



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS BANCARIOS. CASO DE
ESTUDIO: SUCURSAL 4822 DEL BPA EN CIENFUEGOS.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENCIÓN CALIDAD**

Autora:

Ing. Roxana González Alvarez

Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”, Cienfuegos, Cuba

Tutor:

MSc. Ing. Berlan Rodríguez Pérez

Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”, Cienfuegos, Cuba

Cienfuegos

2013



Pensamiento

*“Las grandes obras son hechas no con la fuerza,
sino con la perseverancia.”*

Samuel Johnson

Dedicatoria

A mis padres, por su incondicionalidad y amor infinito, por ser la mano extendida que no me dejó desfallecer cuando todo parecía tan difícil

A mi familia, por la dedicación, la paciencia y el apoyo brindado en la consecución de mis sueños

A Denis por brindarme su apoyo y amor incondicional

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

A los que depositaron su confianza en mí y no dudaron nunca que este momento llegaría, porque su fe ha sido invaluable en el logro de este trabajo

Agradecimientos

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

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

Al resto de mi familia que formando el equipo perfecto con mis padres me dan la fuerza para cumplir mis sueños, por su incondicionalidad y entrega

A los amigos, los que están y los que no, por los gratos momentos compartidos y por la fe depositada en que lo lograría

Al farol guía de este trabajo, a mi tutor, por saber guiarme con su experiencia y sabiduría de las que he tratado de aprender lo que este tiempo me ha permitido

En la empresa, a los que prestamente me ayudaron y atendieron mis peticiones, por su disposición y paciencia

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

A todos,

Muchas gracias

Resumen

Resumen

El trabajo de investigación que se presenta está encaminado a diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios tomando como caso de estudio la Sucursal 4822 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos. El procedimiento que se diseña cuenta con 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 subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos.

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 de Pareto, diagrama Ishikawa, gráficos de control) y de gestión de procesos (SIPOC, diagrama de flujo y ficha de proceso) así como la técnica 5Ws y 1H para la proyección de acciones de mejora. Se utiliza además la metodología de Proceso Esbelto.

Como resultados fundamentales de la investigación se identificaron las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio, a partir de las percepciones de los clientes mediante el uso del cuestionario Servqual así como la obtención de una calificación global de la calidad del servicio. Se proponen además un conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del proceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos considerando los resultados de la evaluación de la calidad percibida. 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	9
Capítulo I: Marco teórico referencial	14
1.1. Introducción	14
1.2. Organizaciones de servicio	15
1.2.1. Servicios. Características de los servicios	17
1.2.2. Elementos del sistema de servucción	19
1.3. Calidad de los servicios	22
1.3.1. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida	25
1.3.1.1. Escala Servqual	32
1.3.2. Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios	36
1.4. La calidad de los servicios en el sector bancario	39
1.5. Conclusiones del Capítulo I	44
Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios	45
2.1. Introducción	45
2.2. Caracterización del Banco Popular de Ahorro en Cuba	45
2.2.1. Política, objeto social, misión y visión	49
2.2.2. Productos y servicios que ofrece el BPA	50
2.2.3. Caracterización del entorno	52
2.3. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios	53
2.3.1. Principios del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios	53
2.3.2. Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios	56
2.4. Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento	63

2.5. Conclusiones del Capítulo II	74
<i>Capítulo III Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios en la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos</i>	<i>75</i>
3.1. Introducción	75
3.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios en la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos	75
3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo	75
3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio bancario a analizar	84
3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad de servicio bancario percibida por el cliente	90
3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio bancario objeto de estudio	98
3.3. Conclusiones del Capítulo III	104
<i>Conclusiones Generales</i>	<i>105</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>106</i>
<i>Referencias Bibliográficas</i>	<i>107</i>
<i>Anexos</i>	

Introducción

Introducción

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

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

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

Entre los servicios en los que se ha evaluado la calidad percibida se encuentran: servicios de restaurantes (Andaleeb y Conway, 2006), deportivos (Gálvez, 2011), turísticos (Valls et al., 2002; Frías, 2005), bibliotecarios, de líneas aéreas, de alojamiento, balnearios, de educación superior y de asistencia de salud además de los servicios bancarios (Díaz y Pons, 2009).

Gray y Harvey (1997) señalan que los servicios son lo único que los bancos pueden vender dado que la cartera de productos ofrecidos por las instituciones bancarias coinciden entre sí, por lo que el elemento diferenciador es la calidad (Berry, Bennet, y Brown, 1989). Lo que permite lograr la diferenciación, es la calidad de 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 de los servicios, ha traído como consecuencia constantes quejas de los clientes. Esta situación se agudizó aún más con la entrada en vigor del Decreto-Ley No 289: “De los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios”, aumentando el arribo de clientes a estas instituciones y demandando además de un gran esfuerzo de todos los trabajadores, pues parte del personal nunca se había enfrentado a este tipo de actividades.

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

Los estudios relacionados con la calidad del servicio en las entidades bancarias datan desde principios de los años 80, teniendo más pertinencia a partir de la última década del siglo pasado (Aubyn, 2006). La mayoría de las investigaciones en este sector en relación a la temática que se aborda se han fundamentado básicamente en escalas ampliamente validadas como el Servqual y Servperf o en definir las dimensiones de la calidad del servicio y construir un modelo para medirla y luego mejorarla. Entre las investigaciones realizadas destacan las de Dávila y Flórez (2008); Bauer, Hammerschmidt, y Falk (2005) y Karatepe, Yavas, y Babakus (2005).

En Cuba también se han realizado estudios orientados a ello (Marcial, Bendoyro, y Gómez, 2006; Salkey y Gómez, 2007; Díaz y Pons, 2005; Díaz, Pons, y Campbell, 2004), pero la generalidad es que se aplican puntualmente, se alcanza un resultado pero luego no se sistematiza, no se vuelve la

evaluación una práctica habitual, situación que puede estar dada por la carencia de procedimientos que lo orienten (Díaz y Pons, 2009 y Curbelo, 2013).

En concordancia con esto, en el Banco Popular de Ahorro (BPA) se han efectuado investigaciones donde se han aplicado las metodologías Servqual y Servperf específicamente en las sucursales 4072 de Encrucijada, en la 4312 de Santa Clara y en la 10042 de Cienfuegos (Salkey y Gómez, 2007; Díaz y Pons, 2005; Díaz, Pons, y Campbell, 2004).

Actualmente la Sucursal 4822 subordinada al BPA en Cienfuegos ha experimentado un incremento significativo en el número de quejas por insatisfacciones en la calidad del servicio. Como ejemplo pueden citarse el comportamiento de las quejas correspondientes a los primeros tres trimestres del año 2012 con 6, 11 y 21 quejas respectivamente. De igual forma los especialistas reconocen que en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea. Además en la planeación estratégica de la organización se evidencia como una de las debilidades identificadas resultado del análisis DAFO (Debilidades-Fortalezas-Oportunidades-Amenazas) 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. A todo esto hay que agregar que la institución bancaria no cuenta con un procedimiento que facilite la evaluación de la calidad percibida que a su vez tribute a la mejora continua. Lo anterior constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Por lo que se define el siguiente **Problema de Investigación**:

¿Cómo contribuir a la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios de la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos?

Para dar respuesta a esta problemática se formulan los siguientes **objetivos**:

Objetivo general: Diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios utilizando como caso de estudio la Sucursal 4822 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.

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

1. Diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.
2. Implementar el procedimiento en la Sucursal 4822 subordinada al 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 4822 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.

Se considera como **hipótesis**:

El diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios y su implementación en la Sucursal 4822 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos, permite identificar las principales brechas de insatisfacción 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 y correlacional.

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

Variable independiente:

- ✓ Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.

Conceptualización: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000: 2005).

Operacionalización: Conjunto de etapas y pasos que permiten evaluar la calidad percibida para identificar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio y proponer acciones de mejora que contribuyan a elevar la calidad del mismo.

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

- ✓ Brechas de insatisfacción 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.

Operacionalización: Las brechas de insatisfacción en la calidad del servicio se determinan a partir de la aplicación del Cuestionario Servqual, instrumento multicriterio utilizado para evaluar la calidad percibida.

- ✓ 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 brechas de insatisfacción identificadas.

Operacionalización: En la proyección de las mejoras se utiliza la técnica 5W y 1H.

Justificación de la investigación:

La justificación de la investigación está dada por la necesidad de evaluar la calidad percibida, para lo que no se cuenta con un procedimiento documentado que oriente la mejora de la calidad de los servicios bancarios considerando las percepciones de los clientes.

Los **principales aportes** de la misma son de orden metodológico, práctico y social, lo que se especifica teniendo en cuenta los resultados alcanzados.

Aporte metodológico: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.

Aporte práctico:

- ✓ Descripción y documentación del proceso de servicio bancario objeto de estudio.
- ✓ La obtención de una calificación global de la calidad del servicio.
- ✓ Determinación de las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio, tomando en cuenta las percepciones de los clientes.
- ✓ La propuesta de 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.

Aporte social: El aporte social de la investigación está dado por la posibilidad de que cada cliente del banco opine del servicio que recibe teniendo en cuenta diferentes criterios, de modo que considere que sus opiniones son realmente escuchadas para mejorar la calidad de los servicios, lo que puede percibir a su regreso a la institución bancaria o por referencia de otros

clientes. El propio procedimiento garantiza la mejora de la calidad del servicio, en función de las percepciones de los clientes.

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 y de los procedimientos existentes en la literatura para evaluarla. Por último se aborda la calidad de los servicios en el sector bancario a nivel internacional y nacional.

Capítulo II: Se realiza una caracterización del BPA en Cuba. Como aspecto relevante de este Capítulo se presenta la propuesta de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios, teniendo en cuenta un grupo de criterios dados por diferentes autores y tomando en consideración el enfoque de gestión por procesos y la mejora continua. Se describen además las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento diseñado.

Capítulo III: Se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento diseñado para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios en la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos, 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. Como elemento clave para la investigación se realiza un análisis de los diferentes modelos que permiten medir la calidad del servicio percibida haciendo énfasis en la escala Servqual. Se lleva a cabo además un análisis de los procedimientos existentes para evaluar la calidad percibida de servicios. Por último se aborda la calidad de los servicios en el sector bancario a nivel internacional y nacional.

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

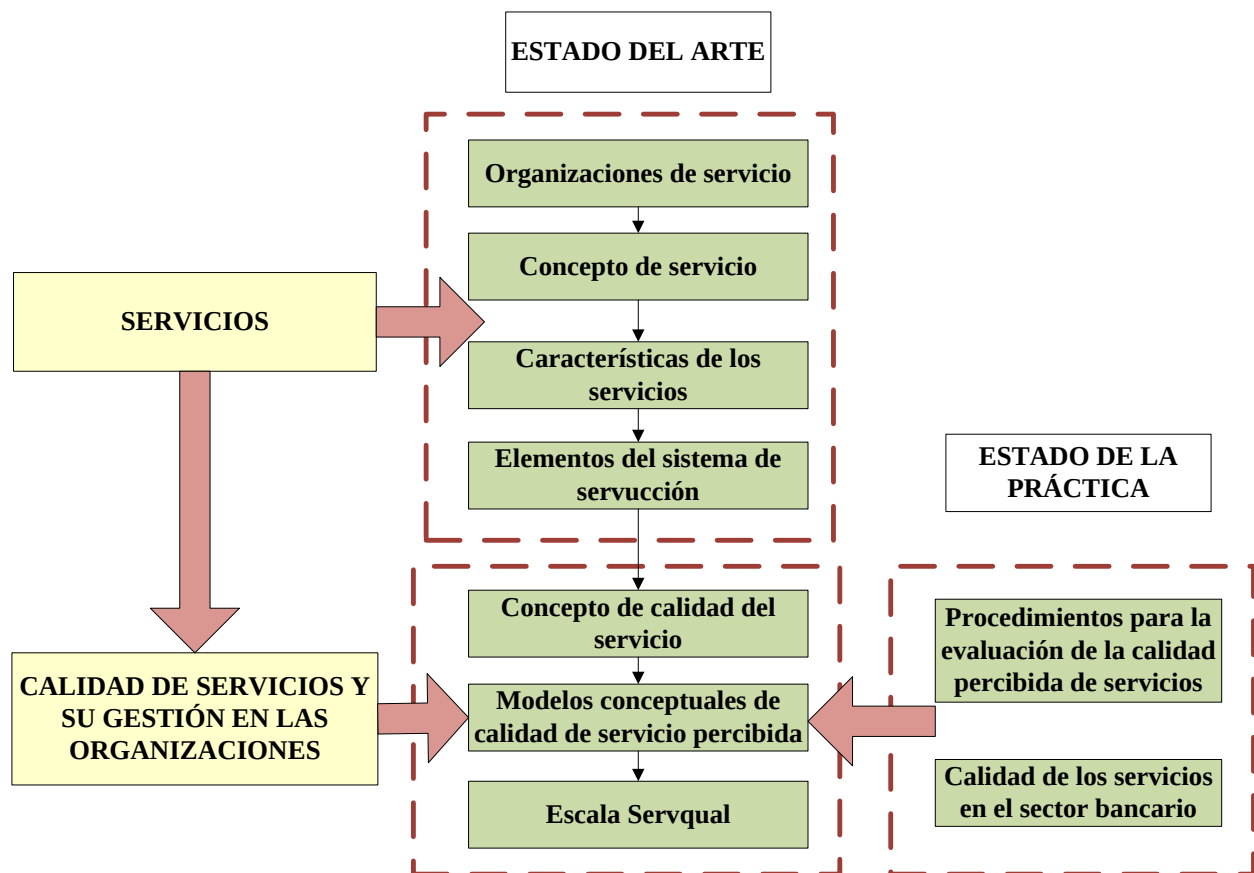


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.

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:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ✓ Bancos. | ✓ Servicios personales: servicios de |
| ✓ Bienes raíces. | mantenimiento a hogares, belleza, |
| ✓ Educación. | limpieza, etc. |
| ✓ Gobierno: local, estatal, federal. | ✓ Servicios profesionales. |
| ✓ Hoteles y moteles. | ✓ Servicios públicos: agua, gas, |
| ✓ Restaurantes y cafeterías. | electricidad, teléfono, etc. |
| ✓ Salud. | ✓ Transporte. |
| ✓ Servicios a las empresas: abogacía, | ✓ Venta al por menor y al por mayor. |
| contabilidad, etc. | ✓ 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 & Alan, 1995).

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

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

Una organización con enfoque a servicio debe poner en el centro de esta al cliente y lograr que cada uno de sus trabajadores comprenda que contribuyen a agregarle valor a un servicio completo

que culminará en la satisfacción de las necesidades de este (Acevedo, 1999; Gómez, 2001; Gómez y Acevedo, 2001). Orientarse a los servicios presupone orientarse al cliente, debido a que en las organizaciones del sector servicios, coincide que el producto se consume en el momento en que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida) (Ruiz y Alcalde, 2005). Por ello el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se le ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada. El enfoque a servicio tiene como ventaja facilitar la comunicación y el contacto con el cliente para proporcionarle el servicio completo con un alto valor agregado.

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

1.2.1. Servicios. Características de los servicios

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

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

Por su parte, Rathmell (1974) plantea que *“un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material, mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo”*.

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

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

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

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



Figura 1.2: Características distintivas de los servicios.

Fuente: Elaboración propia

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.

1.2.2. Elementos del sistema de servucción

En total existen seis elementos (Figura 1.3) que son los que forman el sistema de servucción (Bernal, 2006; Eiglier y Langeard, 1975; Mejía, Ruiz, Guillén, y Wilson, 2008; Rico, Castillo, Meneses, y Sánchez, 2008; Salinas, 2006a, 2006b): cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, sistema de organización interna y demás clientes. Tres elementos pertenecen a la empresa de servicio: el sistema de organización interna, el soporte físico y el personal en contacto; dos elementos pertenecen al mercado: el cliente y los demás clientes y un elemento que es el resultado de la interacción de los clientes con el soporte físico y el personal en contacto: el servicio.

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

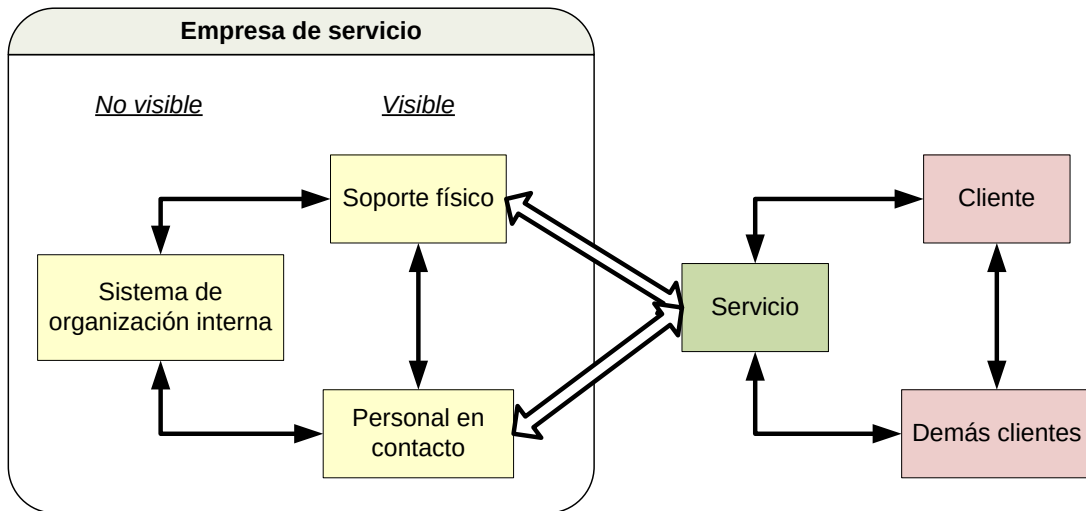


Figura 1.3: El proceso de producción de un servicio como sistema.

Fuente: Adaptado de Eiglier y Langeard (1993)

El **cliente** es el elemento primordial del sistema de servucción, 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 el cliente. Por tanto, la empresa de servicio ha de cuidar estos dos elementos para que el cliente pueda hacer valoraciones positivas de estos y de su calidad.

El **soporte físico** es el soporte material que es necesario para la producción de un servicio y del que se sirven el personal en contacto y/o los clientes. Este soporte físico puede dividirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para realizar el servicio y el entorno material en que este se desarrolla.

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

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

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

Díaz y Pons (2009) indican que estos seis elementos del sistema de servucción son importantes cuando existe un nivel de contacto elevado entre los clientes y la empresa, en este caso, el cliente

necesariamente tiene que estar presente en la prestación del servicio y participa activamente con la organización y su personal durante la entrega del servicio. Por su parte Grande (1996) plantea que para los servicios existen tres P's adicionales: las personas (personal en contacto), los procesos de entrega y la atención al cliente.

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

1.3. Calidad de los servicios

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

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

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

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

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

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

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

Para Gómez (1998) la característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas que en ellos está creada. De esto se desprende que los consumidores escogen al suministrador en base a estos parámetros. 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.

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 específica relacionada 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 hoy en aspectos fundamentales para cualquier organización empresarial. Lo anterior ha llevado a diversos autores a realizar estudios para profundizar en estos temas, hasta crear modelos que permiten obtener o evaluar el nivel de calidad percibido por el cliente.

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

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

Al describir la calidad del servicio percibida 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, pero sin embargo ha desfavorecido la parte tangible que hace referencia a la calidad técnica (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2001). Por otro lado, 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:

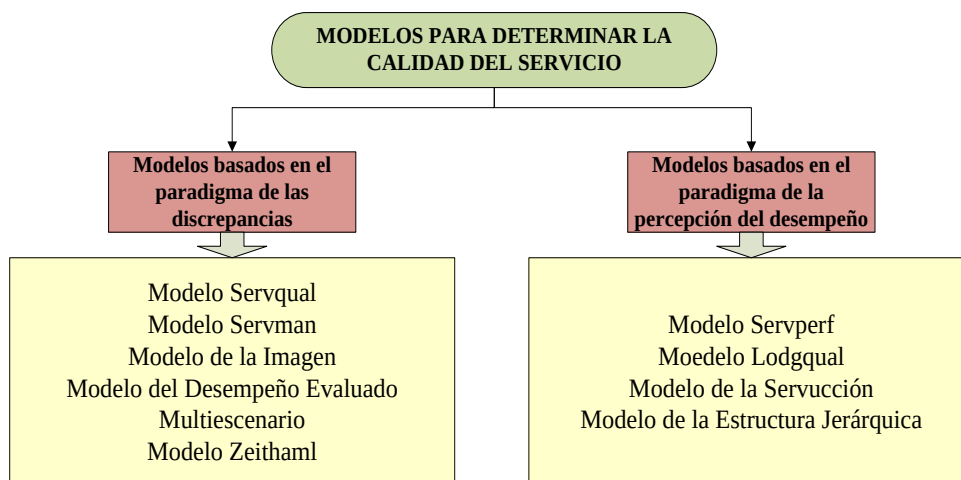


Figura 1.4: Modelos para determinar la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia

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.

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

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

Modelo de la Imagen (Grönroos, 1982)

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

A su vez este autor, respondiendo a sus criterios ya presentados como parte de los distintivos de la Escuela Nórdica visualiza la calidad técnica y la funcional en su relación con la imagen corporativa como aparece en el Anexo 4c deduciéndose que la calidad técnica se traduce en soluciones técnicas apropiadas, conocimientos técnicos empleados, maquinaria y sistema informativo; mientras la calidad funcional va a la prestación del servicio, la apariencia, el comportamiento, las relaciones internas, la actividad propiamente, contactos exteriores y accesibilidad. Ambas y las acciones de marketing que se desarrollen condicionan la imagen de la organización que tienen los clientes en función de la comparación entre servicio esperado y recibido, o sea de la calidad percibida.

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

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

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

El modelo de las deficiencias define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. 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).

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 a 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

Este modelo 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.

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 Valls, Vigil, Yera, y Romero (2002) y el 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) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos; y el de Garrido, Shih, y Martínez-Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

No obstante Díaz y Pons (2009) subrayan que es imprescindible adaptar, modificar o crear una nueva escala a entornos específicos que se investiguen, porque las necesidades, deseos y expectativas son diferentes en los múltiples servicios y para cada país. Dichos investigadores refieren que para medir la calidad de servicio percibida hay que integrar las dos formas más utilizadas de operacionalización de esta variable: Servperf y Servqual (Martínez, 2006; Díaz y Pons, 2009).

Por su parte 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 7. 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. Este modelo provee sustento metodológico a la Escala Servqual, y la hace un instrumento de gran utilidad y uso para medir la calidad de servicio. 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). Es por ello que el siguiente epígrafe se dedica a este instrumento.

1.3.1.1. Escala Servqual

El Servqual es un instrumento para la medición de la calidad del servicio desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988. Según Pascual (2000) sus autores lo definieron 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”*. La Figura 1.5 muestra un resumen del Servqual.

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).

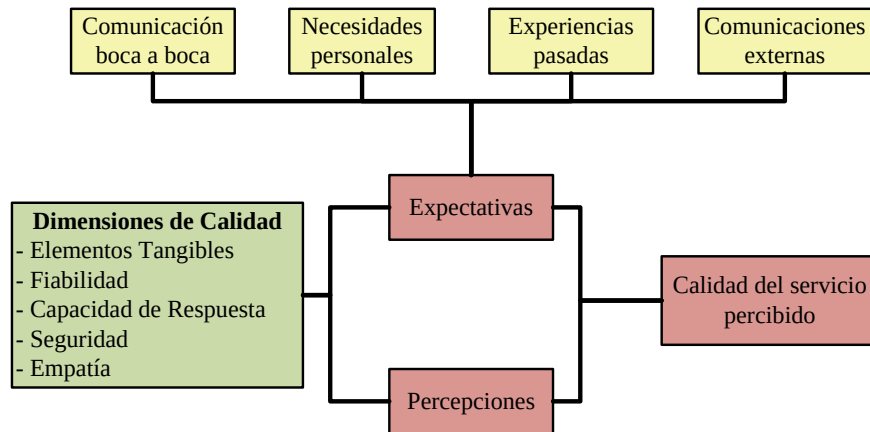


Figura 1.5: Modelo Servqual.

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*. Estas cinco dimensiones se desagregaron en veintidós (22) ítems. En la Tabla 1.1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

La puesta en práctica de este instrumento consiste en seleccionar una muestra representativa de clientes del servicio, los cuales responderán a un cuestionario. El Anexo 8 muestra las dimensiones de la calidad del servicio y los ítems para cada una de ellas.

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.

En base a los conceptos anteriores, el Servqual es una herramienta que se divide en tres cuestionarios (Wigodski, 2003):

- ✓ **Fase 1. Evaluación de expectativas de calidad de servicios:** El instrumento utilizado en esta fase del estudio es un cuestionario que capta las expectativas de los clientes, y contiene 22 ítems respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente.
- ✓ **Fase 2. Evaluación de la percepción de calidad de servicios:** En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio. Aquí radica el principal inconveniente de este método, que es la redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas y esto puede crear problemas de interpretación por parte de los encuestados.
- ✓ **Fase 3. Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad:** Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tienen cada una de las cinco dimensiones de servicio.

Cada uno de los ítems es medido a través de una escala numérica que va desde 1 para una percepción o expectativa muy baja para el servicio en cuestión, hasta el número 7 para una percepción o expectativa muy elevada del mismo servicio.

Una vez tabulada la información de los cuestionarios, para obtener el valor de las brechas, se calculan las respectivas medias para cada afirmación y dimensión. Para cada dimensión y cada afirmación incluida en ella, se procede a calcular la brecha absoluta, la que se obtiene al restar el valor medio respectivo correspondiente a percepciones de la afirmación o dimensión, según sea el caso, del valor medio respectivo correspondiente a expectativas ($P - E$). Si dicho valor es positivo ($P > E$), significará que la percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe calidad en ese ítem. Por el contrario, si dicho valor es negativo ($P < E$), significa que no se cumple con la expectativa y por lo tanto existe mala calidad (Castillo, 2005). Luego se calcula un índice global de calidad de servicio a partir de la realización de una media de los valores medios tanto de las expectativas como de las percepciones de cada una de las dimensiones. (Grudiz, 2011; Pascual, 2000)

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.

