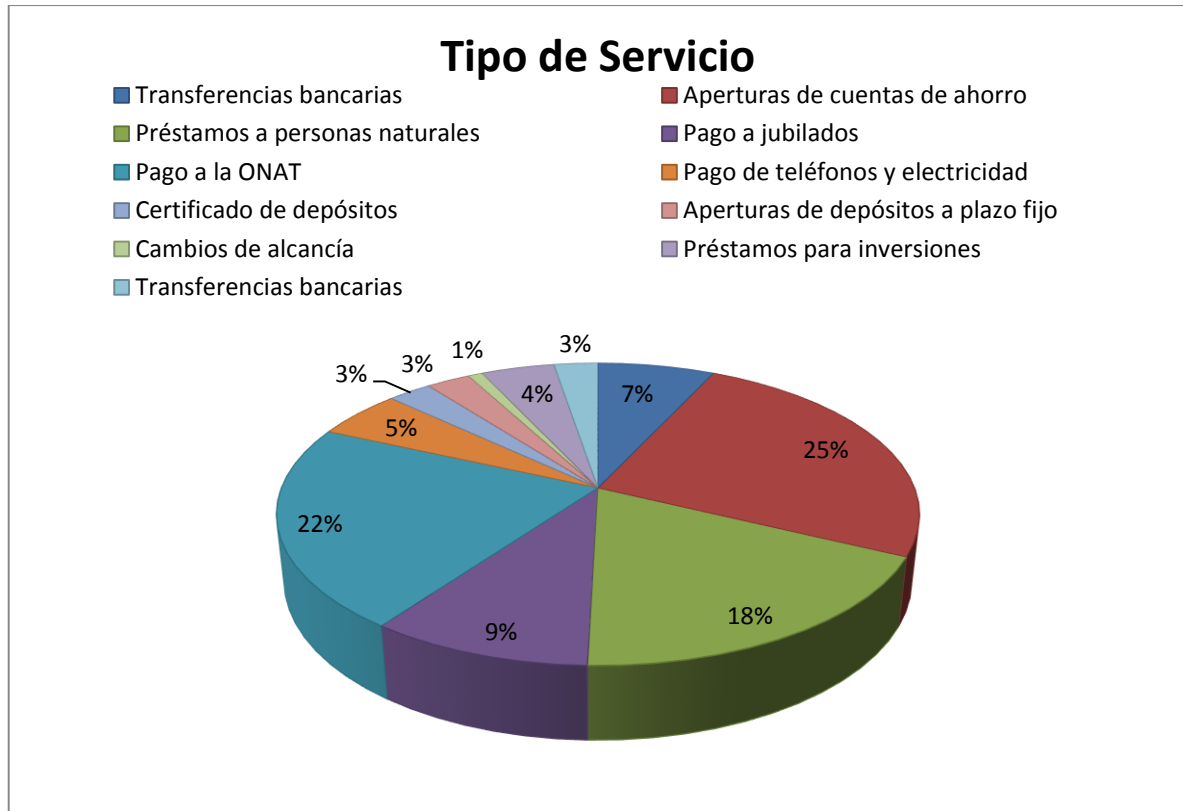
III- Sugerencias

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

Anexo 30: Caracterización de los clientes encuestados. **Fuente:** Elaboración propia.



Anexo 30: Continuación.



Anexo 31: Análisis de fiabilidad y validez. Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS, Versión 19.

Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.942	23

Factorial

Matriz de correlaciones ^a																								
		ET1	ET2	ET3	ET4	ET5	ET6	ET 7	ET8	F1	F2	F3	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	S5	S6	E1	E2	E3
Correlación	ET1	1,000	,697	,498	,680	,608	,566	,486	,072	,522	,511	,379	,419	,242	,439	,410	,289	,464	,435	,382	,256	,307	,243	,349
	ET2	,697	1,000	,521	,602	,643	,519	,423	,114	,438	,445	,357	,321	,287	,406	,435	,406	,462	,365	,376	,299	,234	,193	,365
	ET3	,498	,521	1,000	,533	,478	,372	,321	,181	,319	,391	,234	,178	,234	,371	,453	,332	,433	,325	,240	,093	,194	,201	,252
	ET4	,680	,602	,533	1,000	,723	,502	,514	-,015	,500	,559	,467	,526	,327	,578	,503	,475	,618	,496	,423	,331	,264	,293	,452
	ET5	,608	,643	,478	,723	1,000	,657	,599	,001	,651	,500	,592	,469	,414	,432	,628	,487	,635	,521	,451	,374	,308	,381	,441
	ET6	,566	,519	,372	,502	,657	1,000	,651	-,045	,504	,570	,636	,500	,502	,338	,738	,612	,461	,462	,502	,445	,416	,254	,188
	ET7	,486	,423	,321	,514	,599	,651	1,000	-,107	,547	,505	,640	,492	,516	,360	,613	,545	,423	,437	,480	,435	,461	,413	,317
	ET8	,072	,114	,181	-,015	,001	-,045	-,107	1,000	-,006	-,031	,038	-,057	-,004	,077	-,096	-,166	-,077	-,065	-,063	-,092	,004	-,014	,049
	F1	,522	,438	,319	,500	,651	,504	,547	-,006	1,000	,675	,572	,614	,552	,584	,444	,278	,471	,436	,603	,449	,323	,515	,444
	F2	,511	,445	,391	,559	,500	,570	,505	-,031	,675	1,000	,481	,589	,448	,588	,516	,424	,400	,484	,596	,438	,428	,419	,406
	F3	,379	,357	,234	,467	,592	,636	,640	,038	,572	,481	1,000	,620	,666	,463	,491	,411	,425	,421	,382	,432	,298	,393	,356
	CR1	,419	,321	,178	,526	,469	,500	,492	-,057	,614	,589	,620	1,000	,663	,675	,438	,421	,440	,465	,543	,465	,346	,471	,507
	CR2	,242	,287	,234	,327	,414	,502	,516	-,004	,552	,448	,666	,663	1,000	,449	,446	,407	,402	,382	,485	,474	,372	,442	,410
	CR3	,439	,406	,371	,578	,432	,338	,360	,077	,584	,588	,463	,675	,449	1,000	,359	,360	,406	,365	,426	,342	,302	,358	,441
	S1	,410	,435	,453	,503	,628	,738	,613	-,096	,444	,516	,491	,438	,446	,359	1,000	,799	,666	,410	,395	,334	,315	,270	,297
	S2	,289	,406	,332	,475	,487	,612	,545	-,166	,278	,424	,411	,421	,407	,360	,799	1,000	,662	,382	,381	,439	,271	,160	,242
	S3	,464	,462	,433	,618	,635	,461	,423	-,077	,471	,400	,425	,440	,402	,406	,666	,662	1,000	,368	,302	,276	,011	,289	,422
	S4	,435	,365	,325	,496	,521	,462	,437	-,065	,436	,484	,421	,465	,382	,365	,410	,382	,368	1,000	,735	,698	,657	,592	,528
	S5	,382	,376	,240	,423	,451	,502	,480	-,063	,603	,596	,382	,543	,485	,426	,395	,381	,302	,735	1,000	,737	,659	,640	,515
	S6	,256	,299	,093	,331	,374	,445	,435	-,092	,449	,438	,432	,465	,474	,342	,334	,439	,276	,698	,737	1,000	,578	,526	,433
	E1	,307	,234	,194	,264	,308	,416	,461	,004	,323	,428	,298	,346	,372	,302	,315	,271	,011	,657	,659	,578	1,000	,629	,413
	E2	,243	,193	,201	,293	,381	,254	,413	-,014	,515	,419	,393	,471	,442	,358	,270	,160	,289	,592	,640	,526	,629	1,000	,706
	E3	,349	,365	,252	,452	,441	,188	,317	,049	,444	,406	,356	,507	,410	,441	,297	,242	,422	,528	,515	,433	,413	,706	1,000
a. Determinante = 5,12E-009																								