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

Ha habido además un número de estudios que dudan de la validez de las cinco dimensiones y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Thomas P., Van Dyke, Víctor R. Prybutok, y León A. Kappelman, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el Servqual contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad y a la validez de las mediciones (Federoff, 2006). Por su parte Martínez (2006) realiza un resumen de las principales deficiencias o problemas asociados a la aplicación de este instrumento las cuales se muestran en el Anexo 9.

A pesar de las críticas que ha recibido el instrumento, el Servqual es el método de investigación más usado para medir la calidad en la industria de servicios. 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 10. 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)

Para que las organizaciones puedan utilizar los resultados de evaluaciones de calidad de servicio a través de cuestionarios necesitan incorporar una orientación clara en aras de la mejora de los procesos que inciden en la percepción de los clientes. Para lograr dicho objetivo se encuentran en la literatura algunos procedimientos que se explican en el siguiente epígrafe.

1.3.2. Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios

En la revisión de la literatura realizada no se encuentran procedimientos propiamente para la medición de la calidad de servicios percibida en muchos de los trabajos que hacen referencia al tema, validados en Cuba se ha logrado consultar el de Díaz y Pons (2009), el de Moreno (2010) y el de Curbelo (2013)

Díaz y Pons (2009) afirman que en la revisión bibliográfica que realizan no es posible encontrar trabajos que, de forma explícita, desarrollen procedimientos para la evaluación de la calidad de servicio percibida. A pesar de esto, resaltan que es común determinar las dimensiones y atributos

de calidad en el servicio, pero para hacerlo aplican métodos diferentes como: la revisión bibliográfica, dinámicas de grupo con los clientes, entrevistas en profundidad con los clientes, consultas a expertos o al personal de la empresa y escalas de medida (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 11. Dicho procedimiento se sustenta en los principios de: mejoramiento continuo (el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias), parsimonia (la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple), pertinencia (la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en cualquier momento del tiempo), suficiencia (referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos análisis) y generalidad (es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier empresa del sector servicio). 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.

Por su parte, Moreno (2010) presenta un procedimiento que valida en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 13 etapas. Los principios que considera, además de los que tienen en cuenta Díaz y Pons (2009), son:

- ✓ Adaptabilidad: Es lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización cuidando que en esencia debe ser utilizado para organizaciones de servicios.
- ✓ Aprendizaje: Contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección de criterios de decisión, de factores para evaluar estos y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr el consenso entre los involucrados en estos procesos, se requiere de su capacitación en las técnicas a aplicar y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones, de ser necesario. Esto último es pertinente de tratarse de organizaciones complejas.
- ✓ Flexibilidad: La posibilidad que tiene de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a la seleccionada dentro del universo investigado.

- ✓ Consistencia lógica: En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- ✓ Perspectiva o generalidad: Dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar este estudio de medición, mejoramiento y control de los servicios en otras organizaciones de servicios.

El procedimiento de Moreno (2010) se presenta en el Anexo 12. 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.

Por su parte Curbelo (2013) diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud tomando como caso de estudio el Hospital Provincial de Cienfuegos. El procedimiento se estructura de forma que facilita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ISO 9001: 2008 y para ello tiene en cuenta criterios contenidos al respecto para la salud que especifica el Instituto Argentino de Normalización (IRAM, 2003). 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). Los principios que considera son:

- ✓ Enfoque a procesos: Las organizaciones de salud están llamadas a seguir el enfoque por procesos y es esta una de las ideas rectoras de la familia de normas ISO 9000: 2000. La descripción del proceso de servicios que evaluará el cliente es el punto de partida para el entendimiento interno del mismo y así se considera relevante que se realice.
- ✓ Mejora continua: Al enfocar las mejoras se tiene en cuenta la retroalimentación permanente a la organización para garantizar que los clientes (pacientes, familiares, otros servicios) se mantengan satisfechos.
- ✓ Enfoque a clientes: Sólo los clientes de los servicios de organizaciones de salud, serán responsables de evaluar la calidad del servicio y en función de su percepción se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la satisfacción.

- ✓ Enfoque sistémico: Cualquiera de los servicios en que se aplique el procedimiento se integra al sistema hospital, no ocurre como un proceso aislado y como tal su relación con otras partes componentes del mismo queda declarada al efectuar la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Aplicabilidad: El procedimiento en su presentación queda lo suficientemente detallado y con las herramientas necesarias para su aplicación aun por aquellas personas que no sean especialistas en el tema.
- ✓ Aprendizaje continuo: El procedimiento orienta a las organizaciones de salud en el aprendizaje continuo y así posibilita la potenciación de esta capacidad, considerando la retroalimentación para la mejora que tiene en cuenta el mismo.
- ✓ Además de estos considera como principios del procedimiento los que también declaran Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010).

El procedimiento de Curbelo (2013) se muestra en el Anexo 13.

Del análisis realizado hasta el momento resulta que se tienen cuestionarios sustentados en diferentes escalas que son fruto de distintos modelos de la calidad percibida, a partir de escuelas que se han desarrollado en el tratamiento del tema, pero se carece de procedimientos que orienten la acción de evaluación para la mejora de la calidad percibida, a lo que contribuyen los de Díaz y Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013), cada uno con sus particularidades ya abordadas.

Luego de conocer definiciones y elementos esenciales relacionados con la calidad de servicios, la calidad percibida y modelos de la calidad de servicios percibida, así como procedimientos para su evaluación, 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). El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Dávila y Flórez, 2008), algunos gracias a la tecnología, y que, relacionada con la información, resulta ser cada vez más importante (Shih y Fang, 2006).

Según Cobra (2002), los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos, papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios). 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. 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. Las estrategias de diferenciación son rápidamente adoptadas por competidores, por lo que deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de sus 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 cautivar a sus clientes, “los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes” (Gray y Harvey, 1997); además, los productos bancarios (préstamos, transferencias) son básicamente los mismos por lo que el único elemento diferenciador es la calidad (Berry, Bennet, y Brown, 1989).

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 tales como los de Allred y Addams (2000); Arasli, Katircioglu, y Mehtap-Smadi (2005); Bahia y Nantel (2000); Bath (2005); Fernández (2000); Karatepe, Yavas, y Babakus (2005); Morillo (2009); Rodríguez (1993); Suarina (2002); Yavas, Benkenstein, y Stuhldreier (2004). 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); Ting (2004). Otros estudios como los de Angur, Natarajan, y Jahera (1999) y Chi Cui, Lewis, y Park (2003) han trabajado con las dos escalas (Servqual y Servperf), en sus versiones originales y ponderadas, intentando buscar la escala que ofrece mayor validez.

Por otra parte, se han realizado estudios teniendo en cuenta el modelo de la imagen de Grönroos, como por ejemplo la investigación de Lassar, Manolis, y Windsor (2000) y la de Aldlaigan y

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

Resalta el estudio realizado por Dávila y Flórez (2008) donde mediante un análisis factorial de componentes principales, encuentran los factores que determinan la calidad del servicio que perciben los clientes de entidades bancarias de Castilla y León. Estos 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, tiempos 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-Romero, y Miguel-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, 1996 según Dávila y Flórez, 2008), se considera, al igual que en la mayoría de las investigaciones de este tipo, a la calidad del servicio como el antecedente de la satisfacción (Anderson y Sullivan, 1993; Bigné, Moliner, Vallet, y Sánchez, 1997; Cronin y Taylor, 1992; Jamal y Nasser, 2002; Lassar et al., 2000; Leunissen, Prevo, y Roest, 1996; Lloréns, 1996; Taylor y Baker, 1994).

La calidad de los servicios en el sector bancario en Cuba

En Cuba se han realizado algunos estudios para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Marcial *et al.* (2006) proponen un procedimiento para evaluar la calidad del servicio en

sucursales bancarias del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), partiendo de las percepciones de los clientes. La propuesta es aplicada en la Sucursal 4331 de BANDEC en la Provincia de Villa Clara para el área de cajas y de operativos, lo que permitió identificar las principales insatisfacciones con el servicio que presta esa entidad financiera.

En el año 2007, Salkey y Gómez realizan una investigación que como resultado ofreció un procedimiento para medir la calidad de los servicios en el sector bancario, tomando como objeto de estudio específicamente la Sucursal 10042 en Cienfuegos. En este trabajo se proponen algunos procedimientos para mejorar los servicios con la idea de obtener la excelencia, analizando como el principal motivo de quejas de la población la insatisfacción por las largas esperas para ser atendidos. Con este estudio se logró proponer un procedimiento que como resultado permitió identificar las debilidades en la calidad del servicio con vista a introducir mejoras para aumentar el grado de satisfacción en los clientes.

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

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), pero se carece de procedimientos que orienten la acción de evaluación para la mejora de la calidad percibida, a lo que contribuyen los de Marcial *et al.* (2006) y Salkey y Gómez (2007). Ha de destacarse además que los procedimientos identificados para medir la calidad de servicio percibida en este sector no toman en cuenta el enfoque a procesos y la mejora continua. Este

hecho evidencia la necesidad de diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios que tome en cuenta ambos enfoques.

La gestión por procesos reviste gran importancia para la calidad de los servicios, puesto que este enfoque determina los elementos que conforman la cadena de valor de una organización, permite gestionar las actividades que ocurren dentro de la misma, identifica qué actores se encuentran entre los clientes y los proveedores, las relaciones que se establecen entre ellos y sus características (Morales, 2008). Por tanto la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la organización sus necesidades y expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La Universidad Champagnat Mendoza Argentina y el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales Comunidad Valenciana plantean que el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la productividad a través de: mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes, de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado), acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo) e incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente. (Hernández, 2010)

Un aspecto importante a destacar es que el enfoque basado en procesos y el enfoque de mejora continua son principios de gestión de la calidad básicos y fundamentales para la obtención de buenos resultados empresariales, lo cual se evidencia en la propia Norma ISO 9000: 2005.

En la literatura consultada se identifican varios procedimientos para la gestión de procesos, los cuales se describen en el Anexo 14. De todos los analizados se considera conveniente tomar como base para el diseño del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios el que proponen Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002), de modo que se garantice el cumplimiento de ambos principios. Se selecciona este procedimiento de gestión de procesos puesto que:

- ✓ Facilita el entendimiento del enfoque de procesos para los sistemas de gestión basado en las normas de la familia ISO 9000, característica que hace que el procedimiento sea flexible y adaptable a todos los procesos de las diferentes organizaciones.

- ✓ Emplea un enfoque estructurado y argumentado científicamente.
- ✓ Provee al sistema de gestión de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua.
- ✓ Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada etapa y actividad.
- ✓ Se ha aplicado tanto en manufactura como en el sector de servicios y se ha comprobado con éxito en esas organizaciones.

Es importante destacar que la selección se ha realizado en base a criterios como la objetividad y la sencillez; además de no existir grandes antagonismos entre los autores más recientes en esta temática.

1.5. Conclusiones del Capítulo I

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

1. En la calidad de los servicios la percepción de los clientes es definitoria dadas las particularidades de este sector. Se identifica la intangibilidad como la característica más relevante de los servicios.
2. El análisis crítico de los diversos modelos existentes en la literatura para la medición de la calidad de servicio percibida basados en los dos paradigmas que se identifican: el de las discrepancias y el de la percepción del desempeño permite identificar al Cuestionario Servqual como el instrumento idóneo para medir la calidad del servicio en el sector bancario dada su aplicabilidad y capacidad de adaptación.
3. La literatura consultada sobre calidad del servicio en el sector bancario a nivel internacional y nacional evidencia la carencia de procedimientos que orienten la evaluación de la calidad percibida como parte de las prácticas cotidianas en las organizaciones. Los escasos procedimientos que se identifican en esta temática no toman en cuenta el enfoque a procesos y la mejora continua, lo que hace evidente la necesidad de diseñar uno que tome en cuenta ambos principios.

Capítulo II

Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios

2.1. Introducción

En el presente Capítulo se realiza una caracterización del Banco Popular de Ahorro (BPA) en Cuba al que pertenece la Sucursal 4822 de Cienfuegos, objeto de estudio. Como aspecto relevante se presenta la propuesta de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios debido a que se demuestra en la caracterización que la organización no sabe cómo medirla, lo que hace que se desconozcan las causas por las cuales el servicio brindado no siempre tiene la calidad requerida. Se describen además las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento diseñado.

2.2. Caracterización del Banco Popular de Ahorro en Cuba

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

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

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

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

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

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

Las principales **funciones** del BPA son:

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

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

- ✓ Determinar cuándo los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de estos tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba. Concede préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, estableciendo los pactos y condiciones necesarias para obtener el reintegro del importe adeudado.
- ✓ Solicita y obtiene 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.
- ✓ Obtiene, recibe, y mantiene 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.
- ✓ Emite y opera tarjetas de créditos, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.
- ✓ Realiza las operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Nacional de Cuba.

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

Las Direcciones Provinciales son parte integrante de la organización del Banco y en ellas delegan parcialmente sus atribuciones, son unidades de dirección y control en cada una de las provincias

en que están situadas, y a ellas se adscriben áreas de servicios a la población y constituyen el nivel superior de dirección de las Sucursales, Cajas de Ahorro y agentes o representantes establecidos o que se establezcan en sus respectivos territorios.

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

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

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

Tabla 2.1: Oficinas y agencias del BPA.

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

2.2.1. Política, objeto social, misión y visión

Su **política** está orientada a:

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

Tiene como objeto social:

Prestar servicios a la población, tales como:

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

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

Misión

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

Visión

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

2.2.2 Productos y servicios que ofrece el BPA

El BPA ofrece diversidad de productos y servicios. El conocimiento de los mismos es sumamente importante tanto para sus clientes internos como externos porque a través de ellos se da a conocer la gama y variedad de posibilidades que una organización ofrece al mercado. En el Anexo 15 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

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

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

Oportunidades:

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

Amenazas:

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

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

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

En el presente acápite se abordan y explican todos los aspectos relacionados con el procedimiento que se propone para la evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios.

2.3.1. Principios del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios

Como se comentó en el Capítulo I de la presente investigación, se carece de procedimientos que orienten la evaluación de la calidad percibida en el sector bancario, conclusión importante sustentada en la revisión de la literatura. Además los escasos procedimientos que se identifican no toman en cuenta el enfoque a procesos y la mejora continua, filosofías que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por los clientes. Lo anterior evidencia la necesidad de diseñar un procedimiento que facilite la evaluación de la calidad de los servicios bancarios, a partir de las percepciones que tienen los clientes que reciben estos servicios.

Según la ISO 9000: 2005 un procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

El procedimiento que se propone ha sido elaborado considerando los aspectos y criterios abordados en el Capítulo I de la presente investigación. Su aplicación pretende identificar las debilidades en la calidad del servicio de las instituciones bancarias a partir de las percepciones de los clientes con vistas a introducir mejoras que aumenten el nivel de calidad del servicio. Se fundamenta en las opiniones de diversos autores tales como Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1993) 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 introduce la gestión por procesos y el ciclo de mejora continua Planificar-Hacer-Verificar-Actuar basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuestos por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002).

El procedimiento diseñado considera los principios que declaran Díaz y Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013) y algunos de los establecidos en la ISO 9000: 2005, definiéndose para la presente investigación de la siguiente manera:

- ✓ Enfoque a procesos: Las instituciones bancarias deben seguir el enfoque por procesos. La descripción del proceso de servicios que evaluará el cliente es el punto de partida para entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo dejando clara su trayectoria desde el inicio hasta el fin.
- ✓ Enfoque a servicios: El procedimiento es aplicable a organizaciones netamente de servicios, en particular se orienta a las instituciones bancarias.
- ✓ Enfoque a clientes: Los clientes de los servicios de las instituciones bancarias serán responsables de evaluar la calidad del servicio y en función de su percepción se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la calidad de servicio percibida.
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios bancarios estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Mejora continua: Al enfocar las mejoras se tiene en cuenta la retroalimentación permanente a la organización para garantizar que los clientes de las instituciones bancarias se mantengan satisfechos. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad percibida.
- ✓ Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización (ISO 9000: 2005). Un sistema exitoso de mejoramiento continuo requiere descansar en la habilidad de los miembros de una organización para

reconocer oportunidades de mejoramiento. En resumidas cuentas, las personas son la fuente del mejoramiento.

- ✓ Enfoque sistémico: Cualquiera de los servicios en que se aplique el procedimiento se integra al sistema bancario, como tal su relación con otras partes componentes del mismo queda declarada al efectuar la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Aplicabilidad: El procedimiento queda lo suficientemente detallado y con las herramientas necesarias para su aplicación en instituciones bancarias, lo que permitirá comparar el desempeño de las diversas sucursales del BPA e incluso con la competencia.
- ✓ Adaptabilidad: El procedimiento es adaptable a cualquier servicio de los que se brindan en una institución bancaria.
- ✓ Pertinencia: El procedimiento está diseñado para una aplicación constante en instituciones bancarias que garantice conocer el estado de opinión de los clientes sobre los servicios que recibe.
- ✓ Flexibilidad: El procedimiento es flexible en cuanto a las herramientas que se proponen para la consecución de cada uno de las etapas y pasos.
- ✓ Consistencia lógica: El procedimiento se articula de una forma lógica que permite cumplir con los principios anteriores para lo que está compuesto de etapas y pasos, todo ello cohesionando criterios relacionados con calidad percibida, su evaluación y mejora.
- ✓ Aprendizaje: En su concepción el procedimiento contempla la creación de un equipo de trabajo y su capacitación en temáticas relacionadas con la calidad del servicio y su medición, la gestión por procesos y las técnicas a aplicar.

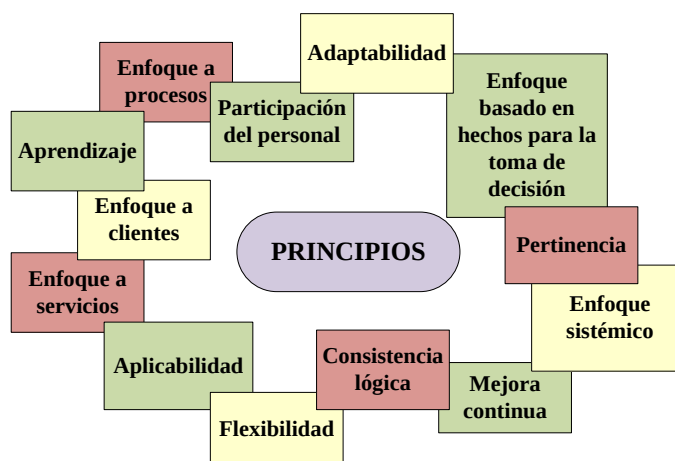


Figura 2.1: Principios del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen la Figura 2.1 muestra los principios tratados, cada uno de estos hacen que el procedimiento que se especifica en esta investigación tenga características particulares en comparación con los otros analizados.

El procedimiento propuesto se explica en el siguiente epígrafe donde su aplicación garantiza el cumplimiento de los principios expuestos anteriormente en instituciones bancarias.

2.3.2. Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios

El procedimiento propuesto para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios consta de cuatro etapas y trece pasos cuya descripción se evidencia en el presente epígrafe. Se proponen además herramientas que pudieran utilizarse en cada una de las etapas. En la Figura 2.2 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.

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

Paso 1. Caracterización de la institución bancaria

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

Paso 2. Formación de un equipo de trabajo

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

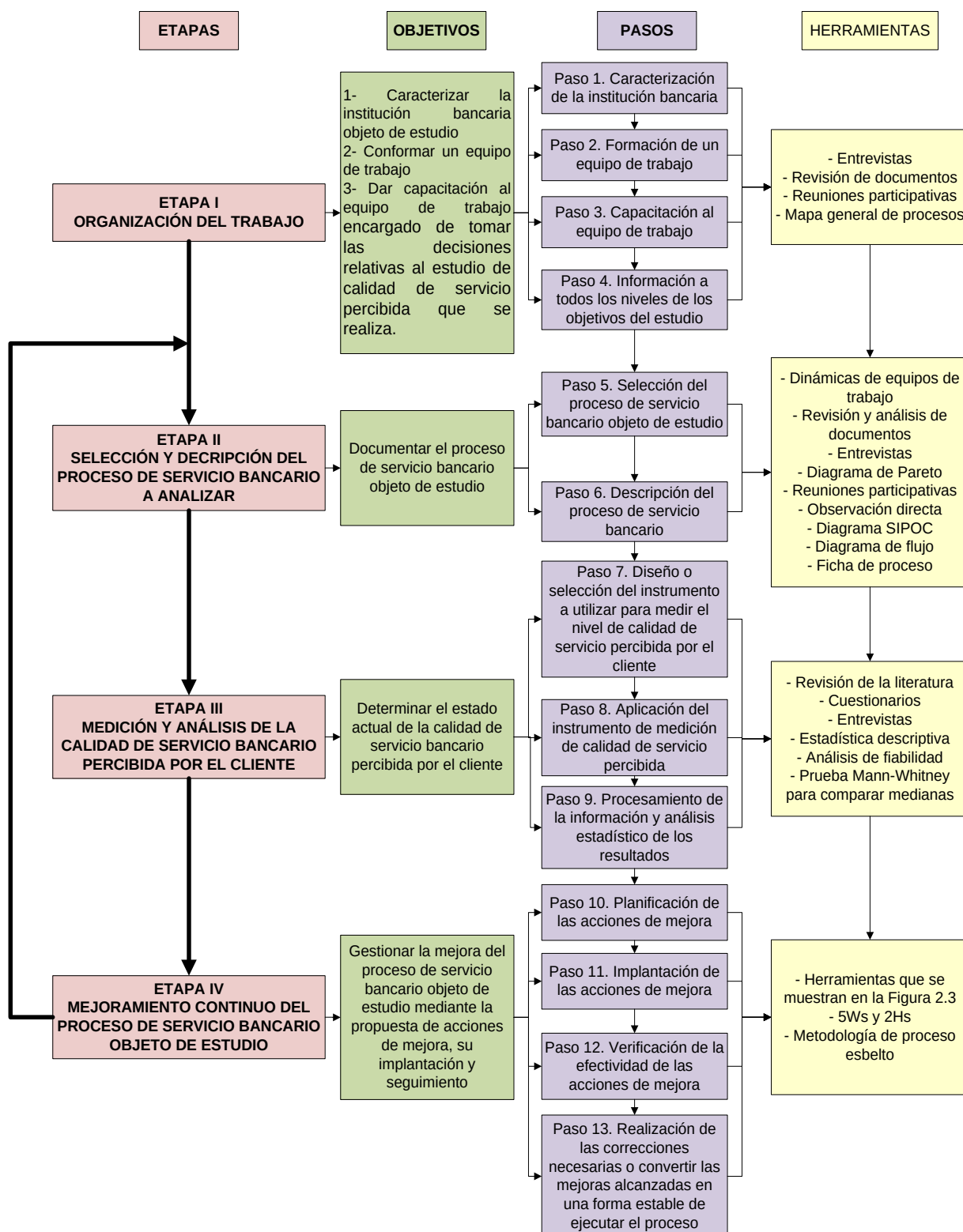


Figura 2.2: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Fuente: Elaboración propia.

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

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 16. Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo

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

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

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

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

Técnicas y/o herramientas:

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

Etapas 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.

Para el caso en que el equipo de trabajo decida diseñar un nuevo instrumento de medición deberá seguir los pasos que establecen Díaz y Pons (2009) en su procedimiento abordado en el Capítulo I de la presente investigación y cuya descripción detallada se muestra en el Anexo 11.

En particular para el caso de estudio que toma en cuenta la presente investigación se recomienda la utilización del cuestionario Servqual, hecho que se sustenta en los resultados de los análisis de la revisión bibliográfica efectuados en el Capítulo I. Es importante destacar que el Servqual ha sido el método de investigación más usado para medir la calidad en la industria de servicios aplicándose en diversas organizaciones entre las que pueden citarse las instituciones bancarias, lo

que ha permitido su validación como instrumento de medición de calidad de servicio. Presenta una gran capacidad de adaptabilidad que con leves modificaciones es ajustable a todo tipo de organizaciones.

En el Anexo 17 se muestra el Cuestionario Servqual adaptado y ajustado a las características de las instituciones bancarias, mediante el trabajo con expertos. Este cuestionario 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 y adecuado a las particularidades de los servicios financieros. El mismo tiene tres apartados acompañados de las instrucciones para responderlo: datos generales, evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios y sugerencias.

El apartado evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios consta de tres partes las cuales se deben aplicar en dos momentos diferentes de tiempo. La primera parte capta las expectativas de los clientes, y debe ser aplicada antes de recibir el servicio que ofrece el banco; la segunda evalúa la importancia que tienen cada una de las cinco dimensiones del servicio y la tercera evalúa la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio brindado por la sucursal y debe aplicarse después que el cliente haya recibido el servicio ofrecido por el banco. Tanto para expectativas como para percepciones se utiliza una escala tipo Likert de dimensión siete donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (7) estar totalmente de acuerdo con una declaración dada.

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.

Según Parasuraman, Berry, y Zeithaml (1993) la puntuación de Servqual se define como:

$$\text{Puntuación de Servqual} = \text{Percepciones del servicio} - \text{Expectativas del servicio}$$

- ✓ Puntuación de Servqual = 0 Existe calidad en el servicio
- ✓ Puntuación de Servqual > 0 Existe un excelente o extraordinario nivel de calidad
- ✓ Puntuación de Servqual < 0 Existe déficit o falta de calidad (calidad deficiente)

Herramientas:

- ✓ Revisión de la literatura
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Estadística descriptiva
- ✓ Análisis de fiabilidad
- ✓ Prueba Mann-Whitney para comparar medianas

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)

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

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

Herramientas:

Cuestionario 5Ws y 2Hs, herramientas mostradas en la Figura 2.3, Metodología de proceso esbelto.

2.4. Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento

La adecuada implantación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios exige la aplicación de un conjunto de herramientas que se recomiendan en su descripción. A continuación se realiza una breve explicación de algunas de ellas.

Mapa general de procesos

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

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

No obstante en la literatura se identifican de manera general dos tipos de clasificaciones. La primera es la establecida por Villa y Pons (2006) la cual diferencia tres tipologías de procesos de acuerdo a la influencia de estos en la actividad principal de la organización. Por su parte la segunda clasificación está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la Norma ISO 9001: 2008. En el Anexo 18 se muestran ambas clasificaciones.

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

Diagrama SIPOC

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

- ✓ **Proveedores del proceso (Suppliers):** Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el mismo.

- ✓ Entradas (Inputs): Materiales, informaciones, productos, documentos, energía requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.
- ✓ Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. (ISO 9000: 2005)
- ✓ Salidas (Outputs): Son los resultados del proceso, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Son el producto o servicio creado por el proceso que el cliente o los clientes del mismo reciben.
- ✓ Requerimientos de las salidas: No es más que lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso. Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.
- ✓ 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.

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. El Anexo 19 muestra algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

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

La utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando:

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

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. En el Anexo 20 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.

Revisión y análisis de documentos

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

- ✓ Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales,

trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.

- ✓ Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

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

Encuesta

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

- ✓ Entrevista: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998). En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar.
- ✓ Cuestionario: Es un instrumento que se elabora por escrito y en el que se realizan interrogantes que permiten obtener información con determinados objetivos, estos deben quedar explícitos al intercambiar con los participantes que representan a una población determinada para la que fue diseñado. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere de un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán. Las interrogantes pueden ser abiertas o cerradas, y de acuerdo con esta forma también se clasifican las encuestas. Las interrogantes abiertas son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas

cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido limitadas porque se proponen a los encuestados para que estos indiquen cuál es su posición (Hernández et al., 1998; Pons y Villa, 2005).

Tormenta de ideas

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2007). Los métodos para su realización aparecen en el Anexo 21 (Colectivo de autores, 2005).

Observación directa

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

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

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

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

Método Delphi

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

- 1- Concepción inicial del problema: Esclarecer qué objetivo se persigue en el intercambio con los expertos.
- 2- Selección de los expertos: En cuanto a la selección de los expertos debe calcularse el tamaño de muestra y demostrar, a partir del cálculo del coeficiente de competencia, que

poseen conocimientos y argumentación suficiente en el tema que se analiza, tal y como se comentó en la Etapa I del procedimiento.

- 3- Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se preparan las encuestas para hacerlas llegar a los expertos y someterlas a su criterio.
- 4- Procesamiento y análisis de la información: En este paso se define si existe concordancia entre los expertos o no mediante una prueba de hipótesis donde:

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

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

Para esta prueba se debe calcular el coeficiente de Kendall (W) que no es más que un coeficiente de regresión lineal que da el grado de correlación entre los expertos o la llamada concordancia. Este es un índice, entre 0 y 1, que indica que no existe concordancia entre los expertos, o que los expertos concuerdan totalmente con los criterios planteados y el orden de los mismos, respectivamente.

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

Región crítica: $X^2 \text{ calculado} > X^2 \text{ tabulado}$.

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

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

—

Donde:

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

Análisis de fiabilidad

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

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

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.

Prueba Mann-Whitney para comparar medianas

La prueba no paramétrica para comparación de medianas de Mann-Whitney se aplica para conocer si existen diferencias significativas entre las medianas donde:

Ho: mediana1 = mediana 2 (No existen diferencias significativas entre las medianas)

H1: mediana1 $\neq$ mediana 2 (Existen diferencias significativas entre las medianas)

Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los valores promedio de las dos muestras en los datos combinados. Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el Statgraphics, el contraste de esta

hipótesis se reduce a comparar el valor-P de la prueba obtenido con el preestablecido para la prueba ($\alpha=0.05$). Si el valor-P < 0.05 se rechaza H_0 .

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.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos, y tiene como objetivo ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. Es la búsqueda de lo más significativo. Es un tipo de gráfico en el que las barras se representan una junto a la otra en orden decreciente de izquierda a derecha.

La viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado *principio de Pareto*, conocido como ‘‘Ley 80-20’’ o ‘‘Pocos vitales, muchos triviales’’, el cual reconoce que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), es decir el 80% del problema es resultado directo del 20% de las causas. En general el diagrama de Pareto clasifica defectos, quejas, horas o cualquier otra variable en función de categorías o factores de interés.

Gráficos de control

La carta de control es una gráfica que sirve para observar y analizar con datos estadísticos la variabilidad y el comportamiento de un proceso a través del tiempo. Esto permitirá distinguir entre variaciones por causas comunes y especiales, lo que ayudará a caracterizar el funcionamiento del proceso. Estos gráficos presentan dos límites de control que son calculados estadísticamente. Se derivan estadísticamente de muestras de un proceso estable.

Existen dos tipos generales de cartas de control:

1. Cartas de Control para variables (Promedios, rangos, desviaciones estándar y medidas individuales)
2. Cartas de Control para atributos (Proporción o fracción de artículos defectuosos, número de unidades defectuosas, número de defectos y número de defectos por unidad)

También se identifican dos tipos de variaciones:

- ✓ Variación por causas comunes: Es aquella que permanece día a día, lote a lote y la aportan en forma natural las condiciones de las 6M’s (Materiales, maquinaria, medición, mano de obra, métodos y medio ambiente)
- ✓ Variación por causas especiales o atribuibles: Es causada por situaciones o circunstancias especiales que son permanentes en el proceso.

Un proceso que trabaja solo con causas comunes de variación se dice que está en control estadístico o su variación a través del tiempo es estable. Un proceso en el que están presentes causas especiales de variación se dice que está fuera de control estadístico o simplemente que es inestable. Una descripción más detallada de cada uno de estos gráficos o cartas de control la muestran Gutiérrez y De la Vara (2007).

Análisis de capacidad de proceso

La capacidad de un proceso se define como la manera en que las variables de salida de un proceso cumplen con sus especificaciones. Evaluar la habilidad o capacidad de un proceso es analizar qué tan bien cumplen sus variables de salida con las especificaciones. Para este análisis es necesario tener en cuenta el tipo de característica de calidad a estudiar de acuerdo al tipo de especificación (Cuanto más pequeña mejor, cuanto más grande mejor o el valor nominal es el mejor). En dependencia del tipo de característica de calidad se calculan diferentes índices de capacidad, que permiten evaluar el proceso en cuanto a capacidad. La interpretación de estos índices se fundamenta en tres supuestos:

- ✓ Que la característica de calidad se distribuye normal
- ✓ Que el proceso es estable
- ✓ Que la desviación estándar del proceso es conocida.

5W 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 2.2 se presentan dichas interrogantes.

Tabla 2.2: 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 mayor momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mayor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

Proceso esbelto

Metodología diseñada a partir de cinco principios que guían las acciones para lograr que un proceso haga más con menos. La clave está en establecer principios básicos que guíen los esfuerzos y acciones enfocados a quitar la lentitud y las actividades innecesarias. Estos principios son (Gutiérrez y De la Vara, 2007):

1. Especificar el valor para cada producto.
2. Identificar el flujo de valor para cada producto.
3. Agregar valor en flujo continuo, sin interrupción.
4. Organizar el proceso para que sea el cliente quien jale valor desde el productor.
5. Buscar la perfección.

La metodología de proceso esbelto clasifica las actividades para poder eliminar aquellas que son innecesarias. La clasificación que establece es la siguiente:

- ✓ Actividades que agregan valor: Son aquellas que crean valor de acuerdo a la percepción del cliente.
- ✓ Muda: Implica eliminar o perder tiempos, movimientos y errores en un proceso.
 - Muda tipo 1: Son las que no crean valor pero que actualmente son necesarias para el desarrollo del servicio.
 - Muda tipo 2: Son aquellas que no crean valor de acuerdo al cliente y que pueden y deben ser eliminadas.

Los pasos que se siguen para ello se muestran en el Anexo 22.

2.5. Conclusiones del Capítulo II

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

1. Se realiza una reseña histórica y breve caracterización del Banco Popular de Ahorro especificando su misión, visión, objeto social y principales productos y servicios que ofrece.
2. El procedimiento diseñado para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios se estructura en cuatro etapas y trece pasos. Este concibe entre sus principios como relevantes en materia de calidad el enfoque a clientes y a servicio, la gestión por procesos y la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y la participación del personal.
3. La correcta aplicación del procedimiento exige la utilización de herramientas de la calidad, el empleo de registros documentales del proceso y la ejecución del trabajo en equipo, sin que sean las únicas posibles a emplear.

Capítulo III

Capítulo III Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios en la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos

3.1. Introducción

En el presente Capítulo se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento diseñado para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios en la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos. El Capítulo se estructura considerando cada una de las etapas del procedimiento para un correcto entendimiento de las mismas.

3.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios en la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos

3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo

Paso 1. Caracterización de la institución bancaria

El BPA en Cienfuegos está constituido actualmente por 14 sucursales, nueve cajas de ahorro y un centro distribuidor de efectivo. El Anexo 23 muestra la estructura de la dirección provincial del BPA en Cienfuegos.

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

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

Según la última categorización efectuada, la provincia consta de:

- ✓ 4 Sucursales categoría A: 4822 “Boulevard”, 4812 “Calle 35”, 4792 “La Calzada” (posee Caja de Ahorro 4792-1 Guaos) y 4732 “Cumanayagua” (posee Caja de Ahorro 4732-1 Barajagua).

- ✓ 8 Sucursales categoría B: 4542 “Aguada” (posee Caja de Ahorro 4542-1 Covadonga), 4592 “Rodas” (posee Caja de Ahorro 4592-1 Cartagena), 4692 “Cruces” (posee Caja de Ahorro 4692-1 Potrerillo), 4642 “Palmira” (posee Caja de Ahorro 4642-1 Arriete), 4802 “Ciudad Nuclear”, 4662 “Lajas”, 4862 “Abreus” y 4872 “Horquita”.
- ✓ 2 Sucursales Categoría C: 4632 “Camarones” y 4742 “Cuatro Vientos”.

De manera particular la Sucursal 4822, institución financiera subordinada a la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos, en el año 1997 le fue otorgada una licencia general que la autorizaba a realizar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en divisas. En el 2001 la sucursal asume la tarea de entrar en el mercado del sector corporativo, un campo totalmente nuevo para ellos, a la vez que se les presentaba el reto de mantener el liderazgo nacional en el área de banca privada, actividad a la cual estuvieron dedicados desde su fundación.

La nueva legislación permitió a la sucursal captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista y a plazo fijo; conceder préstamos, líneas de crédito y financiamiento a corto, mediano y largo plazo, arrendamiento financiero y factoraje, entre otras modalidades. También se le autorizó a emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y operar con documentos mercantiles negociables, así como a ofrecer servicios de administración de toda clase y obtener, recibir y mantener depósitos de valores en custodia y administración.

La Sucursal ha estado involucrada además en actividades referentes al Programa de la Revolución Energética con el otorgamiento de créditos sociales para financiar los equipos electrodomésticos entregados a la población y actualmente se encuentra inmersa en actividades relacionadas con la Nueva Política Bancaria. Esta Sucursal es la más grande de la provincia y realiza como promedio 1945 operaciones diarias. Tiene a su favor que cuenta con una localización privilegiada, pues se encuentra ubicada en el mismo centro de la ciudad, específicamente en el boulevard cienfueguero, donde es de fácil acceso para los clientes de cualquier tipo.

Cuenta con una plantilla de 57 trabajadores y actualmente laboran 53. 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 4822

Fuente: Elaboración propia

Categoría Ocupacional	Número de trabajadores en plantilla	Número de trabajadores real
Dirigentes	6	6
Técnicos	39	36
Administrativos	9	9
Servicios	2	1
Obreros	1	1
Total	57	53

En la Figura 3.1 se expone el nivel educacional en la empresa. Se observa que la misma cuenta con un 51% de técnicos medios y un 26% de graduados de nivel superior.

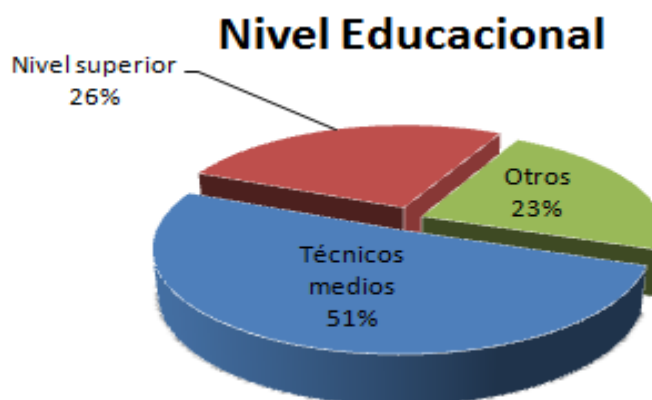


Figura 3.1: Nivel educacional de los trabajadores de la Sucursal Bancaria 4822.

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 24 se muestra la estructura organizativa de la sucursal con sus niveles de dirección, departamentos y áreas funcionales.

Los servicios que ofrece la Sucursal 4822 son:

Servicios bancarios a personas naturales:

- ✓ Aperturas de cuentas de ahorro (Diferentes monedas).
- ✓ Aperturas de cuentas para el futuro (Moneda Nacional).
- ✓ Aperturas de depósitos a plazo fijo (Diferentes monedas) 3, 6, 12, 24, 36 plazos.

- ✓ Aperturas de depósitos a plazo fijo con intereses adelantados (Plazos 72 meses solo en CUP).
- ✓ Certificados de depósitos (Diferentes monedas).
- ✓ Préstamos a personas naturales.
- ✓ Transferencia de la propiedad.
- ✓ Transferencias monetarias desde el exterior y dentro del país.
- ✓ Pago a jubilados.
- ✓ Pago de caja de resarcimiento.
- ✓ Pago de arrendamientos de tierra.
- ✓ Canje y recanje de moneda.

Banca electrónica

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

Servicios bancarios a Empresas:

- ✓ Préstamos para capital de trabajo.
- ✓ Préstamos para inversiones.
- ✓ Línea de créditos no revolventes.
- ✓ Leasing (Arrendamiento financiero).
- ✓ Factoring.
- ✓ Descuentos de efectos comerciales.
- ✓ Aval bancario.
- ✓ Créditos agropecuarios.
- ✓ Transferencias entre oficinas bancarias.
- ✓ Liquidación del 643 a entidades estatales.

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

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

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

En el Anexo 25 se muestra el mapa general de procesos de la organización, el cual clasifica los procesos en estratégicos, claves y de apoyo. Se identifican dos procesos claves: el de caja y el de comercial, siendo éstos los que garantizan directamente el cumplimiento de la misión de la organización.

Descripción del funcionamiento de la Sucursal Bancaria 4822

Los clientes llegan a la sucursal bancaria y según su propósito deciden a que área dirigirse tal y como se muestra en la Figura 3.2.

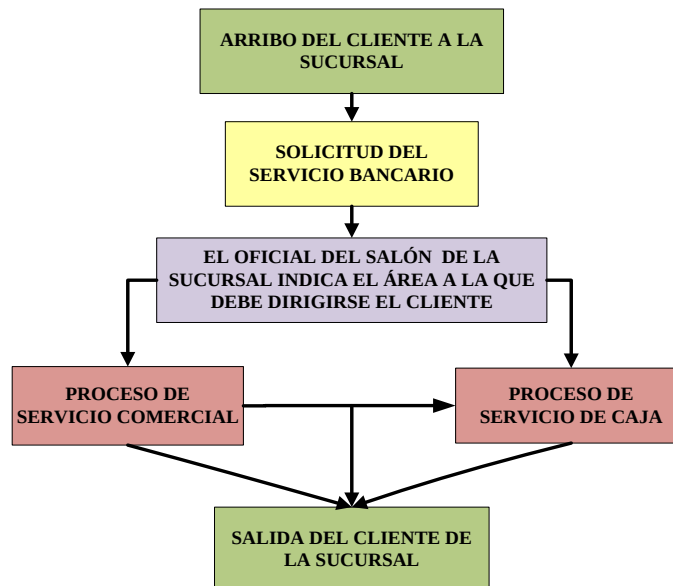


Figura 3.2: Flujo básico del cliente en el servicio bancario de la Sucursal 4822.

Fuente: Elaboración propia

La Figura 3.3 muestra el porcentaje de clientes que asisten a las diversas áreas de la sucursal. Se evidencia que el 26% de los clientes pasan al área de comercial y el 74% lo hacen al área de caja. De los clientes que van al área comercial un 15,42% son representantes de organismos y van al comercial de empresas, un 1% se dirigen al comercial de recuperación que se ocupa de la liquidación de los gestores-cobradores de los créditos sociales y el resto va a un comercial normal.

Los gestores-cobradores luego de preparar la liquidación de los cobros con el comercial de recuperación deben pasar por caja a liquidar sus operaciones. Los clientes del sector particular se dirigen a uno de los cuatro comerciales comunes o de propósito general, si su operación es una apertura de cuenta deben pasar por caja a hacer el depósito inicial, estos representan el 24,38 %, los que no, abandonan la instalación.

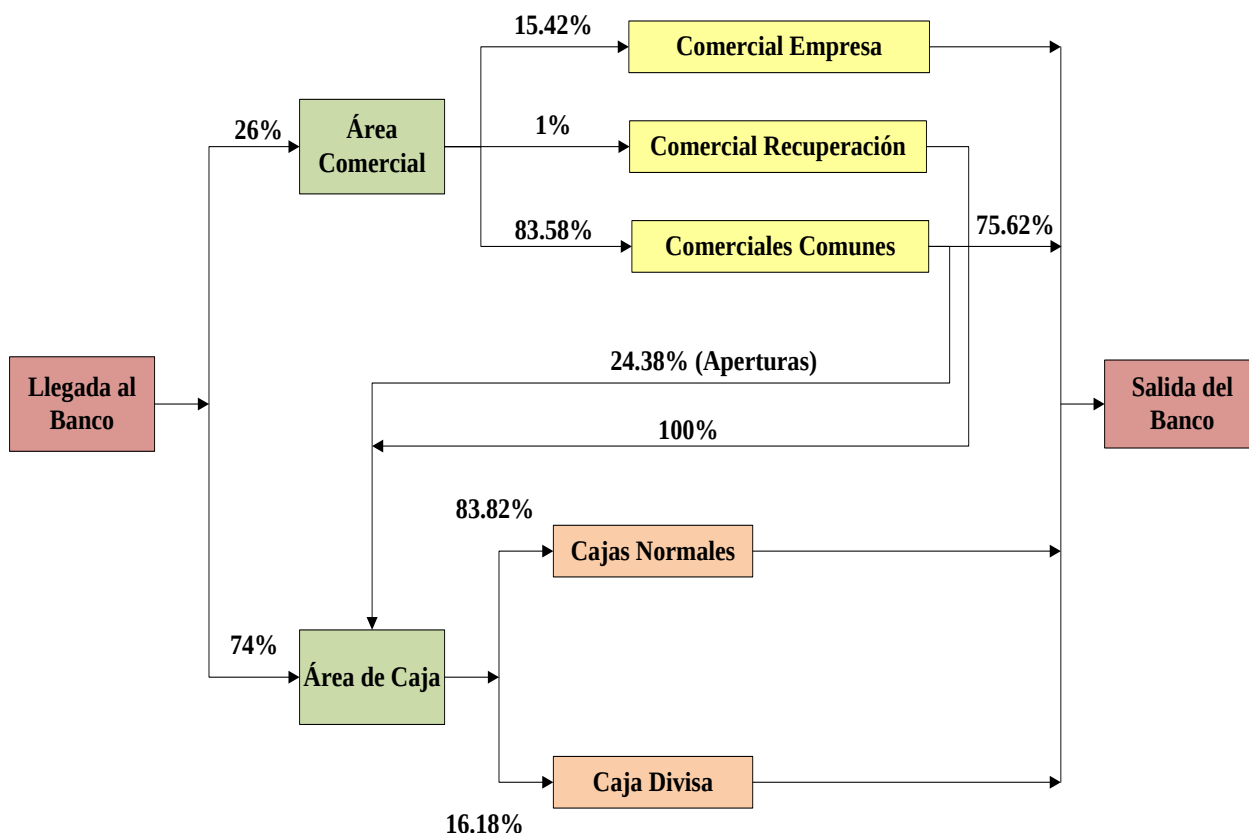


Figura 3.3: Diagrama de flujo de clientes de la Sucursal Bancaria 4822.

Fuente: (Machín, 2010)

Los clientes que realizarán sus operaciones en el área de caja podrían hacerlo por cualquiera de las cajas, excepto aquellos interesados en operaciones de divisa que ocupan una caja destinada para estos fines y habilitada con la tecnología para operar con tarjetas magnéticas (Post), estos representan un 16,8%. Esta caja cuando no tiene a nadie en espera atiende cualquier tipo de operación. Todos los cajeros están preparados para realizar operaciones de divisa y tienen en su saldo de caja estas monedas.

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.

Análisis de las quejas emitidas por los clientes de la Sucursal Bancaria 4822

En la Figura 3.4 se presentan la cantidad de quejas realizadas por los clientes en la sucursal por insatisfacciones en el servicio prestado durante los tres primeros trimestres correspondientes al año 2012. Se observa un incremento significativo en el número de quejas obteniéndose un total de 38 quejas. No obstante y según los directivos de la sucursal en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea.

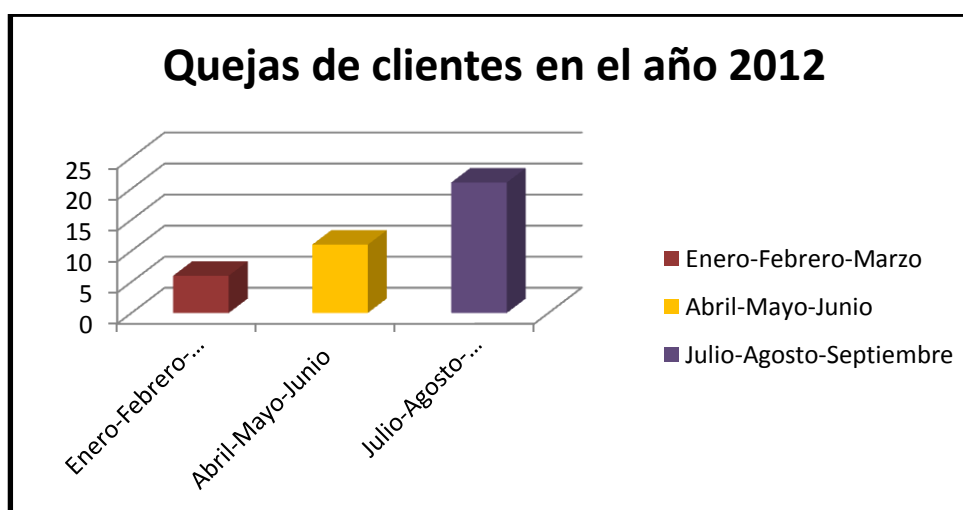


Figura 3.4: Quejas de los clientes de la Sucursal Bancaria 4822 correspondiente a los primeros tres trimestres del año 2012. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3.5 muestra un diagrama de Pareto donde quedan estratificadas las quejas por mala calidad en el servicio.

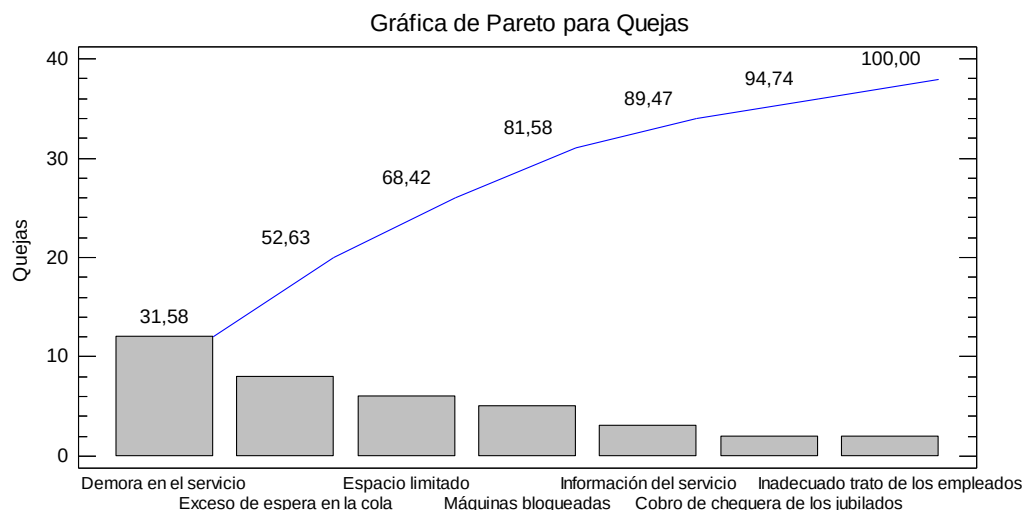


Figura 3.5: Diagrama de Pareto para quejas de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que la mayoría de las quejas están relacionadas con la demora del servicio y el exceso de espera en la cola representando del total el 31,58 y 21,05 % respectivamente, mientras las quejas referidas al espacio limitado (15,79%) y máquinas bloqueadas (13,16%), complementan la representación del 80% de las quejas de los clientes.

Lo anterior corrobora la necesidad de evaluar las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio brindado por la sucursal de modo que se puedan identificar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio con el objetivo de proponer acciones encaminadas a la mejora de la calidad de los procesos de servicio bancario. Ha de destacarse que la dirección de la sucursal está muy animada y motivada para mejorar la calidad de servicio prestado a la población y como consecuencia ha apoyado y colaborado con la presente investigación. Es importante destacar que en la organización objeto de estudio se carece de procedimientos que faciliten el desarrollo de la evaluación de la calidad percibida, lo que coincide plenamente con los planteamientos realizados al respecto en el Capítulo I.