a. Determinante = 5,12E-009

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,880
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
gl	2,014E3
Sig.	,253
	,000

Anexo 31: Continuación.

Matriz anti-imagen																								
		ET1	ET2	ET3	ET4	ET5	ET6	ET 7	ET8	F1	F2	F3	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	S5	S6	E1	E2	E3
Correlación anti-imagen	ET1	,841 ^a	-,423	-,092	-,259	,188	-,335	-,179	-,027	-,213	,023	,109	-,144	,227	,028	,108	,258	-,257	-,118	,135	,072	-,214	,168	-,084 ^a
	ET2	-,423	,892 ^a	-,163	,041	-,308	-,041	,024	-,080	,088	-,043	,042	,145	-,093	-,083	,109	-,165	,090	,122	-,117	-,083	,094	,088	-,173 ^a
	ET3	-,092	-,163	,864 ^a	-,188	,006	,009	-,003	-,201	,035	-,092	,118	,278	-,207	-,171	-,161	-,006	,009	-,184	,029	,200	,077	-,138	,095 ^a
	ET4	-,259	,041	-,188	,906 ^a	-,397	,127	-,129	,085	,251	-,186	-,051	-,136	,112	-,219	,106	-,011	-,180	-,021	-,088	-,014	,003	,141	-,073 ^a
	ET5	,188	-,308	,006	-,397	,889 ^a	-,246	-,041	-,006	-,430	,235	-,128	,062	,136	,122	-,105	,079	-,142	-,177	,133	,080	-,074	,011	-,097 ^a
	ET6	-,335	-,041	,009	,127	-,246	,883 ^a	,030	,009	,156	-,163	-,329	-,113	-,067	,168	-,397	-,041	,102	,108	-,210	-,084	-,078	,059	,299 ^a
	ET7	-,179	,024	-,003	-,129	-,041	,030	,936 ^a	,119	-,136	,041	-,307	,026	-,054	,152	-,113	-,215	,145	,130	-,026	,018	-,138	-,136	,094 ^a
	ET8	-,027	-,080	-,201	,085	-,006	,009	,119	,579 ^a	,036	,043	-,160	,040	,013	-,087	-,004	,114	-,008	,102	-,024	-,008	-,093	,065	-,080 ^a
	F1	-,213	,088	,035	,251	-,430	,156	-,136	,036	,860 ^a	-,365	-,055	-,039	-,151	-,255	-,103	,272	-,112	,199	-,312	-,124	,165	-,119	,137 ^a
	F2	,023	-,043	-,092	-,186	,235	-,163	,041	,043	-,365	,941 ^a	-,022	-,067	,095	-,112	-,085	-,043	,078	-,020	-,097	,054	-,061	,022	-,058 ^a
	F3	,109	,042	,118	-,051	-,128	-,329	-,307	-,160	-,055	-,022	,890 ^a	-,084	-,332	-,123	,094	,026	,058	-,184	,288	-,079	,182	-,116	-,019 ^a
	CR1	-,144	,145	,278	-,136	,062	-,113	,026	,040	-,039	-,067	-,084	,903 ^a	-,361	-,394	,021	-,113	,095	-,089	-,079	,089	,175	-,097	-,135 ^a
	CR2	,227	-,093	-,207	,112	,136	-,067	-,054	,013	-,151	,095	-,332	-,361	,882 ^a	,074	,016	,066	-,206	,146	-,051	-,096	-,217	,109	-,091 ^a
	CR3	,028	-,083	-,171	-,219	,122	,168	,152	-,087	-,255	-,112	-,123	-,394	,074	,897 ^a	,029	-,128	,013	,084	,058	-,007	-,163	,057	-,018 ^a
	S1	,108	,109	-,161	,106	-,105	-,397	-,113	-,004	-,103	-,085	,094	,021	,016	,029	,896 ^a	-,465	-,183	-,051	,088	,207	-,081	,000	-,117 ^a
	S2	,258	-,165	-,006	-,011	,079	-,041	-,215	,114	,272	-,043	,026	-,113	,066	-,128	-,465	,818 ^a	-,462	,113	-,062	-,299	-,194	,276	,020 ^a
	S3		,090	,009	-,180	-,142	,102	,145	-,008	-,112	,078	,058	,095	-,206	,013	-,183	-,462	,831 ^a	-,156	,055	,052	,523	-,310	-,061 ^a
	S4		,122	-,184	-,021	-,177	,108	,130	,102	,199	-,020	-,184	-,089	,146	,084	-,051	,113	-,156	,893 ^a	-,315	-,346	-,305	,028	-,047 ^a
	S5		-,117	,029	-,088	,133	-,210	-,026	-,024	-,312	-,097	,288	-,079	-,051	,058	,088	-,062	,055	-,315	,911 ^a	-,268	-,104	-,155	-,038 ^a
	S6		-,083	,200	-,014	,080	-,084	,018	-,008	-,124	,054	-,079	,089	-,096	-,007	,207	-,299	,052	-,346	-,268	,905 ^a	-,027	-,051	-,028 ^a
	E1		,094	,077	,003	-,074	-,078	-,138	-,093	,165	-,061	,182	,175	-,217	-,163	-,081	-,194	,523	-,305	-,104	-,027	,792 ^a	-,448	,033 ^a
	E2		,088	-,138	,141	,011	,059	-,136	,065	-,119	,022	-,116	-,097	,109	,057	,000	,276	-,310	,028	-,155	-,051	-,448	,832 ^a	-,472 ^a
	E3		-,173	,095	-,073	-,097	,299	,094	-,080	,137	-,058	-,019	-,135	-,091	-,018	-,117	,020	-,061	-,047	-,038	-,028	,033	-,472	,889 ^a