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.

La selección de los expertos se realiza a partir de los criterios de selección establecidos en el diseño del procedimiento expuesto en el Capítulo II de la investigación y del análisis realizado de forma conjunta entre la autora del trabajo y la directora de la sucursal, la cual tiene varios años de experiencia en el sector. El mismo queda conformado de la siguiente manera:

- ✓ Profesores (1) y estudiantes (1) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- ✓ Directora de la Sucursal 4822. (1)
- ✓ Gerente Comercial, Gerente de Efectivo, Gerente de Contabilidad y Gerente de Recuperación. (4)
- ✓ Trabajadores de reconocido prestigio. (1)

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 16. 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 (—)	Calificación de la competencia (Alta, Media y Baja)
1	0.9	$0.3+0.5+2(0.04)+0.05+0.04=0.97$	0.935	Alta
2	0.6	$0.2+0.5+0.03+3(0.04)=0.85$	0.725	Media
3	0.9	$0.2+0.5+0.04+3(0.05)=0.89$	0.895	Alta
4	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alta
5	0.8	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alta
6	0.7	$0.2+0.5+0.04+0.03+0.04+0.05=0.86$	0.78	Media
7	0.8	$0.2+0.4+4(0.04)=0.76$	0.78	Media
8	0.7	$0.2+0.5+3(0.05)+0.04=0.89$	0.795	Media

En este caso se observa que los 8 expertos seleccionados se encuentran en el rango de clasificación entre alta y media, lo cual se considera adecuado.

Este equipo participa en todas las etapas de la investigación y toma las decisiones referentes a la evaluación y mejora de la calidad percibida de servicio bancario.

Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo

En este paso se realiza una capacitación a los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de que conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, modelos para la medición de la calidad de los servicios y la gestión por procesos así como las herramientas y técnicas a emplear. Para ello se realizan varias sesiones de trabajo en forma de talleres. Ha de destacarse que la Directora de la Sucursal es graduada de Ingeniería Industrial, lo cual constituye una ventaja en todo este proceso.

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, 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 reuniones con los trabajadores de la sucursal y los beneficios a obtener con la investigación que se realiza.

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

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

Para la selección del proceso de servicio bancario objeto de estudio, el equipo de trabajo decide inicialmente estratificar las quejas recibidas en los primeros tres trimestres del año 2012, clasificándolas en quejas referentes a los servicios de caja y aquellas relativas a los servicios de comercial (Ver Figura 3.6). De este análisis se concluye que alrededor del 80% de las quejas corresponden a los servicios de comercial.

Se realiza además un análisis de Pareto con el objetivo de identificar en cuáles servicios de comercial se identifican la mayor cantidad de quejas. El mismo se muestra en la Figura 3.7 donde el 66.67% de las quejas están relacionadas con el servicio de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos.

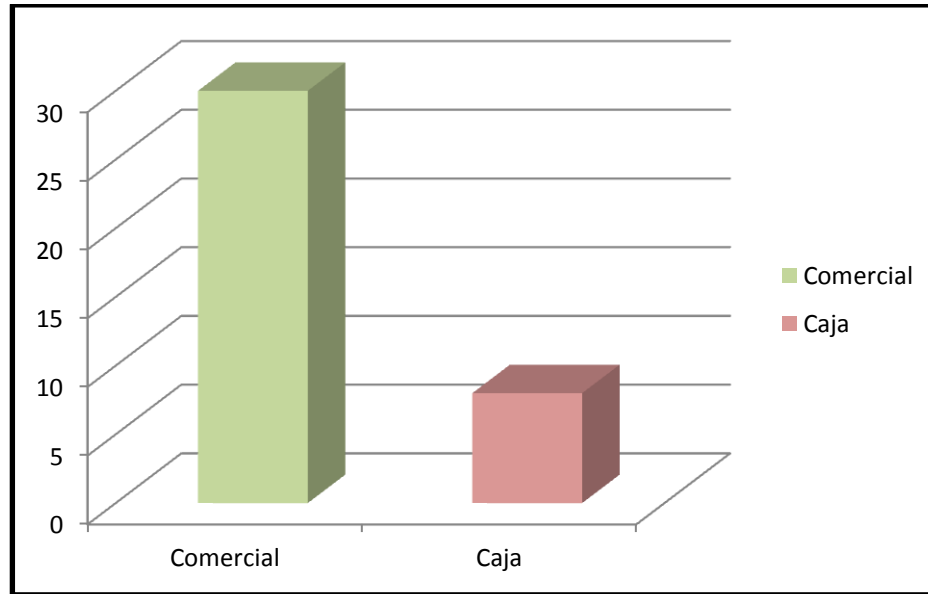


Figura 3.6: Quejas correspondientes a los primeros tres trimestres del año 2012 para los servicios de comercial y de caja. Fuente: Elaboración propia.

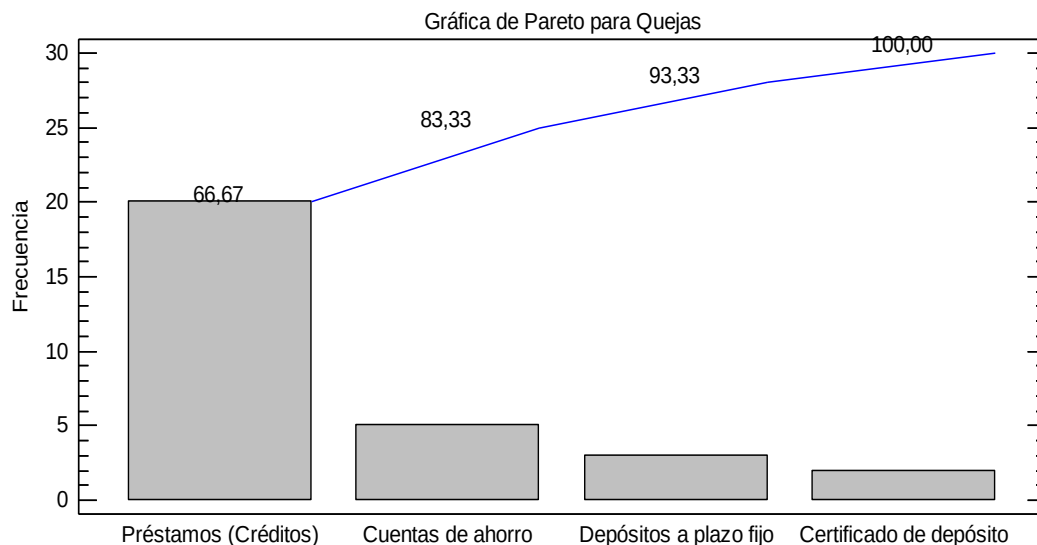


Figura 3.7: Diagrama de Pareto para quejas del área comercial.

Fuente: Elaboración propia.

Además este servicio de comercial es el más demandado por los clientes representando el 52.08% del total de los servicios solicitados durante el tercer trimestre del año 2012 (Ver Figura 3.8).

Este análisis evidencia que los esfuerzos se deben centrar en el servicio de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos para materiales de la construcción y cuentas corrientes a trabajadores por cuenta propia.

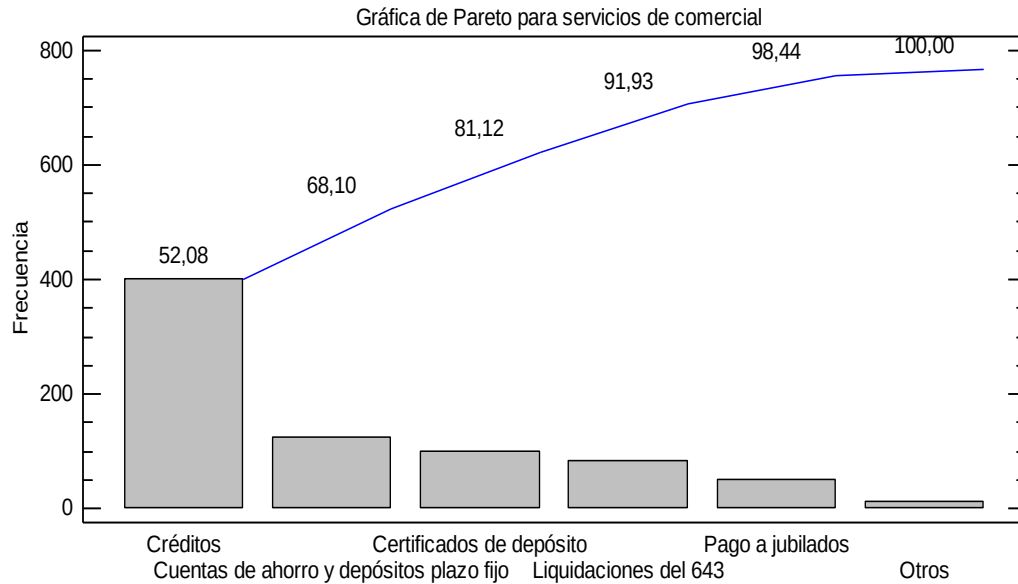


Figura 3.8: Diagrama de Pareto para servicios de comercial correspondiente al tercer trimestre del año 2012. Fuente: Elaboración propia.

Paso 6. Descripción del proceso de servicio bancario

En la sucursal al inicio de esta investigación no se encontraba documentado el subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos, si cuentan entre su documentación con una Manual de Procedimientos, que refleja información útil al caracterizarlo.

El subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos para materiales de la construcción y cuentas corrientes a trabajadores por cuenta propia para financiamiento de inicio o compra de materia prima para el negocio comienza con la solicitud del servicio por parte del cliente. El comercial encargado realiza una breve explicación sobre el servicio, los beneficios y requisitos de este y entrega la planilla para financiamiento a personas naturales. El cliente procede a gestionar el llenado de la planilla con ayuda de su entidad empleadora. Una vez realizada esta actividad el cliente entrega la planilla al comercial el cual procede a la revisión de la misma. El comercial apoyándose del Programa SERPEN realiza la solicitud de referencia para corroborar la veracidad de lo declarado en la planilla en presencia del cliente y de sus dos fiadores. Si todo se encuentra en orden se procede al análisis del crédito por parte de los gestores de negocio, los cuales están capacitados para otorgar o denegar el crédito. Los criterios que toma en cuenta el equipo de riesgo para el otorgamiento de créditos son los siguientes:

- ✓ Capacidad de pago del cliente.
- ✓ Edad del cliente.
- ✓ Si es fiador de alguna solicitud de crédito.
- ✓ Cuentas bancarias que posee.
- ✓ Deudas de los créditos sociales otorgados por la revolución energética.
- ✓ Otros respaldos financieros del cliente.
- ✓ Si ha sido moroso con algunas otras deudas contraídas con el banco.
- ✓ Capacidad de los fiadores para cubrir la deuda.
- ✓ Otros.

Si el crédito es otorgado se le comunica al cliente y se procede a la formulación del crédito por parte del comercial. El cliente tiene la posibilidad de elegir la forma de pago de su crédito, el cual puede ser en efectivo o en cheque. Si la forma de pago es en cheque se procede a la elaboración y entrega del mismo donde el cliente lo recibe junto a un comprobante en el área comercial, de lo contrario se realiza una transacción de efectivo donde el cliente debe pasar al proceso de servicio de caja para recibir el efectivo y un comprobante de pago.

Ha de destacarse que los créditos a otorgar conllevan la realización previa de un estricto y riguroso análisis de riesgo, destinado a demostrar la posibilidad real de cada solicitante, teniendo en cuenta su situación económica y las garantías aportadas de amortizar al banco el principal préstamo, más los intereses correspondientes. De ahí que un componente esencial del proceso lo son los comités de crédito y los analistas de riesgos designados en cada nivel, quienes tienen la responsabilidad de identificar los riesgos inherentes a cada financiamiento y de llegar a conclusiones sobre la posibilidad de pago, así como hacer recomendaciones sobre el tipo y estructura apropiada, a la luz de los riesgos detectados y las exigencias comerciales, tratando de minimizar la posibilidad de fracaso en su recuperación y maximizar las ganancias para el banco.

En su gran mayoría, los créditos otorgados han correspondido a la modalidad de compra de materiales de construcción y/o el pago de la mano de obra, resultado que se corresponde con la necesidad de la población cubana de mejorar el fondo habitacional y de acometer otras acciones de tipo constructivo en el hogar.

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

La descripción de las actividades del proceso se efectúa a través de un diagrama de flujo “quién-qué”, donde se representan de manera gráfica la secuencia de actividades y sus interrelaciones. Este diagrama muestra además la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución tal y como se muestra en el Anexo 26.

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 el Anexo 27 se muestra el mapa del proceso.

Las características más relevantes del proceso se reflejan en una ficha la cual se muestra en el Anexo 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.

Para determinar los indicadores del proceso se realiza un método Delphi por rondas el cual se muestra en el Anexo 29. Como resultado de este análisis quedan establecidos los siguientes indicadores por orden de importancia:

1. Nivel de calidad del servicio
2. Tiempo de ciclo
3. % de quejas y reclamaciones de clientes

A partir de ello se elaboran las fichas de los indicadores como una vía para formalizarlos, resultados que se muestran en los Anexos 30, 31 y 32 respectivamente.

Para obtener los patrones de referencia de los dos primeros indicadores se toma en cuenta la bibliografía consultada y para el tercero se acude a las experiencias acumuladas de los expertos

dado que estas personas están involucradas directamente en las tareas propias del proceso. Los patrones de referencia se determinan por consenso y se relacionan con una escala cualitativa ordinal (Excelente, adecuado e insuficiente) asociando esta a la vez a una escala Likert de tres niveles para evaluar de manera integral el proceso.

La Tabla 3.3 muestra un resumen de los indicadores del proceso en la que se expresa el nombre, la forma de cálculo, el patrón de referencia y la frecuencia.

Tabla 3.3: Principales características de los indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Indicador	Forma de cálculo	Patrón de referencia	Frecuencia
Nivel de calidad del servicio	$PS = P - E$ Donde: PS: Puntuación de Servqual P: Percepciones del servicio E: Expectativas del servicio	PS > 0 Existe un excelente nivel de calidad (Excelente) PS = 0 Existe calidad en el servicio (Adecuado) PS < 0 Existe falta de calidad (Insuficiente)	Trimestral
Tiempo de ciclo	Nota: ✓ El proceso debe ser estable. ✓ La característica de calidad debe distribuirse normalmente. ✓ La desviación estándar del proceso se debe conocer.	Excelente =1.25 Adecuado Insuficiente	Trimestral
Por ciento de quejas y reclamaciones de clientes	_____	Excelente ≤1% y Adecuado ≥ 2% Insuficiente	Trimestral

Una vez determinado el orden de importancia de los indicadores a través del método Delphi, los expertos establecen en consenso el peso para cada indicador en la evaluación del proceso. El Anexo 33 muestra el método de evaluación general del proceso.

3.2.3. Etapa III: Medición y análisis 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

Como se comentó en el Capítulo II de la presente investigación se selecciona el cuestionario Servqual para medir el nivel de calidad de servicio percibida en las instituciones bancarias. Se tomará como caso de estudio específicamente las percepciones de los clientes del subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos.

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

Para la aplicación del cuestionario Servqual se hace necesario primeramente calcular el tamaño de muestra necesario. Para el estudio que se realiza se define como **población (N)**: Cantidad de clientes que visitaron la Sucursal para recibir el servicio de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos en el segundo semestre del año 2012, y que asciende a 630. Por tanto el modo de cálculo a utilizar es para población finita (<100 000) y varianza desconocida:

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 3.4. El **tamaño de muestra** calculado es de 84.

Tabla 3.4: Datos para la determinación del tamaño de muestra.
Fuente: Elaboración propia

Nivel de confianza	95 %
Población (N)	105
P	0,5
B	0,10
Tamaño de la muestra	84

Como **tipo de muestreo** a utilizar se selecciona el muestreo aleatorio simple, se encuestarán aleatoriamente clientes que reciban el servicio de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos en la sucursal durante el mes de enero.

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

En cuanto a la aplicación del cuestionario Servqual la muestra de 84 clientes se caracteriza en el Anexo 34. Nótese a partir del mismo que la mayoría de los clientes encuestados son hombres, predominan los encuestados a partir de 30 años de edad, con nivel medio superior de formación.

El procesamiento de los cuestionarios se realiza con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 19.0. Los resultados del mismo tanto para expectativas como para percepciones se muestran en el Anexo 35. Para probar la fiabilidad del instrumento se emplea el coeficiente Alpha de Cronbach. La Tabla 3.5 muestra los valores del coeficiente Alpha de Cronbach para cada uno de las dimensiones del cuestionario y para la propia escala en su conjunto.

Tabla 3.5: Alfa de Cronbach para el cuestionario Servqual en su conjunto y por dimensiones. Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Escala en su conjunto
Servqual	0,801	0,865	0,824	0,813	0,875	0,830

La fiabilidad del instrumento se considera adecuada, puesto que todos los valores del Alpha de Cronbach se encuentran por encima de 0,7.

En el Anexo 36 se muestra un resumen de las opiniones de los clientes respecto al servicio recibido, es decir tomando en cuenta solamente las percepciones, donde se considera en desacuerdo a los encuestados que marcaron del 1 al 3 en la escala likert de 7 niveles, indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a los que marcaron 4 y de acuerdo a los que marcaron del 5 al 7.

Como se puede apreciar las mayores insatisfacciones de los clientes están relacionadas con el tiempo de servicio, donde más del 80% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con la rapidez del servicio que se presta en la sucursal. Lo anterior corrobora lo obtenido en el diagrama de Pareto de la Figura 3.5 donde la principal queja de los clientes se relaciona con la demora del servicio, representado el 31.58% del total. En orden le siguen las insatisfacciones relativas al planteamiento: “la sucursal bancaria realiza bien el servicio la primera vez”, donde el 44,9 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo.

Para verificar si existen diferencias significativas entre las expectativas de los clientes y sus percepciones en relación al servicio de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos se utiliza la Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas. Esto se realiza para cada una de las 22 declaraciones con ayuda del Software Estadístico Statgraphics Centurion. En el Anexo 37 se muestra un resumen estadístico y los resultados de estas pruebas de hipótesis para cada una de las declaraciones.

De este análisis se concluye que existen diferencias estadísticamente significativas entre las expectativas de los clientes y sus percepciones por declaraciones y se concluye además que para todos los casos las expectativas superan las percepciones dado que el valor-P es menor que el nivel de significación $\alpha=0.05$. Este hecho evidencia que existe un insuficiente nivel de calidad del servicio.

Para el cálculo de las brechas existentes entre expectativas y percepciones se calculó primeramente el promedio de los valores obtenidos para cada uno de los 22 atributos. Luego se calcula la puntuación Servqual a través de la expresión:

$$\text{Puntuación de Servqual} = \text{Percepciones del servicio} - \text{Expectativas del servicio}$$

La Tabla 3.6 muestra las brechas para cada una de las declaraciones de la dimensión Elementos Tangibles. Se observa que el atributo peor evaluado es: “Las instalaciones físicas son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio”, con una brecha de -1,19.

Tabla 3.6: Cálculo de la brechas para cada uno de los atributos de la dimensión Elementos Tangibles. Fuente: Elaboración propia.

Elementos Tangibles				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brechas
La apariencia de los equipos de una sucursal bancaria excelente es moderna	6,51	La Sucursal Bancaria tiene equipos y tecnologías de apariencia moderna.	5,67	-0,84
Las instalaciones físicas de una sucursal bancaria excelente son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.	6,51	Las instalaciones físicas de la Sucursal Bancaria son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.	5,32	-1,19
Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen buena apariencia personal.	6,47	Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen buena apariencia personal.	6,02	-0,45
Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece una sucursal bancaria excelente son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.	6,41	Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece la Sucursal Bancaria son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.	5,61	-0,80

Para el caso de la dimensión Fiabilidad se identifica como atributo peor evaluado: “Cuando la sucursal promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple”, con una brecha de -3,88 (Ver Tabla 3.7)

Tabla 3.7: Cálculo de la brechas para cada uno de los atributos de la dimensión Fiabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brechas
Cuando una sucursal bancaria excelente promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	6,41	Cuando la Sucursal Bancaria promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	2,53	-3,88
Cuando un cliente tiene un problema, una sucursal bancaria excelente muestra un sincero interés en solucionarlo.	6,47	Cuando un cliente tiene un problema, la Sucursal Bancaria muestra un sincero interés en solucionarlo.	5,59	-0,88
Una sucursal bancaria excelente realiza bien el servicio la primera vez.	6,43	La Sucursal Bancaria realiza bien el servicio la primera vez.	3,82	-2,61

Una sucursal bancaria excelente concluye el servicio en el tiempo acordado	6,53	La Sucursal Bancaria concluye el servicio en el tiempo acordado.	2,76	-3,77
Una sucursal bancaria excelente mantiene sus registros sin errores.	6,41	La Sucursal Bancaria mantiene sus registros sin errores.	5,80	-0,61

Por su parte en la dimensión Capacidad de Respuesta (Ver Tabla 3.8) la principal brecha que se identifica está dada por el planteamiento: “Los empleados de la sucursal ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades” (-3,94).

En relación a la dimensión Seguridad el atributo peor evaluado se relaciona con el trato del personal en contacto hacia los clientes siendo la brecha de -0,94, lo cual se muestra en la Tabla 3.9.

Tabla 3.8: Cálculo de la brechas para cada uno de los atributos de la dimensión Capacidad de Respuesta. Fuente: Elaboración propia.

Capacidad de respuesta				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brechas
Los empleados de una sucursal bancaria excelente informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.	6,65	Los empleados de la Sucursal Bancaria informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.	5,82	-0,83
Los empleados de una sucursal bancaria excelente ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.	6,45	Los empleados de la Sucursal Bancaria ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.	2,51	-3,94
Los empleados de una sucursal bancaria excelente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	6,37	Los empleados de la Sucursal Bancaria siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	5,71	-0,66
Los empleados de una sucursal bancaria excelente nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	6,51	Los empleados de la Sucursal Bancaria nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	5,76	-0,75

Tabla 3.9: Cálculo de la brechas para cada uno de los atributos de la dimensión Seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

Seguridad				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brechas
El comportamiento de los empleados de una sucursal bancaria excelente transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.	6,59	El comportamiento de los empleados de la Sucursal Bancaria transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.	5,78	-0,81
Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con una sucursal bancaria excelente.	6,51	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la Sucursal Bancaria.	5,86	-0,65
Los empleados de una sucursal bancaria excelente son siempre amables y corteses con los clientes.	6,45	Los empleados de la Sucursal Bancaria son siempre amables y corteses con los clientes.	5,51	-0,94
Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.	6,47	Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.	5,59	-0,88

Por último en la dimensión Empatía (Ver Tabla 3.10) se identifica como planteamiento peor evaluado: “La sucursal tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes” con una brecha de -1,02.

Tabla 3.10: Cálculo de la brechas para cada uno de los atributos de la dimensión Empatía.

Fuente: Elaboración propia.

Empatía				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brechas
Una sucursal bancaria excelente da a sus clientes una atención individualizada.	6,35	La Sucursal Bancaria da a sus clientes una atención individualizada.	5,49	-0,86
Una sucursal bancaria excelente tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.	6,47	La Sucursal Bancaria tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.	5,45	-1,02
Una sucursal bancaria excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	6,55	La Sucursal Bancaria tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	5,86	-0,69

Una sucursal bancaria excelente se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	6,57	La Sucursal Bancaria se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	5,63	-0,94
Una sucursal bancaria excelente conoce las necesidades específicas de sus clientes.	6,59	La Sucursal Bancaria conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.	5,67	-0,92

De manera general se puede apreciar que en ninguno de los casos las percepciones sobrepasan las expectativas. Las principales brechas se encuentran en los atributos relacionados con la duración del tiempo de servicio y cuyas declaraciones se muestran a continuación:

- ✓ 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)

Como es de suponer, no necesariamente todas las dimensiones tienen la misma importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio. Para ello y según el cuestionario aplicado se le solicita al cliente que ordene las cinco dimensiones del Servqual utilizando una escala del 1 al 5 de acuerdo con la importancia 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, lo cual se muestra a continuación:

- ✓ Elementos tangibles (Moda: 1)
- ✓ Fiabilidad (Moda: 5)
- ✓ Capacidad de respuesta (Moda: 4)
- ✓ Seguridad (Moda: 3)
- ✓ Empatía (Moda: 2)

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, para luego recalcular los valores de expectativas y percepciones para cada dimensión y una vez realizado esto, volver a calcular la brecha utilizando los puntajes ponderados.

En el Anexo 38 se muestran las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones para cada una de las dimensiones que presenta el cuestionario Servqual, así como el índice global de calidad del servicio. Las Figura 3.9 y 3.10 muestran de forma gráfica las brechas por dimensión en la versión original y ponderada respectivamente.

Se observa en ambos casos que las percepciones no superan las expectativas, es decir las expectativas no fueron alcanzadas. En la versión original (Ver Figura 3.12) se identifica como dimensión más crítica la Fiabilidad con una brecha de -2,35 seguida por la Capacidad de Respuesta (-1,51). Las dimensiones menos críticas son Elementos Tangibles y Seguridad, ambas con una brecha de -0,82. No obstante las percepciones en ambas dimensiones están todavía por debajo de las expectativas.