a. Medida de adecuación muestral (MSA)

Anexo 31: Continuación.**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
ET1	1,000	,704
ET2	1,000	,688
ET3	1,000	,606
ET4	1,000	,754
ET5	1,000	,724
ET6	1,000	,847
ET7	1,000	,673
ET8	1,000	,614
F1	1,000	,687
F2	1,000	,586
F3	1,000	,752
CR1	1,000	,783
CR2	1,000	,714
CR3	1,000	,657
S1	1,000	,789
S2	1,000	,772
S3	1,000	,792
S4	1,000	,777
S5	1,000	,791
S6	1,000	,704
E1	1,000	,807
E2	1,000	,744
E3	1,000	,734

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo 31: Continuación.
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	Total	Total	% de la varianza	Total
1	10,518	45,732	45,732	10,518	45,732	45,732
2	2,293	9,968	55,700	2,293	9,968	55,700
3	1,561	6,789	62,488	1,561	6,789	62,488
4	1,282	5,573	68,061	1,282	5,573	68,061
5	1,045	4,545	72,606	1,045	4,545	72,606
6	,907	3,941	76,547			
7	,759	3,299	79,846			
8	,644	2,801	82,647			
9	,545	2,370	85,017			
10	,483	2,100	87,117			
11	,456	1,983	89,100			
12	,376	1,636	90,736			
13	,327	1,420	92,156			
14	,315	1,372	93,528			
15	,267	1,159	94,687			
16	,228	,990	95,677			
17	,204	,888	96,565			
18	,196	,851	97,416			
19	,168	,730	98,145			
20	,132	,573	98,718			
21	,120	,521	99,239			
22	,088	,382	99,621			
23	,087	,379	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo 31: Continuación.
Matriz de components rotados^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
ET1	,759	,199	,190	,192	-,126
ET2	,769	,161	,128	,219	-,080
ET3	,757	,080	,046	,125	-,093
ET4	,745	,180	,348	,134	,166
ET5	,656	,220	,329	,351	,117
ET6	,772	,240	,213	,384	,026
ET7	,621	,310	,321	,288	,077
ET8	,597	-,082	,063	-,069	-,748
F1	,345	,657	,304	,207	-,034
F2	,395	,572	,358	,281	,004
F3	,157	,638	,163	,539	-,058
CR1	,163	,278	,786	,217	,117
CR2	,011	,260	,685	,420	,019
CR3	,390	,172	,689	,012	-,008
S1	,451	,140	,203	,630	,358
S2	,353	,139	,148	,589	,509
S3	,196	-,009	,380	,593	,508
S4	,323	,163	,143	,780	,130
S5	,199	,207	,287	,789	,062
S6	,046	,286	,234	,737	,146
E1	,077	-,142	,045	,264	,842
E2	,104	,062	,414	-,089	,741
E3	,339	,172	,481	-,262	,568

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Anexo 32: 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	3,93	4,02	3,70	3,28	3,88	4,13	4,00	1,22	3,50	3,74	3,89	3,87	3,50	3,10	3,77	3,32	3,12	3,86	3,37	3,70	3,79	3,74	3,79
Median	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
Variance	1,656	,894	1,263	1,343	1,055	,921	,807	,207	,954	,861	,838	,869	1,007	1,105	1,159	1,378	1,739	1,103	1,129	,947	1,360	1,054	1,061
Range	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	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	8	7,0	7,0	7,0
En desacuerdo	6	5,2	5,2	12,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	4,3	4,3	16,5
De acuerdo	63	54,8	54,8	71,3
Totalmente de acuerdo	33	28,7	28,7	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	3	2,6	2,6	2,6
En desacuerdo	4	3,5	3,5	6,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	17,4	17,4	23,5
De acuerdo	49	42,6	42,6	66,1
Totalmente de acuerdo	39	33,9	33,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Anexo 32: Continuación.
**La espera para la atención se realiza en un sitio cómodo con suficientes
asientos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	4	3,5	3,5	3,5
En desacuerdo	17	14,8	14,8	18,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	7,0	7,0	25,2
De acuerdo	66	57,4	57,4	82,6
Totalmente de acuerdo	20	17,4	17,4	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	6	5,2	5,2	5,2
En desacuerdo	29	25,2	25,2	30,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	21,7	21,7	52,2
De acuerdo	37	32,2	32,2	84,3
Totalmente de acuerdo	18	15,7	15,7	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	2	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	13	11,3	11,3	13,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	14,8	14,8	27,8
De acuerdo	48	41,7	41,7	69,6
Totalmente de acuerdo	35	30,4	30,4	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Anexo 32: Continuación.
Los empleados del banco poseen una apariencia aseada y elegante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
	En desacuerdo	5	4,3	4,3	6,1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	16,5	16,5	22,6
	De acuerdo	39	33,9	33,9	56,5
	Totalmente de acuerdo	50	43,5	43,5	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 esta información precisa a sus requerimientos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
	En desacuerdo	6	5,2	5,2	7,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	13,9	13,9	20,9
	De acuerdo	57	49,6	49,6	70,4
	Totalmente de acuerdo	34	29,6	29,6	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	92	80,0	80,0	80,0
	En desacuerdo	21	18,3	18,3	98,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Anexo 32: Continuación.