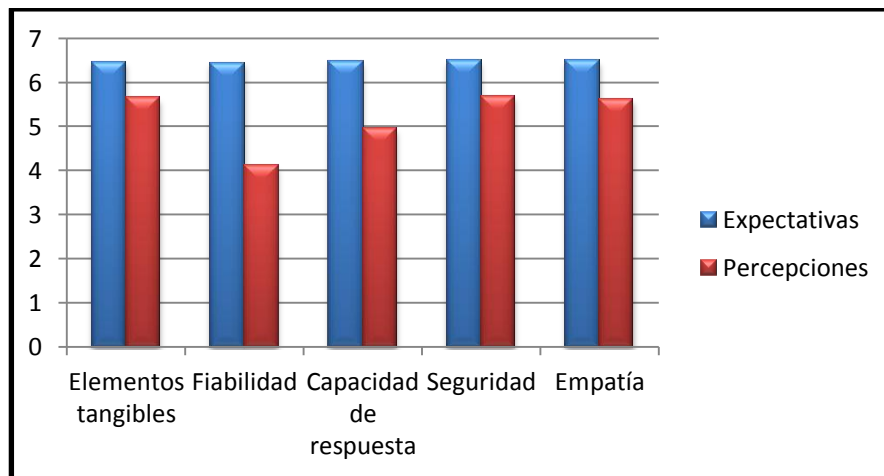


Figura 3.9: Gráfico de brechas por dimensión.

Fuente: Elaboración propia

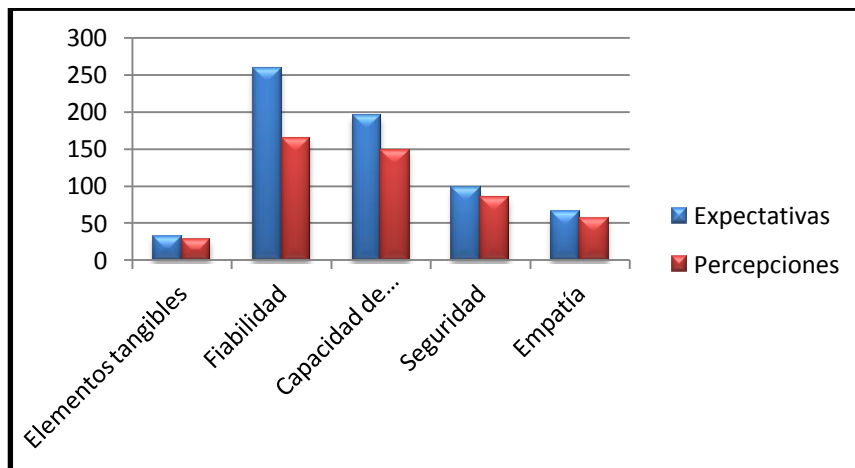


Figura 3.10: Gráfico de brechas ponderado por dimensión.

Fuente: Elaboración propia

En el caso del gráfico ponderado (Ver Figura 3.13) igualmente se obtiene como dimensiones más críticas la Fiabilidad y la Capacidad de Respuesta. Se identifica en este caso como la dimensión menos crítica los Elementos Tangibles, seguida de la Empatía.

Por último se calcula un índice global de calidad de servicio a partir de la realización de una media de los valores medios tanto de las expectativas como de las percepciones de cada una de las dimensiones. El mismo se muestra en el Anexo 38 donde se aprecia que es de -1,27 y en el caso de la versión ponderada de -33,1. 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. A medida que este indicador se acerque a cero (viniendo de un valor negativo), puede entenderse que la percepción del servicio se va acercando a las expectativas que el cliente tiene.

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

Paso 10. Planificar

Identificación y análisis de la situación

Las acciones de mejora se enfocan a las principales brechas de insatisfacción identificadas en la calidad del servicio percibido por el cliente las cuales se relacionan como se comentó en la Etapa III del procedimiento con la duración del tiempo de servicio.

Para investigar las causas por las cuales no se ofrece un servicio rápido al cliente 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. Para ello se acude al equipo de trabajo y se realizan además entrevistas no estructuradas a trabajadores, directivos y algunos clientes de la sucursal. En la Figura 3.11 se muestra dicho diagrama.

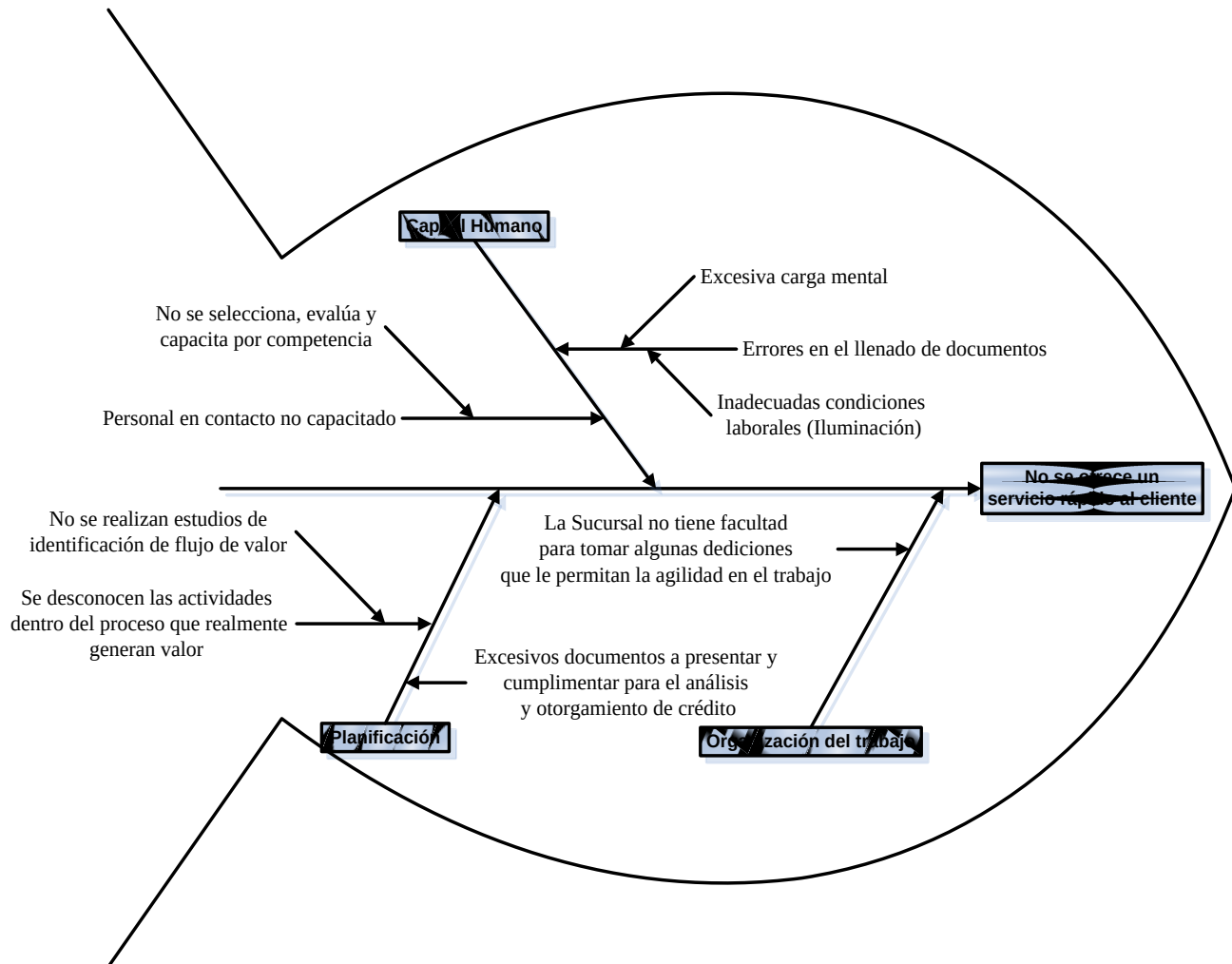


Figura 3.11: Diagrama causa-efecto para el servicio de otorgamiento de créditos.

Fuente: Elaboración Propia.

Como la herramienta anteriormente utilizada no establece un orden de importancia o prioridad entre las causas, se hace necesario el uso de una técnica de priorización. Se decide realizar un método Delphi el cual se muestra a continuación:

- 1- Concepción inicial del problema: Se tienen un grupo de causas que obstaculizan el ofrecimiento de un servicio rápido a los clientes. Se necesita conocer cuáles de ellas son las de mayor importancia para la erradicación de las mismas.
- 2- Cálculo del número de expertos y selección: Ha de destacarse que el número de expertos ya fue calculado anteriormente y seleccionados utilizando el método para el cálculo del coeficiente de competencia de Cortés e Iglesias (2005).

- 3- En este caso se cuenta con la cantidad de 8 expertos, a los cuales se les entrega una lista con las causas que provocan la demora en el servicio, en la cual deben dar un orden de importancia atendiendo a su criterio, donde 7 representa la causa más importante y 1 la menos importante. Los resultados alcanzados se procesan en el software SPSS Versión 19.0 y en la Tabla 3.11 se muestra el rango promedio para cada una de las causas analizadas.

Tabla 3.11: Método de expertos para selección de causas.

Fuente: Elaboración propia

Causas	Rango promedio
Excesiva carga mental	4,88
No se realizan estudios de identificación de flujo de valor	5,25
Excesivos documentos a presentar y cumplimentar para el análisis y otorgamiento de créditos	2,38
No se selecciona, evalúa y capacita por competencias	4,60
La Sucursal no tiene facultad para tomar algunas dediciones que le permitan la agilidad en el trabajo	2,38
Errores en la documentación	1,32
Inadecuadas condiciones laborales (Iluminación)	1,54

A partir de los valores calculados que ofrece el software donde la significación asintótica es de 0.000 y este valor es menor que 0.05 (nivel de significación estadística), se rechaza H_0 lo que se traduce en que existe comunidad de preferencia entre los expertos con un coeficiente W de Kendall de 0.789, lo cual se considera adecuado (Ver Tabla 3.12).

Tabla 3.12: Estadísticos de contraste para la prueba no paramétrica.

Fuente: Elaboración propia.

Test Statistics	
N	8
Kendall's W ^a	,789
Chi-Square	31,571
df	6
Asymp. Sig.	,000
a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Atendiendo a este resultado se identifican como principales oportunidades de mejora las siguientes:

- ✓ No se realizan estudios de identificación de flujo de valor
- ✓ No se selecciona, evalúa y capacita por competencias
- ✓ Excesiva carga mental

Establecimiento de las mejoras a alcanzar

A partir de la identificación de las principales oportunidades de mejora se procede al diseño de un plan mediante el uso de la técnica 5W's y 1H. En la Tabla 3.13 se muestra el plan de mejora propuesto.

Tabla 3.13: Plan de mejoras para disminuir. Fuente: Elaboración propia.

Meta: Disminuir el tiempo desde que se realiza la solicitud del crédito hasta su otorgamiento y entrega						
Responsable general: Director General						
No.	Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
1	Realizar un estudio para identificar actividades del proceso que no son necesarias	Subgerente comercial	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 4822	Julio-Septiembre de 2013
2	Realizar un estudio de carga mental	Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo	Mediante la aplicación de un procedimiento para el estudio de carga mental	Para disminuir los niveles de atención elevado y la insatisfacción con el rendimiento en el puesto	En la Sucursal 4822	Julio-Septiembre de 2013
3	Realizar un estudio para la identificación, normación, evaluación y certificación de las competencias laborales de trabajadores involucrados en el proceso	Especialista de Capital Humano	Mediante la aplicación de un procedimiento para la identificación, normación, evaluación y certificación de competencias laborales	Para que se seleccione, evalúe y capacite por competencias.	En la Sucursal 4822	Julio-Septiembre de 2013

Realizar un estudio para identificar las actividades del proceso que no son necesarias

Con el objetivo de identificar las actividades dentro del proceso que no agregan valor y que no son necesarias, se procede a la aplicación de la metodología de Proceso Esbelto descrita por Gutiérrez y De la Vara (2007). La Tabla 3.14 muestra las actividades que se dan a lo largo del proceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos, clasificadas en agrega valor, muda 1 o muda 2 y la estimación del tiempo que consume cada actividad.

Tabla 3.14: Clasificación y tiempo de duración de las actividades.

Fuente: Elaboración propia

No.	Actividad	Tiempo (min)	Muda
1	Solicitud de la planilla y orientación al cliente	19,95	Agrega valor
2	Entrega de planillas al cliente	10,65	Agrega valor
3	Llenado de planilla por parte del cliente	Actividad que depende de la rapidez con que el cliente realice esta gestión	
4	Entrega de la planilla por parte del cliente al banco	6,23	Agrega valor
5	Revisión de la planilla	40,66	1
6	Solicitud de referencia	39,70	2
7	Análisis de riesgo	120,19	1
8	Aprobación o denegación del crédito	26,18	Agrega valor
9	Formulación del crédito	19,32	1
10	Entrega del crédito	15,93	Agrega valor

Para la estimación del tiempo de cada actividad se realiza un cronometraje. Como muestra inicial se toman treinta observaciones en cada actividad. A continuación se realiza el cálculo del número total de observaciones a realizar a partir de las treinta primeras, todo lo que se muestra en el Anexo 39.

Para verificar si los datos siguen distribución normal se hace uso de la prueba Kolmogorov-Smirnov, debido a que la misma es utilizada para muestras pequeñas, para lo cual se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H_0 : Los datos siguen distribución normal.

H_1 : Los datos no siguen distribución normal.

El procesamiento de los datos se realiza con el paquete de programa Statgraphics Centurion. Para todos los casos se cumple que el valor-P es mayor que $\alpha=0,05$, por lo que no se puede rechazar la idea de que los datos provienen de una distribución normal con 95% de confianza.

Para verificar la estabilidad se utilizan gráficos de control de individuales, los cuales son útiles para detectar cambios tanto en la media como en la dispersión del proceso. Del análisis de las cartas de control de individuales para cada una de las actividades del proceso se puede concluir que existe regularidad estadística así como baja dispersión de los datos dado que todos los puntos se encuentran dentro de los límites de control y no se observan patrones especiales. Por tanto, no se puede rechazar la hipótesis de que el proceso se encuentra en estado de control estadístico con un nivel de confianza del 95%.

Tanto las pruebas de Kolmogorov-Smirnov para verificar supuesto de normalidad como las cartas de individuales para evaluar estabilidad se muestran en el Anexo 40 para cada una de las actividades del proceso.

Con la ayuda del equipo de trabajo y la realización de un profundo análisis de cada una de las actividades del proceso se toma la decisión de eliminar la actividad 6 clasificada como Muda 2, la cual no crea valor para el cliente y no es necesaria.

La solicitud de referencia se considera Muda 2 dado que esta actividad se realiza para corroborar la veracidad de lo establecido en la planilla entregada por el cliente, en la cual en uno de sus apartados la entidad empleadora debe informar al banco todos los descuentos que tiene el trabajador. Ha de destacarse que cuando se realiza el análisis del crédito o de riesgo por parte de los gestores de negocio, estos están obligados a verificar la información contenida en la planilla en lo que se refiere a la capacidad de pago del cliente y de los fiadores, de manera que se realiza la misma verificación dos veces.

Otro aspecto importante a destacar es que la actividad de solicitud de referencia se realiza en presencia del cliente y de los fiadores, lo que genera demoras en el servicio. Todo lo anterior evidencia la necesidad de eliminar dicha actividad, cuya duración es como promedio de 40 min.

En el Anexo 41 se muestra una comparación del tiempo del servicio actual con el tiempo de la propuesta. Como se puede apreciar en el segundo momento que el cliente visita la Sucursal el

servicio demora 86,59 min y con la propuesta solo se demoraría 46,89 min, lo que representa una disminución del 54,15% en relación a su estado actual.

Una vez propuestas las acciones de mejora se procede a su implantación (Paso 11) para luego verificar la efectividad de las mismas (Paso 12). Para ello se recomienda evaluar el proceso a través de los indicadores propuestos. En función de los resultados de la comprobación anterior se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso (actualización) (Paso 13).

3.3. Conclusiones del Capítulo III

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

1. El procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios se implementa de los pasos 1 al 10. La utilización de las herramientas que se proponen permite pasar de una etapa a la otra obteniendo los resultados que garantizan evaluar la calidad del servicio según la percepción de los clientes. En la implementación que se desarrolla es evidente el cumplimiento de los principios del procedimiento.
2. Se selecciona el Proceso de Solicitud, Otorgamiento y Entrega de Créditos para realizar la evaluación de la calidad percibida dado que es este el que mayor cantidad de quejas registra y es el más demandado por la población.
3. La evaluación de la calidad percibida evidencia que para las 22 declaraciones del Cuestionario Servqual las percepciones de los clientes no superan las expectativas, donde las brechas peor evaluadas se relacionan con el tiempo de servicio. Se identifican como dimensiones más críticas la Fiabilidad y la Capacidad de Respuesta.
4. El índice global de calidad de servicio evidencia que existe un deficiente nivel de calidad del servicio al tomar valores negativos tanto para la versión original (-1,27) como para la ponderada (-33,1).
5. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales brechas de insatisfacción identificadas en la calidad del servicio. Destaca la realización de un estudio para identificar actividades que no agregan valor y que no son necesarias mediante la metodología de proceso esbelto, disminuyéndose el tiempo de servicio en 40 minutos como promedio.

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. En relación con esta, existe consenso en la literatura consultada sobre la carencia de procedimientos que orienten su evaluación.
2. El procedimiento diseñado para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios compuesto de cuatro etapas y trece pasos garantiza la evaluación y mejora de la calidad percibida mediante la escala Servqual, con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, haciendo uso de diversas herramientas.
3. La implementación del procedimiento en el Servicio de Solicitud, Otorgamiento y Entrega de Créditos de la Sucursal Bancaria 4822 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos permite identificar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio percibido por los clientes, resultados que facilitan la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del mismo.
4. La evaluación de la calidad percibida evidencia que para las 22 declaraciones del Cuestionario Servqual las percepciones de los clientes no superan las expectativas donde las brechas peor evaluadas se relacionan con el tiempo de servicio. En relación con esto el índice global de calidad de servicio muestra un deficiente nivel de calidad del servicio al tomar valores negativos tanto para la versión original (-1,27) como para la ponderada (-33,1), donde las dimensiones más críticas son la Fiabilidad y la Capacidad de Respuesta.
6. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales brechas de insatisfacción identificadas en la calidad del servicio. Destaca la realización de un estudio para identificar actividades que no agregan valor y que no son necesarias mediante la metodología de proceso esbelto, disminuyéndose el tiempo de servicio en 40 minutos como promedio.

Recomendaciones

Recomendaciones

- ✓ Poner en práctica las mejoras propuestas para las principales brechas de insatisfacción identificadas en el Proceso de Solicitud, Otorgamiento y Entrega de Créditos.
- ✓ Generalizar la experiencia a otros servicios de la Sucursal Bancaria 4822 para mejorar continuamente considerando como fuente de retroalimentación la percepción de los clientes.
- ✓ Extender la aplicación del procedimiento a otras sucursales del Banco Popular de Ahorro de modo que se puedan hacer estudios que permitan comparar el desempeño de estas desde la percepción de los clientes.

Bibliografía

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, J. A. (1999). *“Organización de la Producción y los servicios”*. Ciudad de la Habana, Cuba: Ed. ISPJAE.
- Aldlaigan, A., & Buttle, F. (2002). "SYSTRA-SQ: A New Measure of Bank Service Quality". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 13. No. 4.
- Al-Hawari, M., Hartley, N., & Ward, T. (2005). "Measuring Banks' Automated Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach". *Marketing Bulletin*. No.16. Article 1.
- Allred, A. T., & Addams, H. L. (2000). "Service Quality At Banks And Credit Unions: What Do Their Customer Say?". *Managing Service Quality*. Vol. 10 No. 1.
- Alvarado, N. F., Mayorga, X. J., Mendoza, L. F., & Hernández, D. (2008). *“Investigación sobre satisfacción del cliente de servicios de seguridad de Chinandega”*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- AMA. (1960). "Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms ". Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago. American Marketing Association.
- Amaya, Y. (2010). *"Procedimiento de evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios asistenciales"*. Tesis de Maestría, .
- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model". *Journal of Services Marketing*.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms". *Marketing Science*. Vol. 12. No. 2.
- Angur, M., Nataraajan, R., & Jahera, J. (1999). "Service Quality in the Banking Industry: An Assessment in a Developing Economy". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 17. No.3.
- Arasli, H., Katircioglu, S. T., & Mehtap-Smadi, S. (2005). "A Comparison of Service Quality in the Banking Industry. Some Evidence from Turkishand Greek-speaking Areas in Cyprus", *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 23. No. 7.
- Aubyn, M. (2006). *Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el Sector Bancario*. Retrieved from www.monografias.com.
- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). "A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 18. No. 2.

- Bath, M. A. (2005). "Corelates of Service Quality in Banks: An Empirical Investigation". Journal of Services Research. Vol. 5. No. 1.
- Bauer, H., Hammerschmidt, M., & Falk, T. (2005). "Measuring the Quality of e-Banking Portals". International Journal of Bank Marketing. Vol. 23. No. 2.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bernal, J. (2006). "Servucción: el proceso de creación de servicios". Retrieved from www.mercadeo.com.
- Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1989). "Service quality: A profit strategy for financial institutions". Richard D. Irwin, Inc. USA.
- Bigné, J. E., Moliner, M. A., Vallet, T. M., & Sánchez, J. (1997). "Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos". Revista Española de Investigación de Marketing ESIC.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). "A multistage model of customers' assessments of service quality and value". Journal of Customer Marketing., Vol. 55.
- Cantú, H. (2001). *"Desarrollo de una cultura de calidad"*. (Segunda Edición.). México DF: Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Cáravez, Y. (2007). "Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos". Universidad de Cienfuegos.
- Carman, J. (1990). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". Journal of Retailing., Vol. 66. No. 1.
- Castillo, E. (2005). "Escala Multidimensional SERVQUAL". Universidad del Bío-Bío, Chile. Retrieved from <http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf>.
- Chi Cui, C., Lewis, B. R., & Park, W. (2003). "Service Quality Measurement in the Banking Sector in South Korea". International Journal of Bank Marketing. Vol. 21. No. 4.
- Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Tesis de Doctorado, Universidad Jaume.
- Cobra, M. (2002). "Marketing de servicios: Estrategias para el turismo, finanzas, salud y comunicación". Mc Graw Hill. Bogotá.
- Colectivo de autores. (2005). "Introducción a la Ingeniería". La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

- Colectivo de autores. (2006). "Manual de usuarios de SPSS Base 15.0." Estados Unidos.
- 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.
- 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. (1992a). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions - Minus - Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol.58.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992b). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*. Vol. 56.
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Ed. Continental.
- Cuesta, A. (2005). "*Tecnología de gestión de recursos humanos*" (Segunda Edición.). Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- 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, Y., & Pons, R. (2003). Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara".
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009). "Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico". Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. Revista Contribuciones a la Economía. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009b/>.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2005). "La calidad del servicio percibida: aplicación en instituciones del Banco Popular de Ahorro". CD-ROOM LOGMARK 2005. Editorial Universidad de Matanzas.
- Díaz, Y., & Pons, R. C. (2009). "Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida". Revista Contribuciones a la Economía. Número de octubre 2009. Retrieved from <http://eumed.net/ce/2011b/dgpg.htm>.
- Díaz, Y., Pons, R. C., & Campbell, D. (2004). "Modelización e instrumentación de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas". CD-ROOM LOGMARK 2004. Editorial Universidad de Pinar del Río.
- Doucet, L. (2004). "Service provider hostility of service quality". Academic Management Journal. Volumen 47. Número 5.
- Duque, E. J., Cervera, A., & Rodríguez, C. (2006). "Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet". Revista INNOVAR, 16, 223– 243.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). "Une Approche Nouvelle du Marketing des Services". Revue Francaise de Gestión., No. 2.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1993). "Servucción. El marketing de servicios". Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- Evans, R., & Lindsay, W. (1999). *"Administración y control de la calidad"*. (Cuarta Edición.). Editorial Internacional Thomson Editores.
- Federoff, P. (2006). "Método SERVQUAL". Retrieved from http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html.

- Fernández, M. (2000). "Validación de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9. No. 1.
- Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros. .
- Frías, R. A., & Cuétara, L. (1997). "Evaluación de la calidad de los servicios turísticos". Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica CITMA. Matanzas.
- Friedman, M. (1940). Una comparación de pruebas de significación alternas para el problema de m rangos.
- Gallarza, M. G., & Gil, I. (2006). "Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student's travel behavior". Tourism Management. Número 27.
- Gálvez, P. (2011). *"Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas"*. Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- García, J. (1998). "Calidad del servicio financiero como estrategia de las instituciones bancarias". Málaga.
- Garrido, L., Shih, P., & Martínez- Molina, A. (2012). "Evaluación de la Calidad Percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid (No. M-1294/2011 / Anexo)". Madrid, España.
- Geary, A., & Alan, B. (1995). "Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart" Second Edition. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California.
- Gómez, M. (1998). *"Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara"*. Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Gómez, M. (2001). "Diseño del Servicio al Cliente". Ed. Universitaria CUJAE. Ciudad de La Habana.
- Gómez, M., & Acevedo, J. (2001). "La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial". Logespro, CETA. La Habana.
- 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.
- Gounaris, S. P., Stathakopoulos, V., & Athanassopoulos, A. D. (2003). "Antecedents to Perceived Service Quality: An Exploratory Study in the Banking Industry". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 21. No. 4.
- Grande, I. (1996). *Marketing de los Servicios*. Madrid: Editorial ESIC.
- Gray, J., & Harvey, T. (1997). "El valor de la calidad en los servicios bancarios". Editorial Limusa. México D.F.
- Grönroos, C. (1981). "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory." *Marketing of Services*.
- Grönroos, C. (1982). "An applied service marketing theory". *European Journal of Marketing*., Vol. 16. No. 7.
- Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications." *European Journal of Marketing*.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.
- Grönroos, C. (1983). "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing". American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1988). "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality". *Review of Business*.
- Grönroos, C. (1990). "Service Management and Marketing". Massachusetts: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Ediciones Díaz de Santos.
- Grudiz. (2011). "Medir la calidad de un servicio: el modelo Servqual". Retrieved from <http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/medir-la-calidad-de-un-servicio-el-modelo-servqual>.
- Gualier, H. (2001). "Mercadeo en los servicios de información". Retrieved from <http://www.monografias.com>.
- Guetty, J., & Thompson, K. (1994). "La Relación entre Calidad, Satisfacción e Intención de Recomendar el Servicio a Otros".