El banco realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	4	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	11	9,6	9,6	13,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	35,7	35,7	48,7
	De acuerdo	42	36,5	36,5	85,2
	Totalmente de acuerdo	17	14,8	14,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

El banco suministra los servicios que brinda en el tiempo acortado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	4	3,5	3,5	7,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	22,6	22,6	30,4
	De acuerdo	61	53,0	53,0	83,5
	Totalmente de acuerdo	19	16,5	16,5	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	3	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	6	5,2	5,2	7,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	16,5	16,5	24,3
	De acuerdo	60	52,2	52,2	76,5
	Totalmente de acuerdo	27	23,5	23,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Anexo 32: Continuación.

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	Totalmente en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
	En desacuerdo	6	5,2	5,2	7,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	24,3	24,3	31,3
	De acuerdo	48	41,7	41,7	73,0
	Totalmente en desacuerdo	31	27,0	27,0	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	2	1,7	1,7	1,7
	En desacuerdo	20	17,4	17,4	19,1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	24,3	24,3	43,5
	De acuerdo	48	41,7	41,7	85,2
	Totalmente de acuerdo	17	14,8	14,8	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	Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	35	30,4	30,4	34,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	23,5	23,5	58,3
	De acuerdo	40	34,8	34,8	93,0
	Totalmente de acuerdo	8	7,0	7,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Anexo 32: Continuación.
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	13	11,3	11,3	15,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	11,3	11,3	27,0
	De acuerdo	56	48,7	48,7	75,7
	Totalmente de acuerdo	28	24,3	24,3	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	8	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	24	20,9	20,9	27,8
	Nii de acuerdo, ni en desacuerdo	24	20,9	20,9	48,7
	De acuerdo	41	35,7	35,7	84,3
	Totalmente de acuerdo	18	15,7	15,7	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	15	13,0	13,0	13,0
	En desacuerdo	28	24,3	24,3	37,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	17,4	17,4	54,8
	De acuerdo	32	27,8	27,8	82,6
	Totalmente de acuerdo	20	17,4	17,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Anexo 32: Continuación.
El banco es capaz de transmitir seguridad durante sus transacciones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	8	7,0	7,0	11,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	15,7	15,7	27,0
	De acuerdo	51	44,3	44,3	71,3
	Totalmente de acuerdo	33	28,7	28,7	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	3	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	23	20,0	20,0	22,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	32,2	32,2	54,8
	De acuerdo	33	28,7	28,7	83,5
	Totalmente de acuerdo	19	16,5	16,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

El personal de caja posee conocimientos sobre las actividades que realiza.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	3	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	14	12,2	12,2	14,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	13,9	13,9	28,7
	De acuerdo	63	54,8	54,8	83,5
	Totalmente de acuerdo	19	16,5	16,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Anexo 32: Continuación.
El banco tiene horarios de atención al público lo suficientemente flexibles.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	8	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	6	5,2	5,2	12,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	22,6	22,6	34,8
	De acuerdo	37	32,2	32,2	67,0
	Totalmente de acuerdo	38	33,0	33,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

El banco conoce cuales son las necesidades de sus clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	11	9,6	9,6	13,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	13,9	13,9	27,8
	De acuerdo	60	52,2	52,2	80,0
	Totalmente de acuerdo	23	20,0	20,0	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	6	5,2	5,2	5,2
	En desacuerdo	9	7,8	7,8	13,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	10,4	10,4	23,5
	De acuerdo	64	55,7	55,7	79,1
	Totalmente de acuerdo	24	20,9	20,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Anexo 33: Prueba de múltiple rangos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Statgraphics Centurion.

Pruebas de Múltiple Rangos

Método: 95,0 porcentaje LSD

	Casos	Media	Grupos Homogéneos
T8	115	1,21739	X
CR3	115	3,09565	X
S3	115	3,12174	XX
T4	115	3,27826	XXX
S2	115	3,32174	XXX
S5	115	3,36522	XXX
F1	115	3,49565	XX
CR2	115	3,50435	XX
S6	115	3,70435	XX
T3	115	3,70435	XX
E2	115	3,73913	XXX
F2	115	3,73913	XXX
S1	115	3,77391	XXX
E3	115	3,7913	XXX
E1	115	3,7913	XXX
S4	115	3,86087	XXX
CR1	115	3,86957	XXXX
T5	115	3,87826	XXXX
F3	115	3,88696	XXXX
T1	115	3,93043	XXXX
T7	115	4,0	XXX
T2	115	4,01739	XX
T6	115	4,13043	X

Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
CR1 - CR2	*	0,365217	0,264206
CR1 - CR3	*	0,773913	0,264206
CR1 - E1		0,0782609	0,264206
CR1 - E2		0,130435	0,264206
CR1 - E3		0,0782609	0,264206
CR1 - F1	*	0,373913	0,264206
CR1 - F2		0,130435	0,264206
CR1 - F3		-0,0173913	0,264206
CR1 - S1		0,0956522	0,264206
CR1 - S2	*	0,547826	0,264206
CR1 - S3	*	0,747826	0,264206
CR1 - S4		0,00869565	0,264206
CR1 - S5	*	0,504348	0,264206
CR1 - S6		0,165217	0,264206
CR1 - T1		-0,0608696	0,264206
CR1 - T2		-0,147826	0,264206
CR1 - T3		0,165217	0,264206
CR1 - T4	*	0,591304	0,264206
CR1 - T5		-0,00869565	0,264206
CR1 - T6		-0,26087	0,264206
CR1 - T7		-0,130435	0,264206
CR1 - T8	*	2,65217	0,264206
CR2 - CR3	*	0,408696	0,264206
CR2 - E1	*	-0,286957	0,264206
CR2 - E2		-0,234783	0,264206
CR2 - E3	*	-0,286957	0,264206
CR2 - F1		0,00869565	0,264206

CR2 - F2		-0,234783	0,264206
CR2 - F3	*	-0,382609	0,264206
CR2 - S1	*	-0,269565	0,264206
CR2 - S2		0,182609	0,264206
CR2 - S3	*	0,382609	0,264206
CR2 - S4	*	-0,356522	0,264206
CR2 - S5		0,13913	0,264206
CR2 - S6		-0,2	0,264206
CR2 - T1	*	-0,426087	0,264206
CR2 - T2	*	-0,513043	0,264206
CR2 - T3		-0,2	0,264206
CR2 - T4		0,226087	0,264206
CR2 - T5	*	-0,373913	0,264206
CR2 - T6	*	-0,626087	0,264206
CR2 - T7	*	-0,495652	0,264206
CR2 - T8	*	2,28696	0,264206
CR3 - E1	*	-0,695652	0,264206
CR3 - E2	*	-0,643478	0,264206
CR3 - E3	*	-0,695652	0,264206
CR3 - F1	*	-0,4	0,264206
CR3 - F2	*	-0,643478	0,264206
CR3 - F3	*	-0,791304	0,264206
CR3 - S1	*	-0,678261	0,264206
CR3 - S2		-0,226087	0,264206
CR3 - S3		-0,026087	0,264206
CR3 - S4	*	-0,765217	0,264206
CR3 - S5		-0,269565	0,264206
CR3 - S6	*	-0,608696	0,264206
CR3 - T1	*	-0,834783	0,264206
CR3 - T2	*	-0,921739	0,264206
CR3 - T3	*	-0,608696	0,264206
CR3 - T4		-0,182609	0,264206
CR3 - T5	*	-0,782609	0,264206
CR3 - T6	*	-1,03478	0,264206
CR3 - T7	*	-0,904348	0,264206
CR3 - T8	*	1,87826	0,264206
E1 - E2		0,0521739	0,264206
E1 - E3		0,0	0,264206
E1 - F1	*	0,295652	0,264206
E1 - F2		0,0521739	0,264206
E1 - F3		-0,0956522	0,264206
E1 - S1		0,0173913	0,264206
E1 - S2	*	0,469565	0,264206
E1 - S3	*	0,669565	0,264206
E1 - S4		-0,0695652	0,264206
E1 - S5	*	0,426087	0,264206
E1 - S6		0,0869565	0,264206
E1 - T1		-0,13913	0,264206
E1 - T2		-0,226087	0,264206
E1 - T3		0,0869565	0,264206
E1 - T4	*	0,513043	0,264206
E1 - T5		-0,0869565	0,264206
E1 - T6	*	-0,33913	0,264206
E1 - T7		-0,208696	0,264206
E1 - T8	*	2,57391	0,264206
E2 - E3		-0,0521739	0,264206
E2 - F1		0,243478	0,264206
E2 - F2		0,0	0,264206
E2 - F3		-0,147826	0,264206
E2 - S1		-0,0347826	0,264206

E2 - S2	*	0,417391	0,264206
E2 - S3	*	0,617391	0,264206
E2 - S4		-0,121739	0,264206
E2 - S5	*	0,373913	0,264206
E2 - S6		0,0347826	0,264206
E2 - T1		-0,191304	0,264206
E2 - T2	*	-0,278261	0,264206
E2 - T3		0,0347826	0,264206
E2 - T4	*	0,46087	0,264206
E2 - T5		-0,13913	0,264206
E2 - T6	*	-0,391304	0,264206
E2 - T7		-0,26087	0,264206
E2 - T8	*	2,52174	0,264206
E3 - F1	*	0,295652	0,264206
E3 - F2		0,0521739	0,264206
E3 - F3		-0,0956522	0,264206
E3 - S1		0,0173913	0,264206
E3 - S2	*	0,469565	0,264206
E3 - S3	*	0,669565	0,264206
E3 - S4		-0,0695652	0,264206
E3 - S5	*	0,426087	0,264206
E3 - S6		0,0869565	0,264206
E3 - T1		-0,13913	0,264206
E3 - T2		-0,226087	0,264206
E3 - T3		0,0869565	0,264206
E3 - T4	*	0,513043	0,264206
E3 - T5		-0,0869565	0,264206
E3 - T6	*	-0,33913	0,264206
E3 - T7		-0,208696	0,264206
E3 - T8	*	2,57391	0,264206
F1 - F2		-0,243478	0,264206
F1 - F3	*	-0,391304	0,264206
F1 - S1	*	-0,278261	0,264206
F1 - S2		0,173913	0,264206
F1 - S3	*	0,373913	0,264206
F1 - S4	*	-0,365217	0,264206
F1 - S5		0,130435	0,264206
F1 - S6		-0,208696	0,264206
F1 - T1	*	-0,434783	0,264206
F1 - T2	*	-0,521739	0,264206
F1 - T3		-0,208696	0,264206
F1 - T4		0,217391	0,264206
F1 - T5	*	-0,382609	0,264206
F1 - T6	*	-0,634783	0,264206
F1 - T7	*	-0,504348	0,264206
F1 - T8	*	2,27826	0,264206
F2 - F3		-0,147826	0,264206
F2 - S1		-0,0347826	0,264206
F2 - S2	*	0,417391	0,264206
F2 - S3	*	0,617391	0,264206
F2 - S4		-0,121739	0,264206
F2 - S5	*	0,373913	0,264206
F2 - S6		0,0347826	0,264206
F2 - T1		-0,191304	0,264206
F2 - T2	*	-0,278261	0,264206
F2 - T3		0,0347826	0,264206
F2 - T4	*	0,46087	0,264206
F2 - T5		-0,13913	0,264206
F2 - T6	*	-0,391304	0,264206
F2 - T7		-0,26087	0,264206