- Gummerson, E. (1978). "Toward a Theory of Professional Service Marketing". Industrial Marketing Management.
- Gutiérrez, F. (2006). "Evaluación externa: grado de satisfacción y calidad de servicio". Málaga, España: Oficina Defensor del Ciudadano.
- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Hernández, A. (2000). "Calidad en las empresas de servicios". Centro para la Calidad en Asturias.
- Hernández, J. (2004). "Marketing de servicios". Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). "Metodología de la Investigación". (Edición Segunda.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Hernández, Y. (2010). *Aplicación de un procedimiento de gestión para la mejora del proceso de Planificación y Control de la producción en la empresa de Soluciones Mecánicas de Cienfuegos*. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- IRAM. (2003). "Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en organizaciones de salud." Instituto Argentino de Normalización.
- ISO 9000: 2005. (2005). "Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario" (traducción certificada).
- ISO 9001: 2008. (2008). "Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos" (traducción certificada). Oficina Nacional de Normalización.
- Jabnoun, N., & Al-Tamimi, H. (2003). Measuring Perceived Service Quality at UAE Commercial Banks". International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 20.No. 4.
- Jamal, A., & Nasser, K. (2002). "Customer Satisfaction and Retail Banking: An Assessment of Some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking". International Journal of Bank Marketing. Vol. 20. No. 4.
- Javaras, K. N., & Ripley, B. D. (2007). "An unfolding latent variable model for likert attitude data: drawing inferences adjusted for response style". Journal of the American Statistical Association. Volumen 102. Número 478.
- Juran, J., & Binghamm, R. (1974). *Quality control handbook*. (3° ed.). New York: Ed. McGraw-Hill.

- Juran, J. (1996). *"Manual de control de la calidad"*. (Quinta edición.). México DF: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). "Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 12.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice-Hall International.
- Lassar, W. M., Manolis, C., & Windsor, R. (2000). "Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking". *Journal of Services Marketing*. Vol. 14. No.3.
- Leal, J. A. (2006). "Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno". Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Lehtinen, J. (2001). "Compañía de servicios orientada al cliente". Editorial Espoo. Finlandia.
- Lehtinen, U. (1983). "Service quality: a study of quality dimensions". Service Management Institute. Finlandia.
- Leunissen, P., Prevo, O., & Roest, H. (1996). "The Mediating Role of Psychosocial Benefits in the Satisfaction Formation Process". *Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, Marketing for an Expanding Europe*. Budapest University of Economic Sciences.
- Lewis, B. (1993). "Service Quality: Recent Developments in Financial Services". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 11. No. 6.
- Lloréns, F. J. (1996). "Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas". Universidad de Granada.
- López, Z. (2011). *"Mejora del proceso de prestación del servicio en el Ranchón "El Compay de la UEB el Mediterráneo"*. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas.
- Machín, M. L. (2010). *"Modelación Matemática del área comercial de una sucursal bancaria del BPA en la Provincia de Cienfuegos"*. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Marcial, R., Bendoyro, P., & Gómez, O. (2006). "Calidad del servicio bancario".
- Marsán Castellanos, J. (2011). *Organización del trabajo. Estudios de tiempos*. La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela.

- 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.
- Menéndez, M., & Molina, D. (2010). *Procedimiento para la mejora en la calidad de los servicios del Taller de Garantía Comercial de la Sucursal CIMEX, Cienfuegos*. Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Morales, A. (2008). *"Sistema para la gestión de la Calidad basado en Calidad de Servicio"*. Universidad de Carabobo.
- 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.
- 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.
- 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., 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. K., 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.
- 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.
- 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, 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>.
- Rodríguez, S. (1993). “Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas”. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- Ruiz, P., & Alcalde, J. (2005). "Gestión de Procesos Asistenciales. Gestión Clínica en Cirugía". Arán Editores. Madrid.
- Salinas, M. (2007). "Modelos de Regresión y Correlación IV. Correlación de Spearman". Revista Ciencia & Trabajo, Julio-Septiembre, 143–145.
- Salinas, O. (2006a). “El problema de la servucción”. Retrieved from www.sobrepapel.com.
- Salinas, O. (2006b). “La servucción: Es mejor servir que...”. Retrieved from www.gestiopolis.com.
- Salkey, M., & Gómez, R. (2007). *“Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el sector bancario”*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- 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.
- Schroeder, R. (1992). *“Administración de operaciones”*. (Tercera edición.). México DF: Ed. Mac Graw Hill.
- Serrano, A. M., López, M. C., & Gómez, R. (2007). “Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones”. Cuadernos de Turismo. Número 20.
- Shahin, A. (2006). "SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. Service quality – An introduction".
- Sharma, A., & Mehta, V. (2004). "Service Quality Perceptions in Financial Services - A Case Study of Banking Services". Journal of Services Research. Vol. 4. No. 2.

- Shih, Y., & Fang, K. (2006). "Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking". *Total Quality Management*. Vol. 17. No. 1.
- Solanelles, M. (2003). "El mercadeo y los servicios de información". Retrieved from http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm.
- 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.
- 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.
- Theas, R. K. (1993). "Expectations as a Comparison Standar in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment". *Journal of Marketing*, Vol.58.
- 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*.
- 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: Elaboración propia.

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.
Grönroos (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

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: 2005	El servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Anexo 2: Características de los servicios. Fuente: Elaboración propia.

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.

Anexo 2: Continuación

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.

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

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

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

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

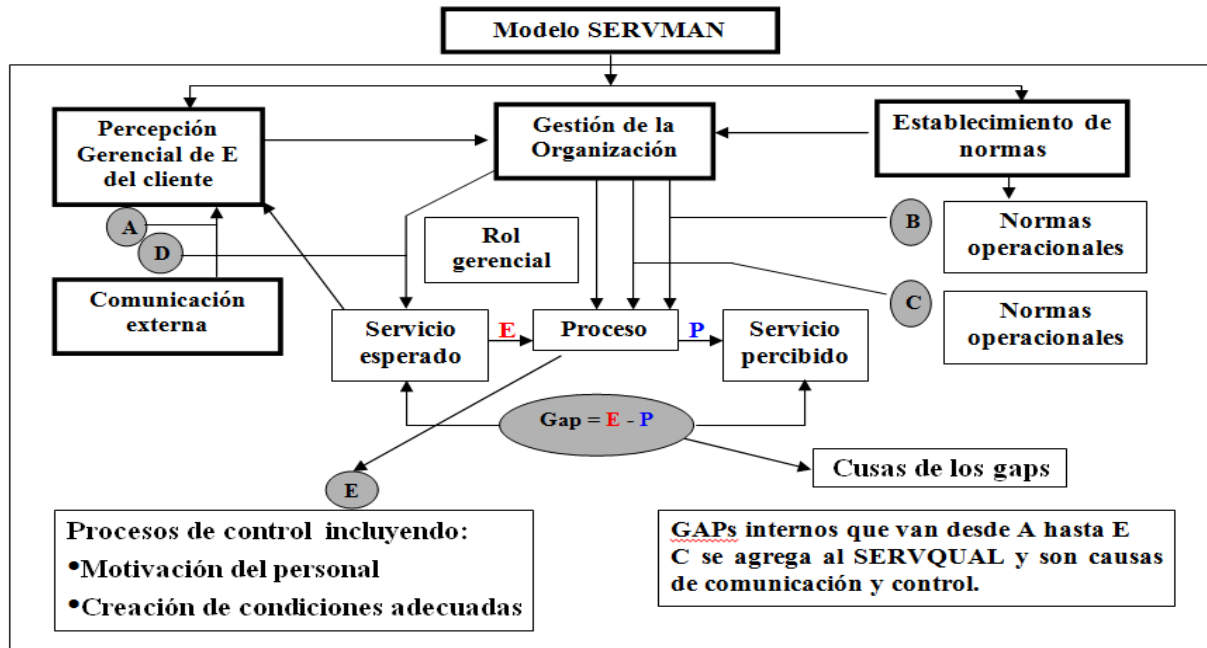
En la Tabla 1 aparecen otras definiciones que compendia Rangel (2005).

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: Elaboración propia.

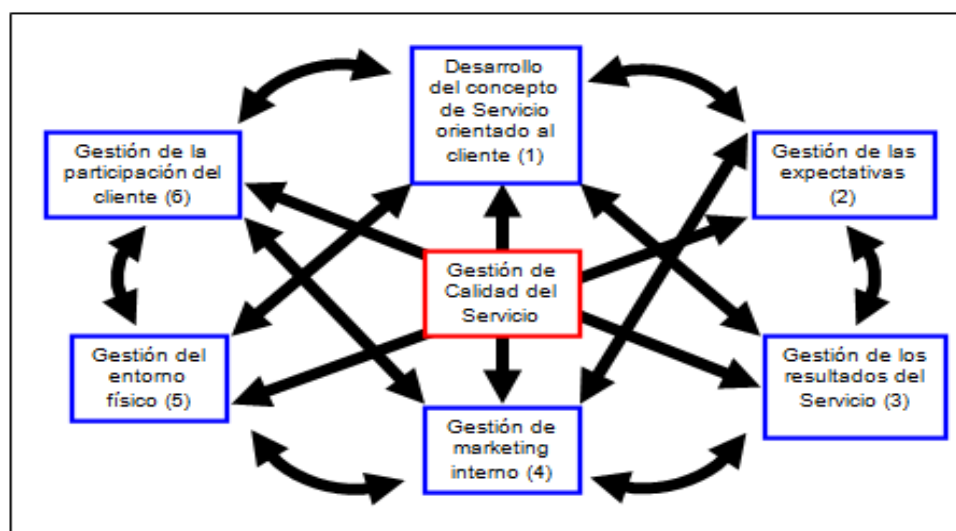
a) Modelo Servman



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

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

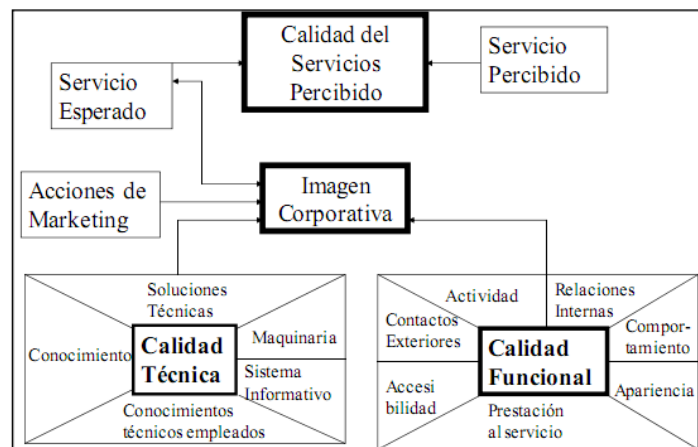
b) Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen



Fuente: (Grönroos, 1984)

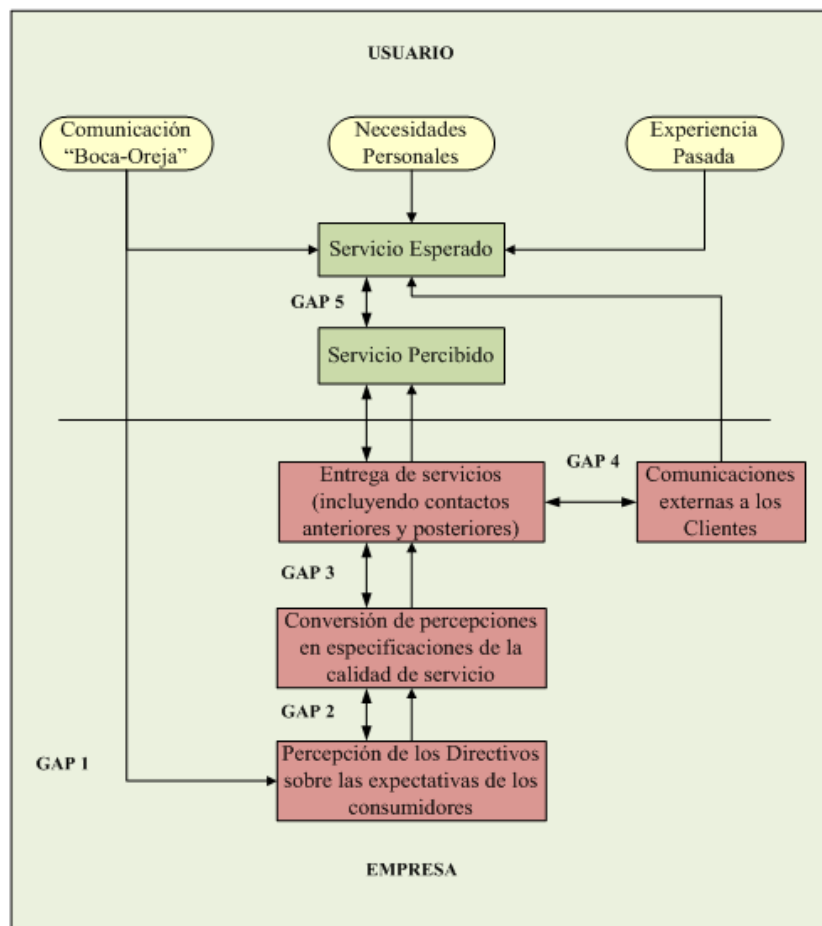
Anexo 4: Continuación

c) Modelo de Grönroos



Fuente: (Grönroos, 1988)

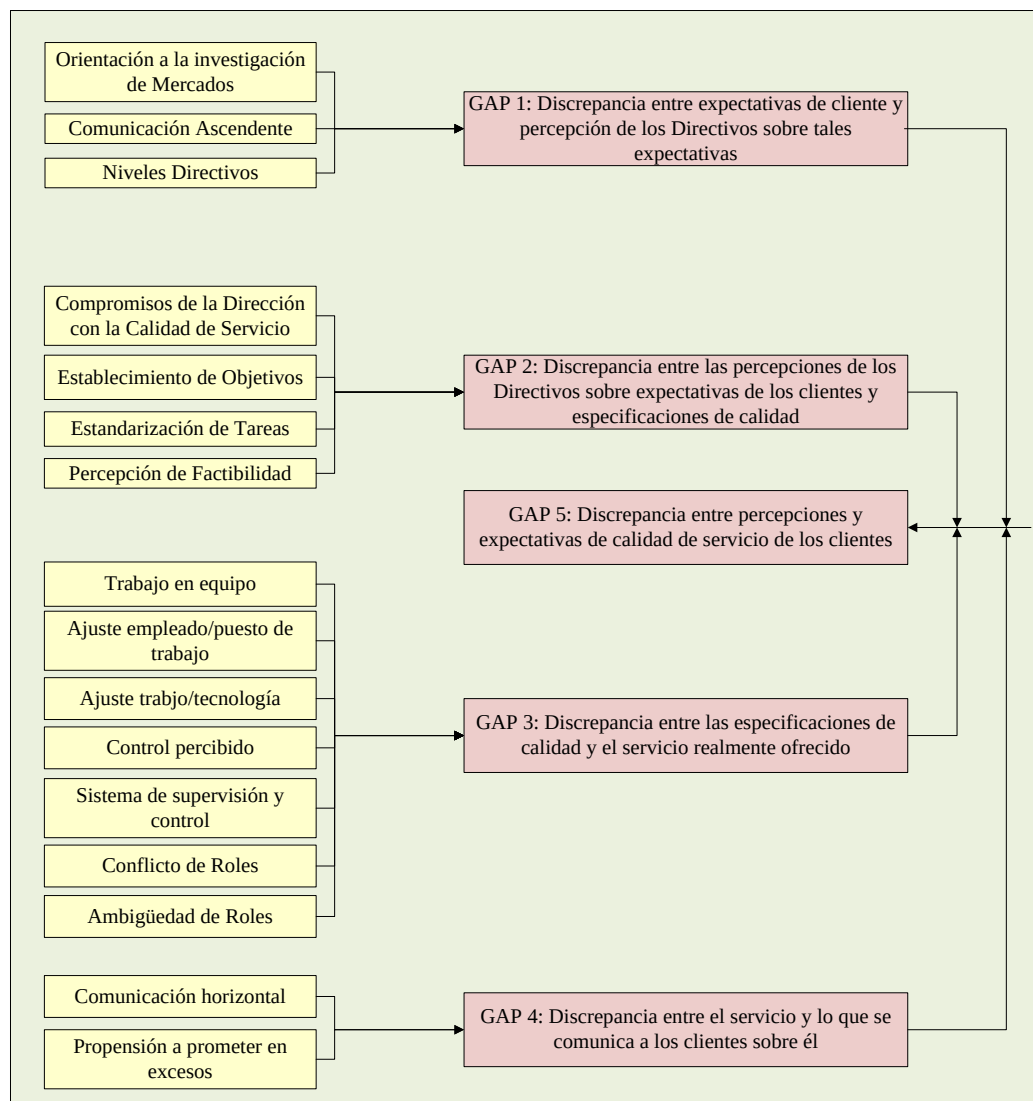
d) Modelo de las Deficiencias



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

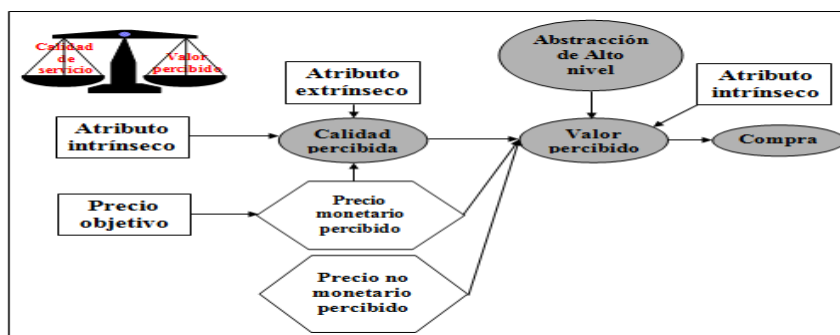
Anexo 4: Continuación

e) Modelo ampliado de la calidad de servicio



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

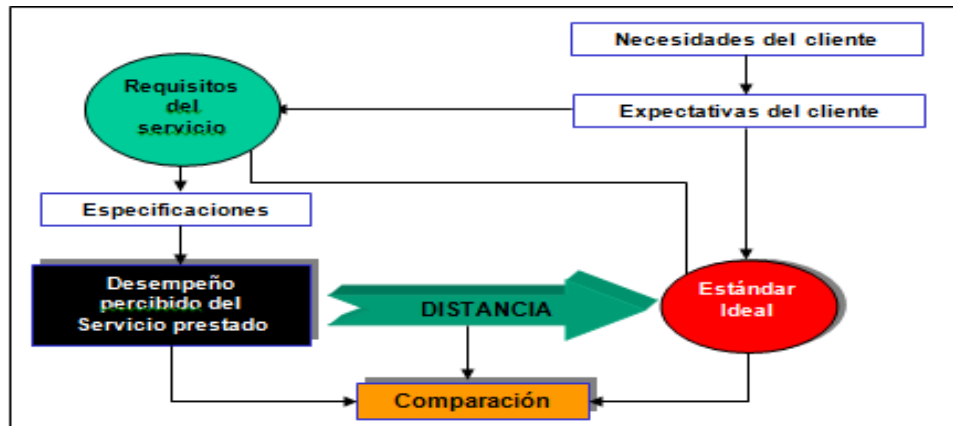
f) Modelo de Zeithaml



Fuente: (Zeithaml, 1988)

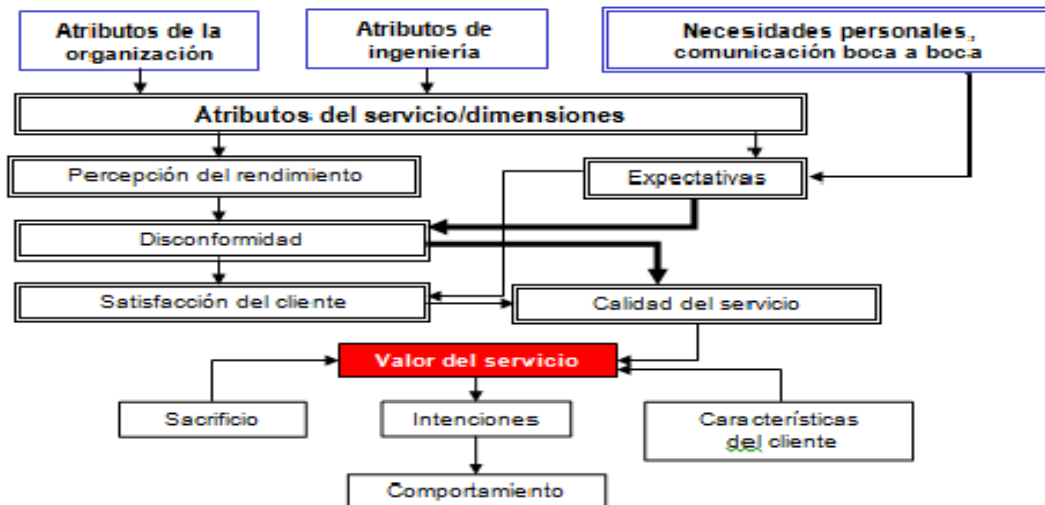
Anexo 4: Continuación

g) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: (Theas, 1993)

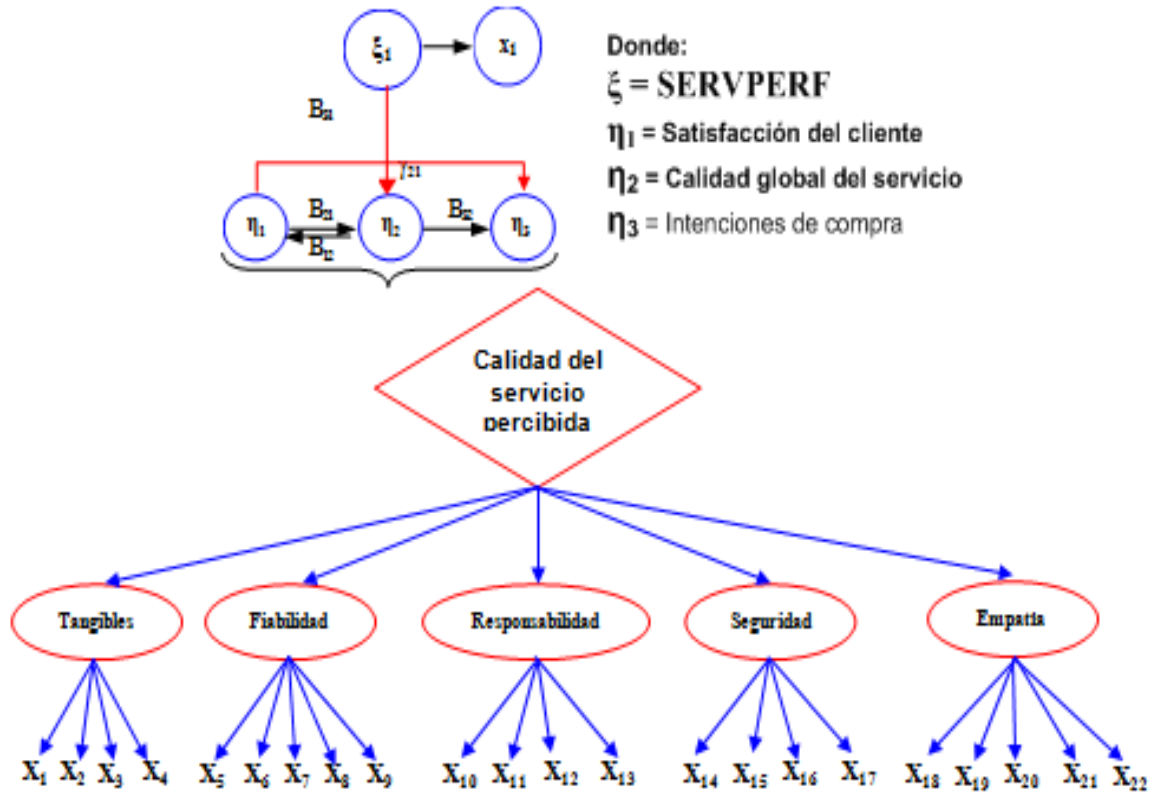
h) Modelo Multiescenario



Fuente: (Bolton y Drew, 1991)

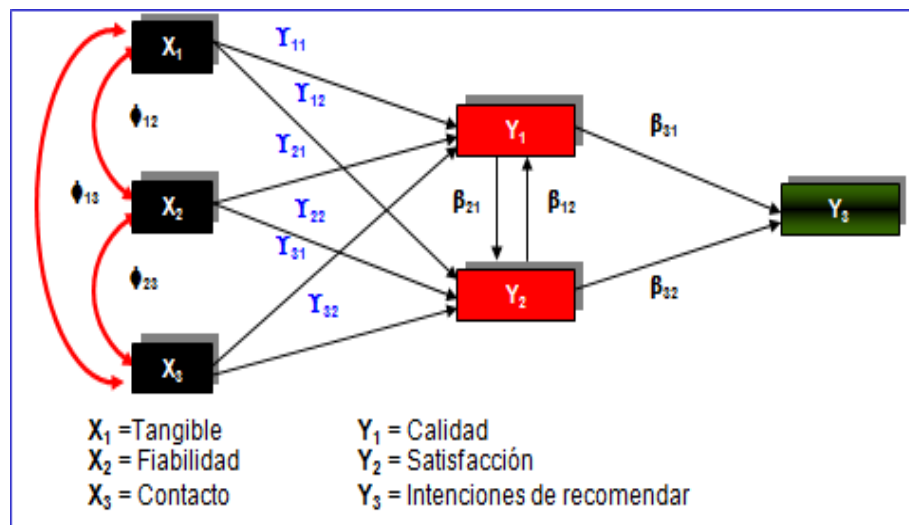
Anexo 5: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. Fuente: Elaboración propia.

a) Modelo Servperf



Fuente: (Cronin y Taylor, 1992)

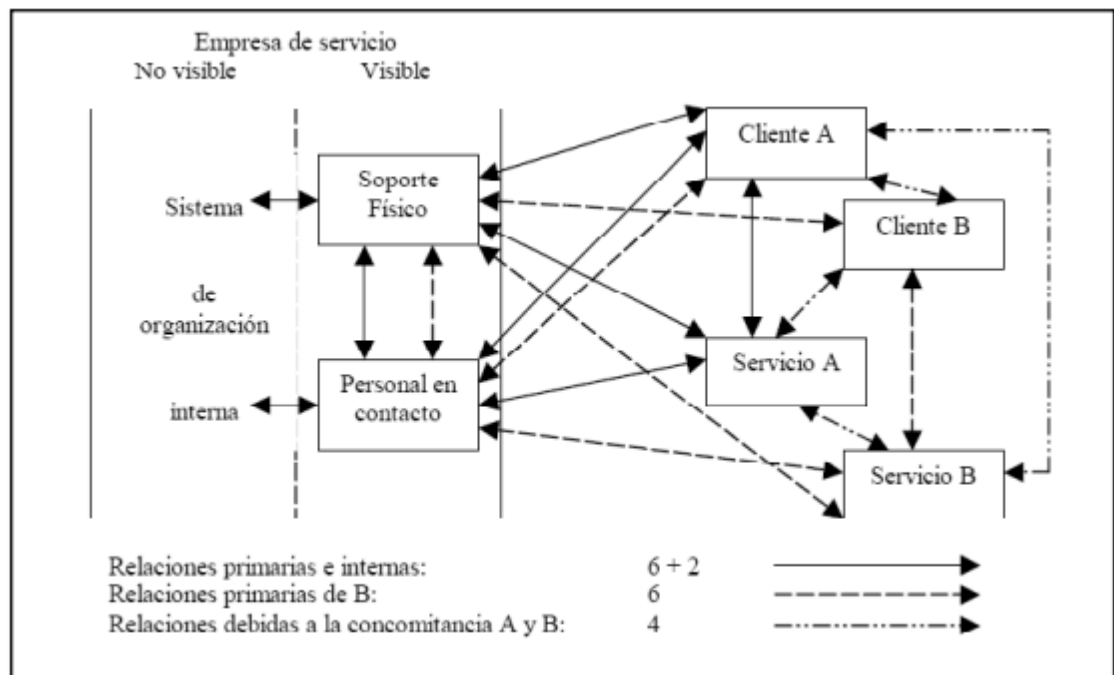
b) Modelo Lodgqual



Fuente: (Guetty y Thompson, 1994)

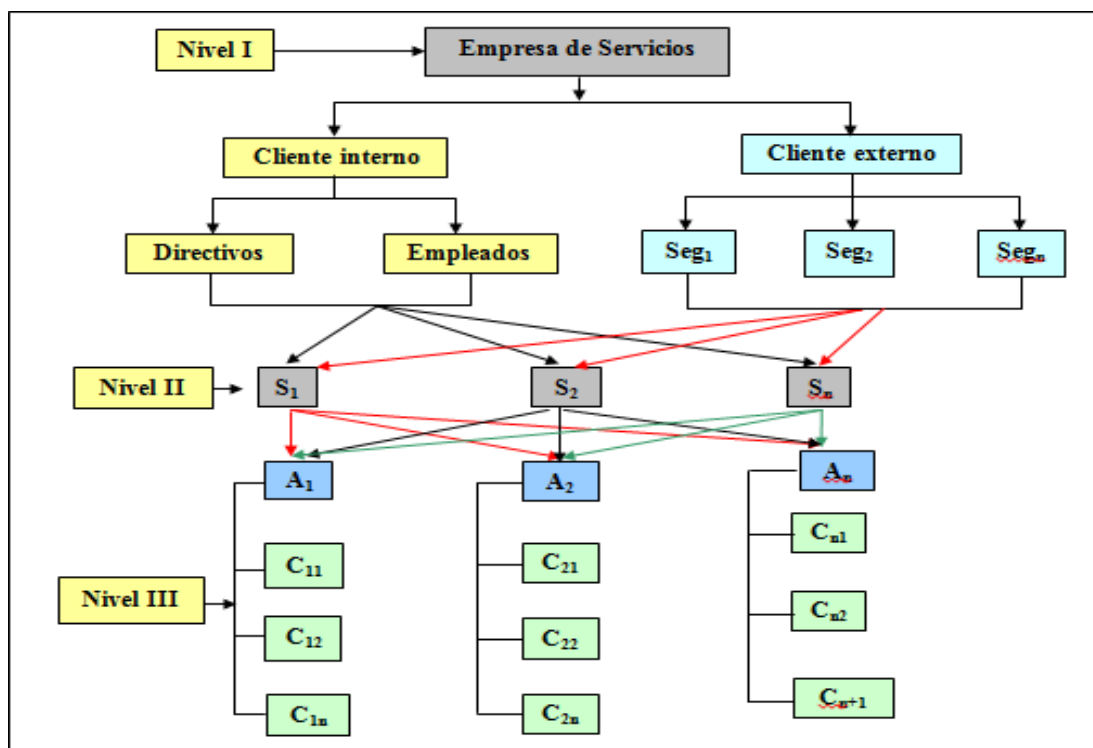
Anexo 5: Continuación

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: 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.

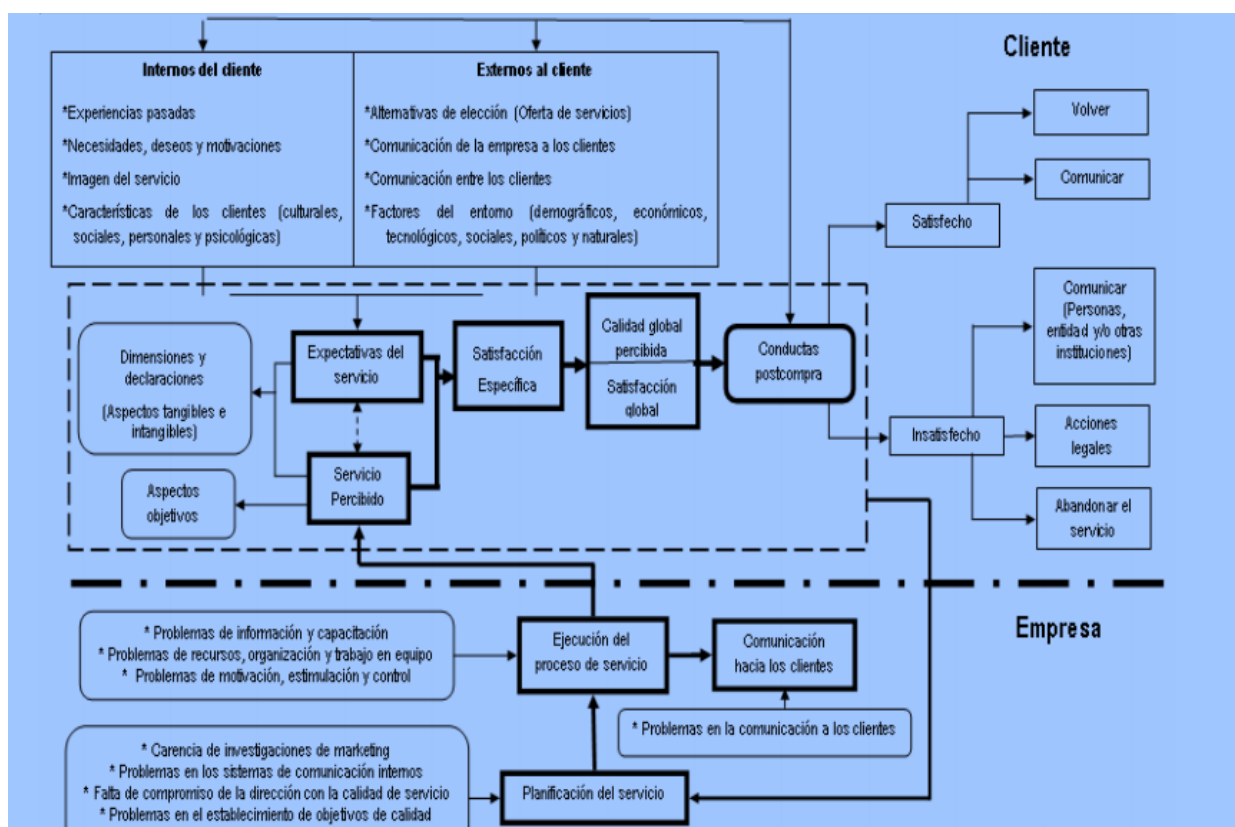


Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

Anexo 7: 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.

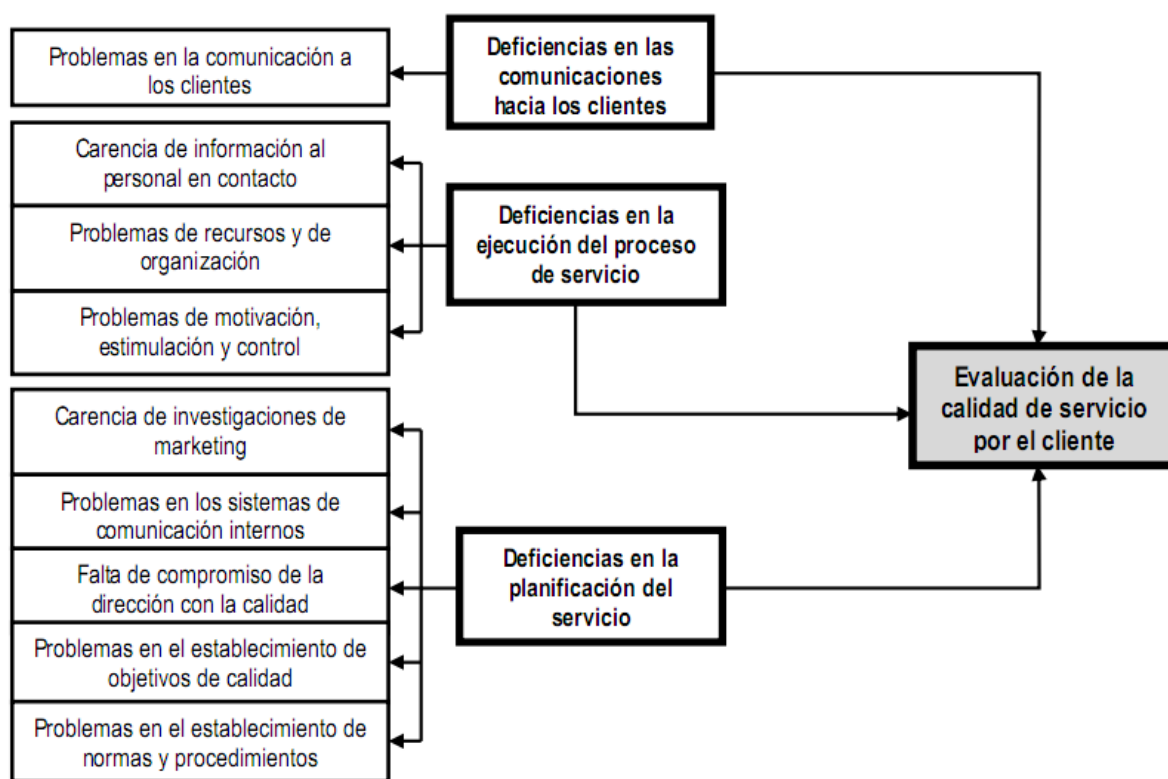


Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida

Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

Anexo 8: 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 9: 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 10: 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 fast food
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 , 1997 ^b)	Educación superior
Kettinger y Lee (1997)	Servicios online
Ryan y Chiff (1997)	Agencias de viaje
Fernández et al. (1997)	Servicios públicos

Anexo 10: Continuación

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

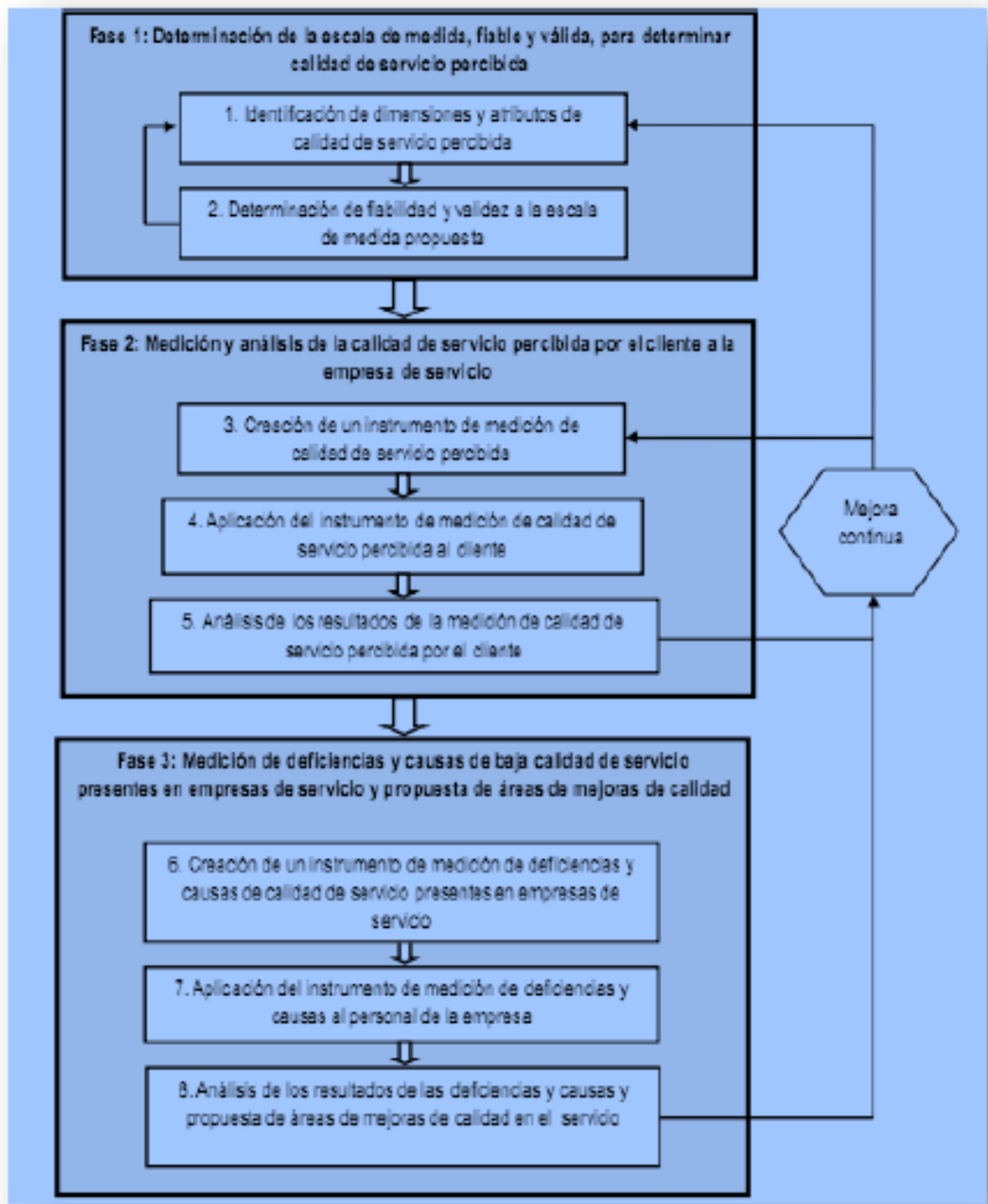
Además de estas también se registran otras que precisan Díaz y Pons (2009) y se especifican en la Tabla 2.

Tabla 2: Utilización de la escala de medida Servqual revisada en diferentes servicios

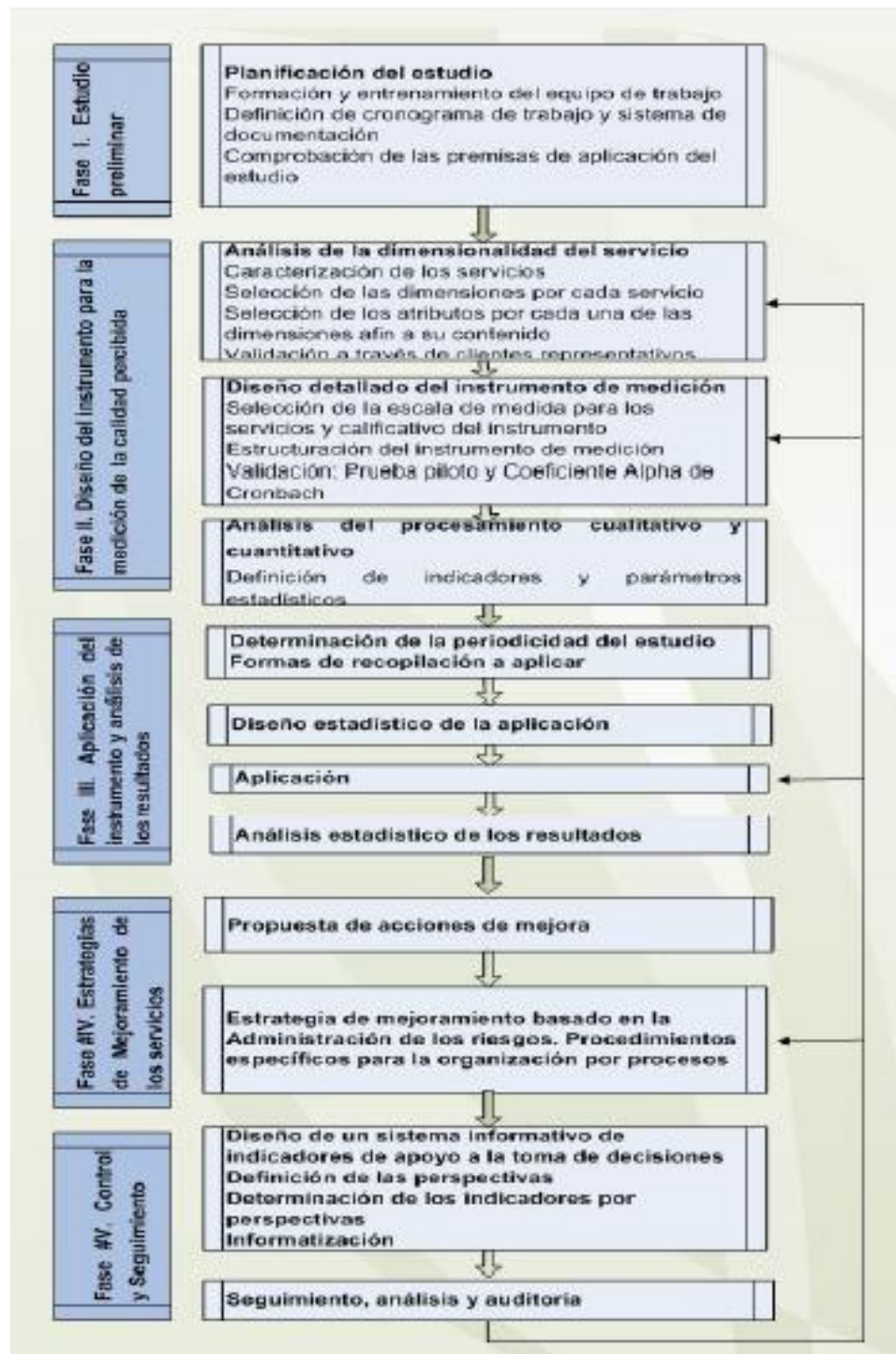
Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

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



Anexo 12: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. Fuente: Moreno (2010)



Anexo 12: 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.

Anexo 12: Continuación

- Paso 4. Validación de los resultados obtenidos a través de los clientes más importantes para la organización.
- ✓ 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.

Anexo 12: Continuación

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.

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.

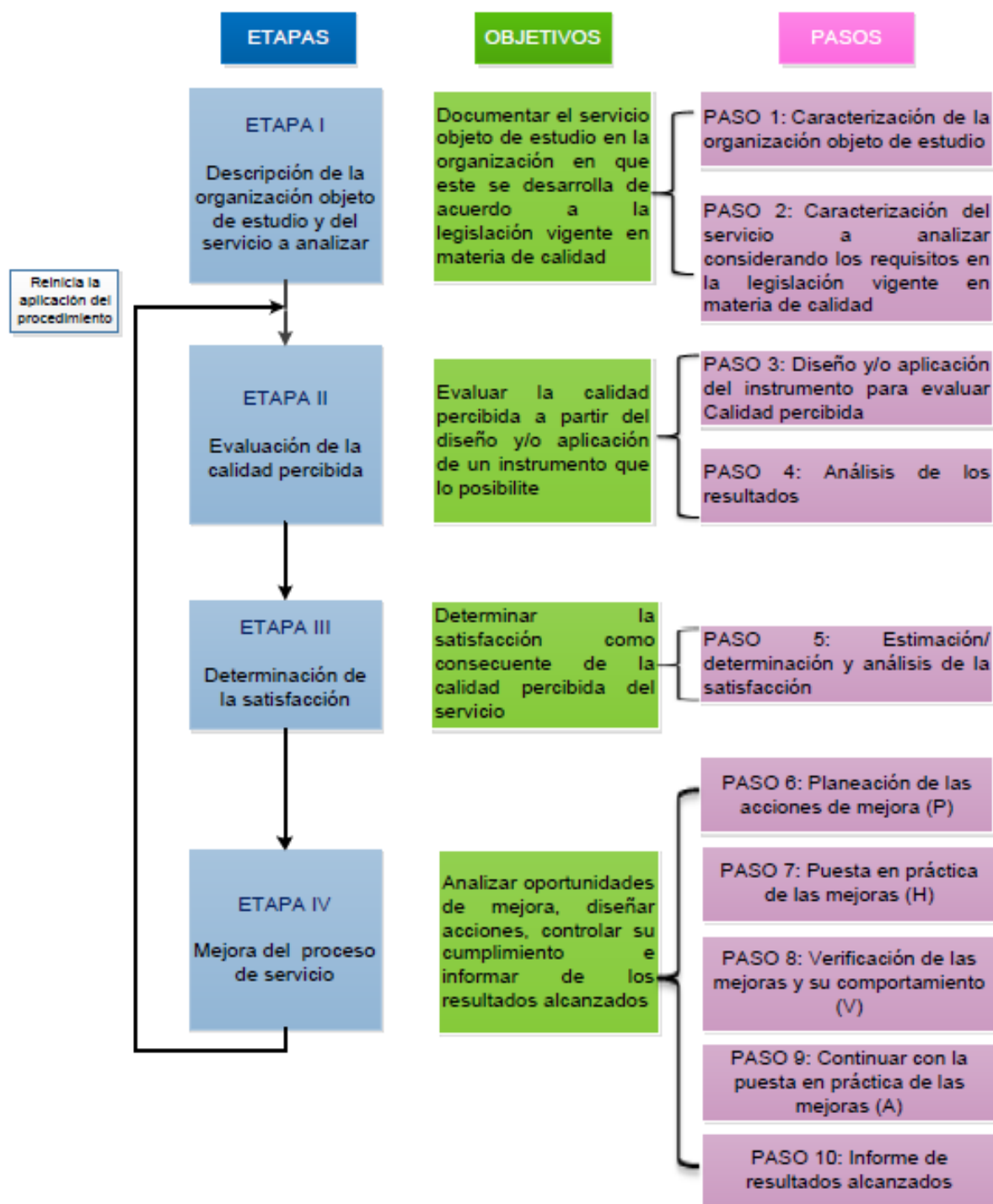
Etapas:

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

Fuente: Curbelo (2013)



Anexo 14: Procedimientos para la gestión de procesos.

Fuente: Adaptado de Cárovez (2007) y Menéndez y Molina (2010)

La Tabla 1 muestra los pasos de cada uno de los procedimientos identificados en la literatura para la gestión de procesos.

Tabla 1: Pasos de los procedimientos para la gestión de procesos. Fuente: Cárovez (2007)

Autores	Contenido del modelo
Ishikawa (1985)	Identificación y definición del proceso real: 1. Detectar lo que desean y necesitan los clientes. 2. Describir el proceso con el nivel de detalle necesario. 3. Incluir las medidas adecuadas. Medición y análisis del proceso: 1. Estudiar los resultados de las medidas. 2. Detectar áreas potenciales de mejora. 3. Elegir las mejoras más prometedoras. Identificación de oportunidades de mejora: 1. Diseñar y aplicar los cambios para la mejora. 2. Medir los resultados para probar que los cambios son positivos. Normalización / Estabilización del proceso. 1. Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados. 2. Documentar las mejoras para normalizarlas. Plan para la revisión y mejora continuas: 1. Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso. 2. Realizar las medidas. 3. Analizar los resultados. 4. Tomar acciones para mejorar los resultados
Jeffrey N. Lowenthal (1994)	1. Identificación de los procesos actuales del negocio. 2. Creación de la estructura y definición del plan para realizar mejora de procesos. 3. Análisis del proceso actual. 4. Creación del proceso ideal. 5. Diseño y prueba del nuevo proceso. 6. Puesta en práctica general del nuevo proceso. 7. Evaluación de los resultados del cambio. 8. Repetir el ciclo anual de planeación operacional del cambio.