F2 - T8	*	2,52174	0,264206
F3 - S1		0,113043	0,264206
F3 - S2	*	0,565217	0,264206
F3 - S3	*	0,765217	0,264206
F3 - S4		0,026087	0,264206
F3 - S5	*	0,521739	0,264206
F3 - S6		0,182609	0,264206
F3 - T1		-0,0434783	0,264206
F3 - T2		-0,130435	0,264206
F3 - T3		0,182609	0,264206
F3 - T4	*	0,608696	0,264206
F3 - T5		0,00869565	0,264206
F3 - T6		-0,243478	0,264206
F3 - T7		-0,113043	0,264206
F3 - T8	*	2,66957	0,264206
S1 - S2	*	0,452174	0,264206
S1 - S3	*	0,652174	0,264206
S1 - S4		-0,0869565	0,264206
S1 - S5	*	0,408696	0,264206
S1 - S6		0,0695652	0,264206
S1 - T1		-0,156522	0,264206
S1 - T2		-0,243478	0,264206
S1 - T3		0,0695652	0,264206
S1 - T4	*	0,495652	0,264206
S1 - T5		-0,104348	0,264206
S1 - T6	*	-0,356522	0,264206
S1 - T7		-0,226087	0,264206
S1 - T8	*	2,55652	0,264206
S2 - S3		0,2	0,264206
S2 - S4	*	-0,53913	0,264206
S2 - S5		-0,0434783	0,264206
S2 - S6	*	-0,382609	0,264206
S2 - T1	*	-0,608696	0,264206
S2 - T2	*	-0,695652	0,264206
S2 - T3	*	-0,382609	0,264206
S2 - T4		0,0434783	0,264206
S2 - T5	*	-0,556522	0,264206
S2 - T6	*	-0,808696	0,264206
S2 - T7	*	-0,678261	0,264206
S2 - T8	*	2,10435	0,264206
S3 - S4	*	-0,73913	0,264206
S3 - S5		-0,243478	0,264206
S3 - S6	*	-0,582609	0,264206
S3 - T1	*	-0,808696	0,264206
S3 - T2	*	-0,895652	0,264206
S3 - T3	*	-0,582609	0,264206
S3 - T4		-0,156522	0,264206
S3 - T5	*	-0,756522	0,264206
S3 - T6	*	-1,0087	0,264206
S3 - T7	*	-0,878261	0,264206
S3 - T8	*	1,90435	0,264206
S4 - S5	*	0,495652	0,264206
S4 - S6		0,156522	0,264206
S4 - T1		-0,0695652	0,264206
S4 - T2		-0,156522	0,264206
S4 - T3		0,156522	0,264206
S4 - T4	*	0,582609	0,264206
S4 - T5		-0,0173913	0,264206
S4 - T6	*	-0,269565	0,264206
S4 - T7		-0,13913	0,264206

S4 - T8	*	2,64348	0,264206
S5 - S6	*	-0,33913	0,264206
S5 - T1	*	-0,565217	0,264206
S5 - T2	*	-0,652174	0,264206
S5 - T3	*	-0,33913	0,264206
S5 - T4		0,0869565	0,264206
S5 - T5	*	-0,513043	0,264206
S5 - T6	*	-0,765217	0,264206
S5 - T7	*	-0,634783	0,264206
S5 - T8	*	2,14783	0,264206
S6 - T1		-0,226087	0,264206
S6 - T2	*	-0,313043	0,264206
S6 - T3		0,0	0,264206
S6 - T4	*	0,426087	0,264206
S6 - T5		-0,173913	0,264206
S6 - T6	*	-0,426087	0,264206
S6 - T7	*	-0,295652	0,264206
S6 - T8	*	2,48696	0,264206
T1 - T2		-0,0869565	0,264206
T1 - T3		0,226087	0,264206
T1 - T4	*	0,652174	0,264206
T1 - T5		0,0521739	0,264206
T1 - T6		-0,2	0,264206
T1 - T7		-0,0695652	0,264206
T1 - T8	*	2,71304	0,264206
T2 - T3	*	0,313043	0,264206
T2 - T4	*	0,73913	0,264206
T2 - T5		0,13913	0,264206
T2 - T6		-0,113043	0,264206
T2 - T7		0,0173913	0,264206
T2 - T8	*	2,8	0,264206
T3 - T4	*	0,426087	0,264206
T3 - T5		-0,173913	0,264206
T3 - T6	*	-0,426087	0,264206
T3 - T7	*	-0,295652	0,264206
T3 - T8	*	2,48696	0,264206
T4 - T5	*	-0,6	0,264206
T4 - T6	*	-0,852174	0,264206
T4 - T7	*	-0,721739	0,264206
T4 - T8	*	2,06087	0,264206
T5 - T6		-0,252174	0,264206
T5 - T7		-0,121739	0,264206
T5 - T8	*	2,66087	0,264206
T6 - T7		0,130435	0,264206
T6 - T8	*	2,91304	0,264206
T7 - T8	*	2,78261	0,264206

* indica una diferencia significativa.

El StatAdvisor

Esta tabla aplica un procedimiento de comparación multiple 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 138 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 9 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 34: 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	4	5	2	3	4	5	3	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3,5	4	4	4	4	3,85
2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
3	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
5	4	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
6	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
7	4	5	2	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4,5	4	4	4	4	4,15
8	5	5	1	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	2	4	4	4	3	5	5	5	4,5	4	4,83
9	5	5	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	2	5	5	5	3	2	4	3	4	4	5	5	5	4,5	4	4,83
10	4	5	4	4	5	5	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00
11	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4,75
12	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4,85
13	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4,90
14	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5,00
15	2	3	4	3	2	3	4	1	2	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	2,70
16	5	5	5	2	5	5	5	1	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,75
17	4	5	5	2	5	5	5	2	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4,50
18	4	4	5	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3,30
19	4	3	5	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2,20
20	5	5	4	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	3	2	2	1	2	2,15
21	5	4	4	2	2	4	5	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3,5	4	3,73
22	5	4	4	3	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4,00
23	5	5	4	2	4	5	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3,90
24	4	5	4	4	4	5	4	1	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,75
25	5	5	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4,75
26	5	5	4	3	4	5	4	1	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4,00
27	5	5	4	4	4	5	4	1	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3,55

28	4	4	4	4	2	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
29	5	5	4	2	5	5	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4,5	4	4	4	4	5	4,25
30	5	5	4	5	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4,5	4	4	4	4	5	4,25
31	5	5	4	3	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4,10
32	4	4	1	1	3	4	5	1	3	3	4	3	4	1	4	2	2	4	2	4	4	4	4	3,5	3	3	3	3	4	3,25
33	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,5	3	4	4	4	4	3,65
34	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	3	3	3,5	5	3,58	
35	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3,60	
36	4	4	4	3	4	5	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,75	
37	4	4	4	4	5	5	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,75	
38	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3,5	4	3,68	
39	4	5	4	2	5	5	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3,65	
40	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
41	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
42	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
43	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	3	5	2	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5,00
44	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
45	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,15
46	4	4	4	4	4	5	5	1	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,25
47	4	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5,00
48	4	4	4	4	4	5	5	1	3	3	5	5	5	2	5	2	1	5	4	4	3	2	4	4	3	5	4	3	3,95	
49	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
52	4	5	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
53	4	3	4	2	4	3	5	1	3	2	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3,5	3	3	3,5	5	3,43	
54	4	4	4	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	1	3	1	2	3	2	3	4	5	3	3	3	2	4	2,95	
55	4	2	4	3	4	5	4	1	3	4	5	4	4	2	4	3	1	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3,5	4	3,93	
56	3	4	4	3	4	5	4	1	5	4	5	4	5	3	5	2	1	4	4	4	3	3	1	4	5	4	4	3	4,10	
57	4	2	4	5	4	5	4	1	3	4	5	4	4	4	4	1	1	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,00

58	5	5	5	3	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,30
59	4	4	4	3	4	3	4	1	4	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3,60
60	4	4	4	4	4	5	5	1	4	4	5	5	2	2	5	1	1	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3,50
61	4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	5	5	2	2	5	1	2	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	3,95
62	4	3	4	1	3	4	5	1	4	3	3	2	4	1	5	2	2	3	3	4	5	5	4	3,5	3	2	3	5	3,10
63	1	2	4	3	2	4	4	1	3	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	4	3	4	4	2,5	3	3	3,5	4	3,03
64	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
65	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
66	4	4	4	2	5	5	4	1	5	4	4	5	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
67	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	2	5	4	4	4	4	4	3,5	3	2	4	4	3,15
68	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3,5	4	3	3,5	4	3,53
69	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	5	5	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	4	3,5	4	2	1,5	3	2,88
70	4	1	4	1	2	3	3	2	4	4	5	5	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	4	2,5	4	2	2	3	2,65
71	5	5	5	4	4	4	3	2	3	3	3	4	2	2	5	3	3	3	2	2	3	2	4	4	3	2	3	3	3,05
72	5	5	5	3	4	4	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	5	4	4	3	2	4	4	3	2	3,5	3	3,13
73	4	5	5	4	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	5	3	3	2	3	3	2	2	4	3	1	2	3	2	2,25
74	4	4	5	2	5	5	5	3	5	4	5	5	5	2	4	3	3	5	5	1	5	5	5	4,5	5	5	3,5	5	4,63
75	4	4	3	3	4	5	3	1	3	3	4	5	4	2	4	4	2	5	3	2	3	4	4	3,5	3	4	3,5	4	3,58
76	4	5	3	2	5	3	5	1	4	4	4	3	4	2	3	4	3	5	4	2	5	5	4	3,5	4	3	3,5	5	3,63
77	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	5	3	4	4	3	3	3	3,40
78	3	4	4	4	4	3	4	1	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	2	5	3	3	4	3	3	3,5	3	3,38
79	3	3	2	4	3	3	4	1	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3,00
80	5	2	2	4	4	5	5	1	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4	2,5	3	3,68
81	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	3,20
82	5	5	5	2	4	5	4	1	2	4	5	2	2	2	2	4	3	5	2	4	2	2	4	4,5	4	2	3,5	2	3,38
83	2	3	3	3	3	3	3	1	4	5	4	5	5	2	3	3	2	3	3	3	3	5	5	3	4	5	3	5	3,90
84	2	3	2	2	2	3	2	1	4	5	2	3	3	2	2	3	2	4	5	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2,90
85	4	4	2	3	3	4	4	1	3	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	5	2	4	3,5	3	4	2,5	4	3,43
86	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	5	4	3	2	1	3,45
87	5	4	4	5	4	4	4	1	3	4	3	4	4	3	4	2	2	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3,80

88	4	3	2	3	4	2	3	1	3	1	4	3	4	2	4	3	2	3	2	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3,00
89	4	3	2	4	3	3	4	1	3	4	4	5	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3,55
90	4	4	4	2	5	5	4	1	3	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,5	4	3,93
91	4	3	3	2	3	5	4	1	2	3	4	3	3	2	4	2	2	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3,00
92	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	2	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4,10
93	5	4	4	2	4	4	4	1	3	4	3	4	3	3	4	2	2	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3,55
94	4	4	4	4	5	5	5	1	3	4	4	5	3	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
95	4	5	4	2	5	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,5	5	4,18
96	4	5	4	4	5	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,5	5	4,18
97	2	3	2	2	2	3	2	1	3	5	2	3	3	2	4	3	2	4	5	5	3	3	2	2	3	3	4	3	2,85
98	4	4	2	4	3	4	4	1	3	3	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	5	2	2	4	3	4	4	2	3,60
99	5	5	5	5	5	5	5	1	3	4	4	3	3	3	5	5	5	2	2	2	1	1	1	5	4	3	3,5	1	3,68
100	5	4	4	2	4	4	4	1	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3,80
101	1	3	2	3	4	2	3	1	3	1	4	3	4	2	2	3	4	3	2	4	1	3	4	2,5	3	3	3	3	2,85
102	2	3	2	4	3	3	4	1	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,70
103	4	4	4	5	5	5	4	1	2	4	4	5	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
104	1	3	3	2	3	5	4	1	2	3	4	3	2	2	5	5	2	3	3	4	5	3	2	3	3	2	3,5	3	2,83
105	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4,10
106	4	4	2	4	3	4	4	1	3	3	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	5	2	2	4	3	4	4	2	3,60
107	5	5	5	2	5	5	5	1	2	4	4	3	3	3	5	5	5	2	2	2	1	1	1	5	4	3	3,5	1	3,68
108	5	4	4	2	4	4	4	1	3	4	3	4	2	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3,55
109	1	3	2	3	4	2	3	1	3	1	4	3	3	2	2	3	4	3	2	4	1	3	4	2,5	3	3	3	3	2,85
110	2	3	2	4	3	3	4	1	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,70
111	4	4	4	5	5	5	4	1	2	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
112	1	3	3	2	3	5	4	1	2	3	4	3	3	2	5	5	2	3	3	4	5	3	2	3	3	3	3,5	3	3,08
113	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4,10
114	1	3	3	2	3	5	4	1	2	3	4	3	2	2	5	5	2	3	3	4	5	3	2	3	3	2	3,5	3	2,83
115	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4,10

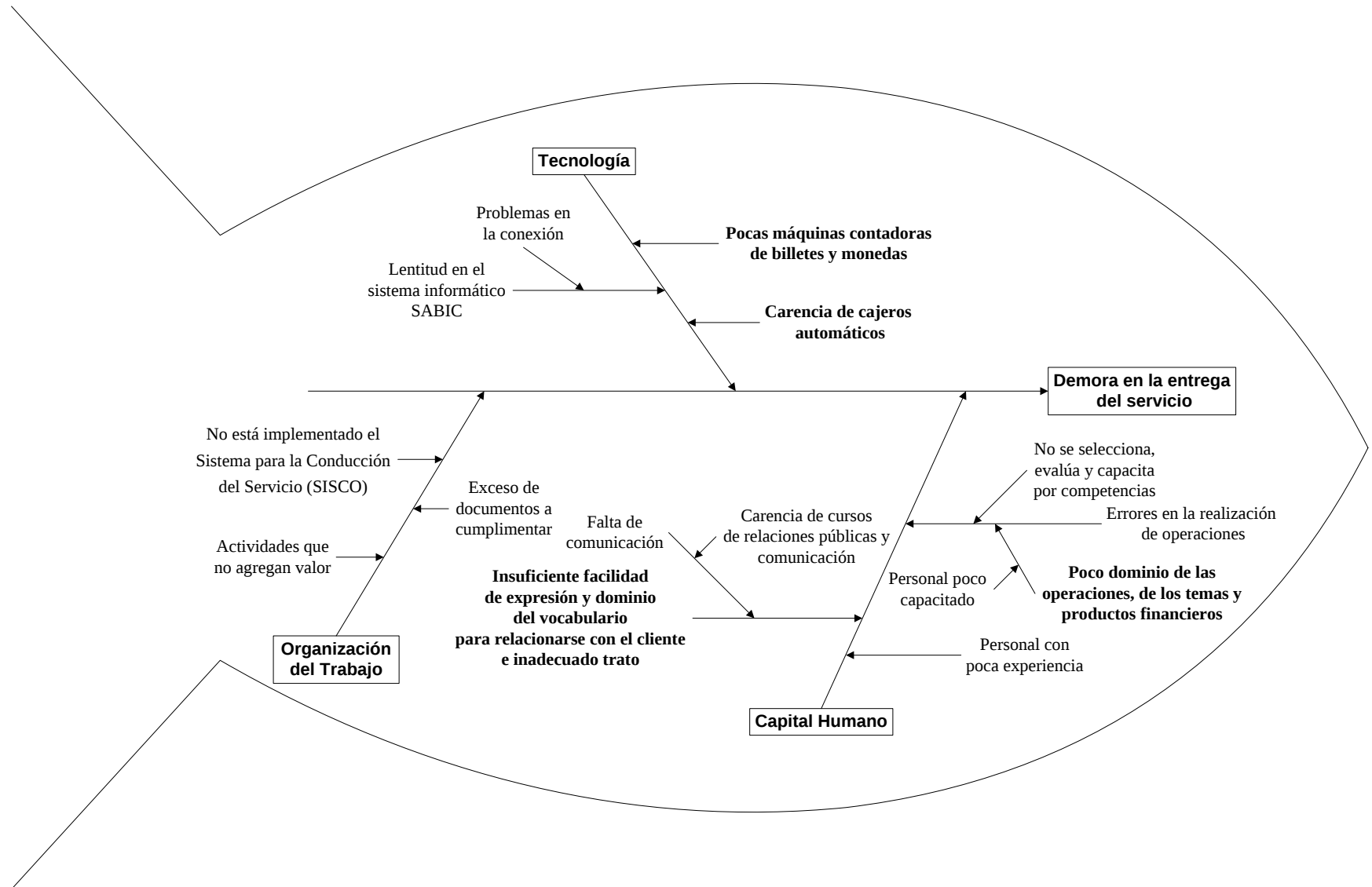
Anexo 35: Análisis de correlación. Fuente: Elaboración propia.
Correlations

			Satisfacción con el servicio bancario	Satisfacción calculada con la ecuación
Spearman's rho	Satisfacción con el servicio bancario	Correlation Coefficient	1,000	,612**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	115	115
	Satisfacción calculada con la ecuación	Correlation Coefficient	,612**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo 36: Diagrama de causa – efecto para el proceso de servicio bancario.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 37: Plan 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 4542					
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 4542	Julio-Septiembre de 2016
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 4542	Julio-Diciembre de 2016
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 4542	A partir de mayo de 2016
Gestionar la compra de máquinas contadoras de billetes y monedas	Comprador	Analizando las mejores alternativas que brindan los diferentes proveedores.	Porque las que existen no se corresponden con la actual demanda del servicio y la rapidez y precisión que este exige.	En la Sucursal 4542	A partir de mayo de 2016
Instalar al menos un cajero automático	Directora General	Mediante la gestión con la Dirección Provincial del BPA	Porque ayudaría a disminuir el flujo de clientes en la sucursal	En la Sucursal 4542	A partir de mayo de 2016
Implementar el Sistema para la Conducción del Cliente (SISCO)	Directora General	Mediante la gestión con la Dirección Provincial del BPA	Para lograr una mayor organización e informar sobre otros servicios. Para controlar la productividad de los cajeros y comerciales	En la Sucursal 4542	A partir de mayo de 2016

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 4542	A partir de mayo de 2016
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 4542	A partir de julio de 2016
Capacitar a los trabajadores en los procedimientos y operaciones de comercial y caja	Especialista de Capital Humano	Impartiendo cursos certificados para 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 4542	A partir de julio de 2016
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 4542	A partir de julio de 2016

Anexo 38: *Ficha del indicador: Satisfacción con el servicio bancario.***Fuente:** Castañeda (2015).

Ficha de Indicador		Referencia: Cod. Ficha:
Resultado Planificado	$\leq 85 \leq 100\%$ Excelente $\leq 60\%$ y $< 85\%$ Adecuado $< 60\%$ Insuficiente	Frecuencia Trimestral
Indicador: Satisfacción con el servicio bancario		
Forma de Cálculo: $\text{Satisfacción} = \frac{\text{Total de clientes que obtienen evaluación de satisfacción entre 3 y 5}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$		
Fuentes de Información: - Encuestas de evaluación de calidad percibida.		
Seguimiento y presentación:		