Anexo 14: Continuación

Manganelly y Klein (1994)	<i>Etapas I: Preparación.</i> 1. Reconocer la necesidad. 2. Desarrollar consenso ejecutivo. 3. Capacitar al equipo. 4. Planificar el cambio. <i>Etapas II: Identificación</i> 1. Modelar clientes. 2. Definir y medir rendimiento. 3. Definir entidades. 4. Modelar procesos. 5. Identificar actividades. 6. Extender modelo de procesos. 7. Correlacionar organización. 8. Correlacionar recursos. 9. Fijar prioridades de procesos. <i>Etapas III: Visión</i> 1. Entender la estructura del proceso. 2. Entender flujo del proceso. 3. Identificar actividades de valor agregado. 4. Referenciar rendimiento. 5. Determinar impulsores del rendimiento. 6. Calcular oportunidad. 7. Visualizar el ideal (externo) 8. Visualizar el ideal (interno) 9. Integrar visiones. 10. Definir subvisiones. <i>Etapas IV: Solución</i> 1. Diseño técnico. 1.1. Modelar relaciones de entidades. 1.2. Reexaminar conexiones de los procesos. 1.3. Instrumentar e informar.	1.4. Consolidar interfaces e información. 1.5. Redefinir alternativas. 1.6. Reubicar y reprogramar controles. 1.7. Aplicar tecnología. 1.8. Modular 1.9. Especificar implantación. 1.10. Aplicar tecnología. 1.11. Planificar implementación. 2. Diseño social. 2.1. Facultar a los empleados que tienen contacto con el cliente. 2.2. Identificar grupos de características de cargos. 2.3. Definir cargos/equipos. 2.4. Definir necesidades de destrezas y personal. 2.5. Especificar la estructura gerencial. 2.6. Rediseñar fronteras organizacionales. 2.7. Especificar cambios de cargos. 2.8. Diseñar planes de carreras. 2.9. Definir organización de transición. 2.10. Diseñar programa de gestión de cambio. 2.11. Diseñar incentivos. 2.12. Planificar implementación. <i>Etapas V: Transformación</i> 1. Completar el diseño del sistema. 2. Ejecutar el diseño técnico. 3. Desarrollar planes de prueba e introducción. 4. Evaluar al personal. 5. Construir el sistema. 6. Capacitar el personal. 7. Hacer prueba piloto del nuevo proceso. 8. Refinamiento y transición. 9. Mejora continua.
---	---	---

Anexo 14: Continuación

Karl Albretch (1994)	1. Selección de procesos críticos, mediante la fórmula “SPACE” (de las siglas en inglés, Speed, Personal Touch, Accuracy, Cooperation, Economy) 2. Implementar equipos de acción para el servicio de calidad. 3. Utilización de los siete elementos básicos para la mejora de procesos de servicio. 4. Hacer el sistema amistoso par el cliente. 5. Implementar logros rápidos: dar al personal el sabor del éxito. 6. Comprender el costo de la calidad.
James G. Shaw (1997)	1. Descubrir y definir el proceso. - Redactar una declaración del propósito del proceso. - Asignar un propietario al proceso. - Identificar los resultados de salida del proceso. - Determinar el final del proceso. - Identificar los insumos del proceso. - Determinar el inicio del proceso. - Nombrar el proceso. - Diseñar un diagrama de flujo del proceso. 2. Establecer medidas de desempeño del proceso. 3. Compilación de todo, elaborar el diagrama <i>Process Profile</i>. 4. Mejorar las tareas más comunes. 5. Calificación del proceso. 6. Evaluación del desempeño y reconocimiento.
H. James Harrington (1997)	<i>Fase I: Organizarse para el mejoramiento.</i> 1. Definir los procesos críticos de negocios. 2. Seleccionar los propietarios del proceso. 3. Definir límites preliminares. 4. Conformar y entrenar equipos de mejoramiento de procesos. 5. Encajonar el proceso. 6. Determinar mediciones. 7. Desarrollar planes de administración de proyectos y cambio. <i>Fase II: Comprender el proceso.</i> 1. Elaborar diagramas de flujo del proceso. 2. Preparar el modelo de simulación. 3. Implementar sobre la marcha un ensayo de procesos. 4. Ejecutar el análisis de costos y tiempo de ciclo del proceso. 5. Implementar soluciones rápidas. 6. Alinear el proceso con los procedimientos. <i>Fase III: Simplificar el proceso.</i> 1. Rediseño de procesos (enfoque en la mejora continua) 2. Nuevo diseño de procesos (innovación de procesos, reingeniería de procesos) 3. Aplicar Benchmarking al proceso. 4. Análisis de mejoramiento, costos y riesgos. 5. Selección del proceso preferido. 6. Plan de implementación preliminar.

Anexo 14: Continuación

	Fase IV: Implementación, mediciones y controles. 1. Plan finalizado de implementación. 2. Mediciones en pleno proceso. 3. Sistemas de retroalimentación. 4. Costos de la calidad deficiente. Fase V: Mejoramiento continuo. 1. Calificar el proceso. 2. Evaluación del impacto del cambio sobre la empresa y los clientes. 3. Proveer reconocimiento y retribución.
Juran (2001)	Fase de Planificación: 1. Definir el proceso. 2. Descubrir las necesidades de los clientes y diseñar el flujo del proceso. 3. Establecer las medidas del proceso. 4. Analizar las medidas del proceso y otros datos. 5. Diseñar o rediseñar el proceso. Fase de Transferencia: 1. Planificar para prevenir los problemas de implantación. 2. Planificar para la acción de implantación. 3. Desplegar el plan del nuevo proceso. Fase de Operación: 1. Control de la Calidad del proceso. 2. Mejora de la Calidad del proceso. 3. Revisión y evaluación periódicas del proceso
Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002) (Instituto Andaluz de Tecnología)	Etapa I: Identificación y secuenciación de los procesos 1. Reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema de gestión y sus actividades y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. 2. Identificar y seleccionar los procesos que forman parte de la estructura del sistema. 3. Agrupar los procesos según el criterio de clasificación. 4. Reflejar gráficamente la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión mediante un mapa de procesos a partir del criterio adoptado. Etapa II: Descripción de cada uno de los procesos 1. Descripción de las actividades del proceso. 2. Descripción de las características del proceso. Etapa III: Seguimiento y medición de los procesos 1. Determinar los indicadores de cada uno de los procesos. 2. Formalizar los indicadores mediante el soporte más conveniente. 3. Evaluar los indicadores del proceso. 4. Comparar los resultados del proceso con los resultados esperados.

Anexo 14: Continuación

	5. Analizar los datos recopilados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. 6. Tomar acciones cuando existan desviaciones. Etapa IV: Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados 1. Planificar 2. Hacer 3. Verificar 4. Actuar
Ramón Pons y Eulalia Villa (2006)	Etapa I: Identificación de procesos 1. Definición de los procesos organizacionales. 2. Selección de los procesos claves. Etapa II: Caracterización del proceso 1. Descripción del contexto. 2. Definición del alcance. 3. Determinación de requisitos. Etapa III: Evaluación del proceso 1. Análisis de la situación. 2. Identificación de problemas. 3. Levantamiento de soluciones. Etapa IV: Mejoramiento del proceso 1. Elaboración del proyecto. 2. Implantación del cambio. 3. Monitoreo de resultados

Procedimiento propuesto por Kaoru Ishikawa (1985)

Kaoru Ishikawa sin dudas el padre de la revolución japonesa de la calidad con una contribución incalculable al arsenal de la calidad actual, y sin cuestionamientos uno de los gurús de la filosofía de mejora continua propone el método sistemático-científico para la mejora de procesos, extremadamente útil y práctico, aspecto común de la mayoría de los enfoques japoneses. Este enfoque sienta las bases para lo que más adelante se convertiría en prácticas obligadas para la mejora de procesos. La necesidad de entender las necesidades de los clientes y describir el proceso para luego identificar las oportunidades de mejoramiento, constituye un aspecto fundamental de este modelo si se considera que en el momento en que fue planteado no se reconocían estos aspectos en su totalidad. Otro aspecto a destacar de este procedimiento es que

Anexo 14: Continuación

respetar perfectamente el Ciclo Planear-Hacer-Verificar Actuar (PHVA) para la mejora continua, estableciendo las mejoras logradas e identificando acciones para la mejora continua. Sin lugar a dudas, el principal aporte de este modelo es el de establecer un precedente y la visión para lo que vendría después en este punto. Las debilidades fundamentales del enfoque propuesto por Ishikawa se presentan a continuación:

- ✓ El procedimiento no establece claramente la utilización de herramientas de mejoramiento fuera del marco de las Siete Herramientas Básicas de Calidad y de las herramientas genéricas de Control Estadístico de Procesos.
- ✓ No se incluyen la opción de seleccionar entre enfoques de mejora continua y reingeniería. Debe tomarse en cuenta que dentro de la filosofía japonesa, la reingeniería no se consideraba un enfoque independiente.
- ✓ No responde a las exigencias para la mejora de procesos en industrias de servicio.

Si se observa el procedimiento detenidamente se puede notar que están presentes la mayor parte de las mejores prácticas actuales de la mejora de procesos, en un procedimiento que tiene más de 20 años.

Procedimiento propuesto por Jeffrey N. Lowenthal (1994).

Este procedimiento resuelve muchos de los problemas de algunas metodologías existentes: se reconoce la importancia de una correcta planeación de la mejora, se trata con sumo cuidado el impacto en la cultura organizacional y la planeación del cambio en la empresa. Por otro lado, se incluye un amplio paquete de herramientas para la mejora y se proporcionan los medios para su uso adecuado. Por último debe destacarse que se tiene en cuenta la priorización de proyectos de mejora, mediante la selección de procesos críticos de negocio. Sin embargo, este procedimiento está orientado a la mejora de procesos utilizando un enfoque de reingeniería únicamente. Lowenthal no considera la necesaria vinculación de este enfoque con la mejora continua. Aunque quizás se pueda destacar solo este elemento como negativo, es un error bastante costoso en las condiciones actuales del mercado que puede invalidar parcialmente la utilidad de este modelo.

Anexo 14: Continuación

Procedimiento propuesto por Manganelly y Klein (1994)

Este procedimiento consta de 5 etapas y 54 pasos, cada una de ellas con las técnicas administrativas a utilizar para el desarrollo y análisis de la información necesaria a fin de identificar oportunidades y rediseñar los procesos básicos, lo que constituye una ventaja del mismo. Tiene como desventaja que está orientado solamente a la reingeniería promoviendo los avances decisivos en lugar de los cambios incrementales y resulta ser además una metodología compleja y extensa lo que presupone una alta preparación del personal y un fuerte soporte de la tecnología y automatización. Se orienta más al rediseño de productos haciendo engorrosa su extrapolación a los servicios.

Procedimiento propuesto por Karl Albrecht (1994)

Albrecht, quizás el consultor más reconocido en el campo de la calidad en servicios, propone un procedimiento compuesto por 6 pasos. El mayor aporte de este modelo es su excepcional enfoque hacia el cliente externo e interno. Albrecht ha hecho un alarde de toda su experiencia en un método para concentrarse en el cliente que sin lugar a dudas es el más eficaz de los existentes en este momento. Para lograr este aspecto, este autor propone una serie de elementos teóricos muy importantes para mejorar el valor entregado al cliente y un compendio de siete herramientas básicas para este fin. Además este es un modelo con una fuerte orientación hacia las personas que dan vida al proceso, sus necesidades y valores culturales. Como último elemento debe destacarse que Albrecht incluye el análisis de los costos de la calidad para la evaluación del progreso de la mejora. Sin embargo este modelo presenta dos desventajas fundamentales:

- ✓ El procedimiento no incluye la posibilidad de la utilización de la reingeniería o innovación como enfoque de mejora.
- ✓ Se basa fundamentalmente en la utilización de las siete herramientas de mejora para procesos de servicios propuestas por Albrecht. Esto deja fuera una gran cantidad de herramientas y técnicas de probados resultados en la mejora del desempeño organizacional.

Anexo 14: Continuación

Procedimiento propuesto por James G. Shaw (1997)

Este es un procedimiento que se basa en la experiencia práctica del autor en el área de la consultoría a empresas en mejoramiento de la producción y servicio a clientes. Como elementos positivos de este procedimiento se pueden destacar su orientación práctica y dirigida hacia la acción. Para el desarrollo de cada paso se proporcionan una serie de recomendaciones concretas que facilitan la aplicación del método. Sin lugar a dudas, las mayores fortalezas de este método se concentran en el paso 1 y 3. La forma en que Shaw propone la descripción y documentación del proceso es muy buena en comparación con las otras metodologías. La inclusión de la herramienta Process Profile es otro elemento a destacar. Esta herramienta proporciona un medio al equipo para crear una visión integral del proceso que se desea mejorar y facilitar la toma de decisiones. Finalmente, este autor reconoce la importancia de utilizar tanto la mejora continua como la innovación como enfoques de mejora.

Este procedimiento padece fundamentalmente de la carencia de vínculo con los planes y objetivos de negocio de la empresa. La etapa para el establecimiento de medidas de desempeño denota la ausencia de una buena cantidad de mediciones claves relativas al desempeño del proceso y del negocio. No se proporciona ninguna opción concreta para llevar a cabo la mejora de las tareas más comunes, suponiendo que el lector debe conocer y manejar dichas herramientas. En sentido general este procedimiento posee poca consistencia técnica, que se evidencia en la carencia de herramientas y demasiada simplificación de los hechos.

Procedimiento propuesto por H. James Harrington (1997)

Harrington, antiguo presidente de Ernst & Young una de las más prestigiosas firmas de consultoría empresarial en el mundo, propone un procedimiento organizado en fases. Sin lugar a dudas, este es el más completo de los modelos revisados. El Dr. Harrington, una autoridad en este tema, propone un procedimiento completo y perfectamente estructurado donde se resume la vasta experiencia internacional de este consultor en el campo del mejoramiento del desempeño organizacional. Las ventajas de este procedimiento son evidentes, y resultarían en un resumen de los principales elementos positivos que debiera tener cualquier modelo de este tipo. Sencillamente, se incluyen todos los elementos, conceptos, procedimientos y herramientas que

Anexo 14: Continuación

constituyen las mejores prácticas en la mejora de procesos. Solamente se pudieran destacar dos elementos desfavorables, que en ningún momento llegan a afectar la eficacia de este:

- ✓ El procedimiento plantea un fuerte enfoque hacia el cliente externo, pero lo hace apoyándose en conceptos y herramientas tradicionales, que quizás no respondan a las necesidades de algunas empresas (por ejemplo en el sector de servicios).
- ✓ La propia complejidad del modelo hace que se requiera, en las organizaciones donde se vaya a implementar, un planteamiento estratégico correcto, estructuras flexibles, conocimiento acumulado y personas propensas al cambio. En resumen, una organización en busca de la excelencia.

Procedimiento propuesto por Juran (2001).

Este análisis quedaría incompleto sin incluir el aporte del Dr. Juran en este campo. El procedimiento PQM (Process Quality Management) propuesto por este autor constituye un punto de referencia obligado desde la 5ta edición de su reconocido Manual de Calidad. Si se compara este procedimiento con los anteriores, puede notarse que Juran aborda excelentemente el proceso de transferencia del nuevo proceso o el proceso rediseñado. Este es un punto que se descuida en otros procedimientos, y que es extremadamente importante. Por otro lado, se aborda adecuadamente la identificación de la Voz del Cliente y la necesidad de la medición del desempeño del proceso. Otro punto a su favor es que el modelo reconoce la importancia de utilizar enfoques tanto de mejora continua como de reingeniería para desarrollar la mejora del proceso. El procedimiento propuesto por Juran puede considerarse como excelente, simple y a la vez de una alta consistencia técnica. Son pocas las debilidades que se pudieran destacar del modelo propuesto por Juran. Las más significativas son:

- ✓ El procedimiento podría no funcionar adecuadamente si se intenta aplicar en procesos de servicio de alto contacto, es decir, procesos en organizaciones típicas de servicios como bancos, hoteles o restaurantes.
- ✓ El rediseño o diseño del proceso se concibe en la Fase de Planificación, sin embargo, se dedican otras dos fases completas a la Transferencia y Operación. Este aspecto podría provocar que se pierda de vista el objetivo fundamental de la mejora de procesos.

Anexo 14: Continuación

- ✓ La Fase de Operación incluye disciplinas como el Control de la Calidad del proceso y la Mejora del proceso, este punto hace que el modelo sea bastante complejo desde el punto de vista técnico.

Procedimiento propuesto por el Instituto Andaluz de Tecnología, 2002

El procedimiento para la gestión por procesos propuesto por el Instituto Andaluz de Tecnología se puede aplicar en cualquier sistema de gestión que tome como base el enfoque de procesos basado en las normas de la familia ISO 9000. Provee al sistema de gestión de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua, en cada fase, etapa y actividad, apoyándose para ello en un sistema de técnicas y herramientas integradas con ese fin. Este procedimiento de mejora facilita la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos en la organización. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002)

Procedimiento propuesto por Ramón Pons y Eulalia Villa (2006)

El procedimiento propuesto por Ramón Pons y Eulalia Villa, es el resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera, tales como: Juran, Cantú y Cosette Ramos. Este procedimiento, ha sido elaborado tomando como referencia el Ciclo Gerencial Básico de Deming y algunos aportes de los enfoques más modernos de mejoramiento de la calidad, tales como el Programa Seis Sigmas. Está formado por cuatro etapas interrelacionadas entre sí, las cuáles se refieren a: *la identificación, caracterización, evaluación y mejoramiento* de los procesos, cada una de ellas con su correspondiente sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución (Pons y Villa, 2006).

Anexo 15: Productos y servicios que ofrece el BPA.

Fuente: Manual de Instrucciones y de Procedimientos del BPA.

a) Productos y servicios para la Banca de Particulares

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

b) Productos y servicios para la Banca Electrónica

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

Anexo 15: Continuación.
c) Productos y servicios para la Banca Corporativa

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

Anexo 16: 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:

Anexo 16: 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 17: Cuestionario Servqual adaptado a las instituciones bancarias.**Fuente: Elaboración propia.**

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.

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 ()

II- Evaluación de la calidad percibida de servicios bancarios**Evaluación de las expectativas de calidad del servicio**

Basado en las necesidades y deseos personales, las percepciones, preferencia y actitud y las experiencias pasadas que usted tiene con respecto a los servicios bancarios, piense por favor, en el tipo de institución bancaria que podría ofrecer un servicio de excelente calidad. Por favor, indique el grado que usted piensa que una institución bancaria excelente debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Para ello utilice una escala que va desde 1 totalmente en desacuerdo hasta 7 totalmente de acuerdo.

Cuestionario sobre expectativas de calidad del servicio bancario**Elementos Tangibles**

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1. La apariencia de los equipos de una sucursal bancaria excelente es moderna.							
2. Las instalaciones físicas de una sucursal bancaria excelente son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.							
3. Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen buena apariencia personal.							
4. Los elementos materiales y documentación (folletos, estados de cuenta y similares) relacionados con el servicio que ofrece una sucursal bancaria excelente son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.							

Fiabilidad

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando una sucursal bancaria excelente promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.							
6. Cuando un cliente tiene un problema, una sucursal bancaria excelente muestra un sincero interés en solucionarlo.							
7. Una sucursal bancaria excelente realiza bien el servicio la primera vez. (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).							
8. Una sucursal bancaria excelente concluye el servicio en el tiempo acordado.							
9. Una sucursal bancaria excelente mantiene sus registros sin errores.							

Capacidad de respuesta

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de una sucursal bancaria excelente informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.							
11. Los empleados de una sucursal bancaria excelente ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.							
12. Los empleados de una sucursal bancaria excelente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.							
13. Los empleados de una sucursal bancaria excelente nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.							

Seguridad

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de una sucursal bancaria excelente transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.							
15. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con una sucursal bancaria excelente.							
16. Los empleados de una sucursal bancaria excelente son siempre amables y corteses con los clientes.							
17. Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.							

Empatía

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
18. Una sucursal bancaria excelente da a sus clientes una atención individualizada.							
19. Una sucursal bancaria excelente tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.							
20. Una sucursal bancaria excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
21. Una sucursal bancaria excelente se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.							
22. Una sucursal bancaria excelente conoce las necesidades específicas de sus clientes.							

Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio

A continuación se listan cinco características de las instituciones bancarias. Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas características si usted está evaluando a una institución bancaria excelente. 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	La apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.	
Fiabilidad	La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido, confiable y correctamente.	

Capacidad de respuesta	La disponibilidad de la empresa para ayudar a los clientes y servirles de forma rápida.	
Seguridad	El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza.	
Empatía	El cuidado y la atención personalizada que la empresa brinda a sus clientes.	

Evaluación de las percepciones de calidad del servicio bancario

Basado en el servicio que le ofrecieron hoy en la Sucursal Bancaria ____, por favor, indíquenos para cada una de las anteriores declaraciones (22) su opinión con respecto al servicio que acaba de recibir. Para ello utilice una escala que va desde 1 totalmente en desacuerdo hasta 7 totalmente de acuerdo.

Cuestionario sobre percepciones de calidad del servicio bancario

Elementos Tangibles

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1. La Sucursal Bancaria tiene equipos y tecnologías de apariencia moderna.							
2. Las instalaciones físicas de la Sucursal Bancaria son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.							
3. Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen buena apariencia personal.							
4. Los elementos materiales y documentación (folletos, estados de cuenta y similares) relacionados con el servicio que ofrece la Sucursal Bancaria son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.							

Fiabilidad

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando la Sucursal Bancaria promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.							
6. Cuando un cliente tiene un problema, la Sucursal Bancaria muestra un sincero interés en solucionarlo.							
7. La Sucursal Bancaria realiza bien el servicio la primera vez. (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).							
8. La Sucursal Bancaria concluye el servicio en el tiempo acordado.							
9. La Sucursal Bancaria mantiene sus registros sin errores.							

Capacidad de respuesta

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de la Sucursal Bancaria informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.							
11. Los empleados de la Sucursal Bancaria ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.							
12. Los empleados de la Sucursal Bancaria siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.							
13. Los empleados de la Sucursal Bancaria nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.							

Seguridad

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de la Sucursal Bancaria transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.							
15. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la Sucursal Bancaria.							
16. Los empleados de la Sucursal Bancaria son siempre amables y corteses con los clientes.							
17. Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.							

Empatía

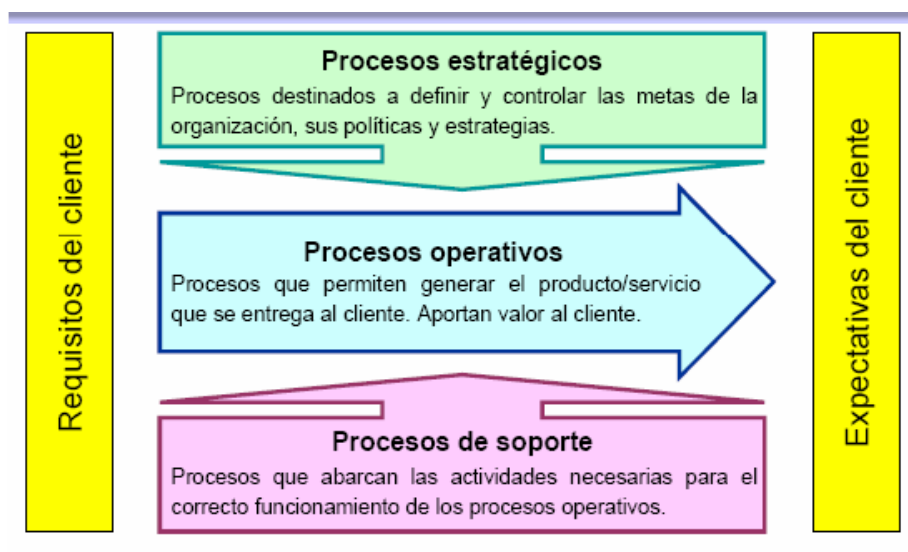
Ítems	1	2	3	4	5	6	7
18. La Sucursal Bancaria da a sus clientes una atención individualizada.							
19. La Sucursal Bancaria tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.							
20. La Sucursal Bancaria tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
21. La Sucursal Bancaria se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.							
22. La Sucursal Bancaria conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.							

III- Sugerencias

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

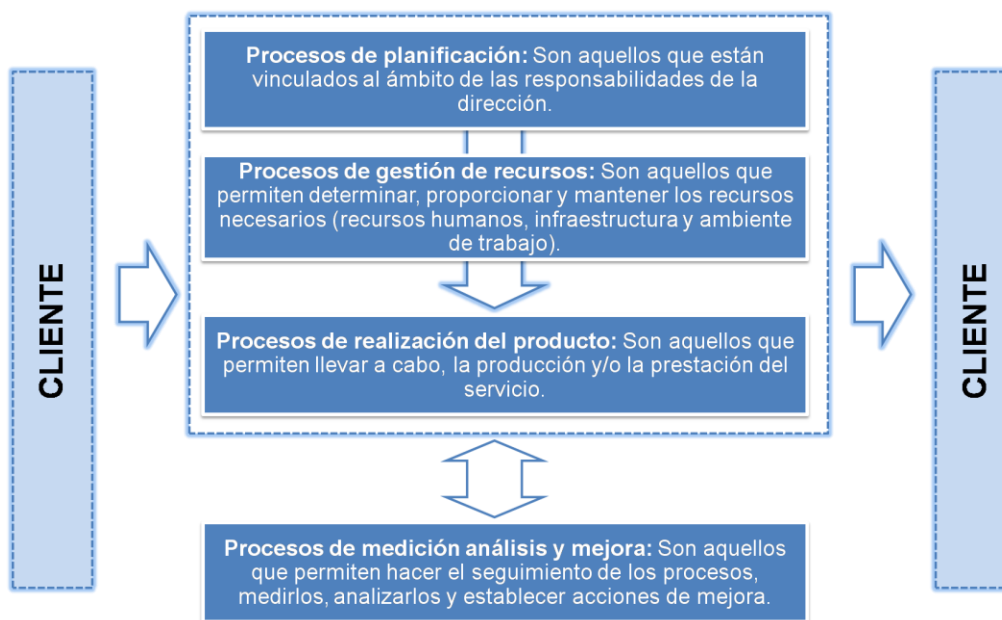
Anexo 18: Clasificación de los procesos.

a) Tipos de procesos según Clasificación 1.



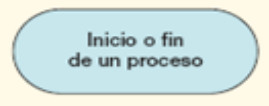
Fuente: (Villa y Pons, 2006).

b) Tipos de procesos según Clasificación 2.



Fuente:(Beltrán et al., 2002)

Anexo 19: 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).

Anexo 20: 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.
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.

Anexo 21: Métodos para la realización de la tormenta de ideas.**Fuente: Curbelo (2013)**

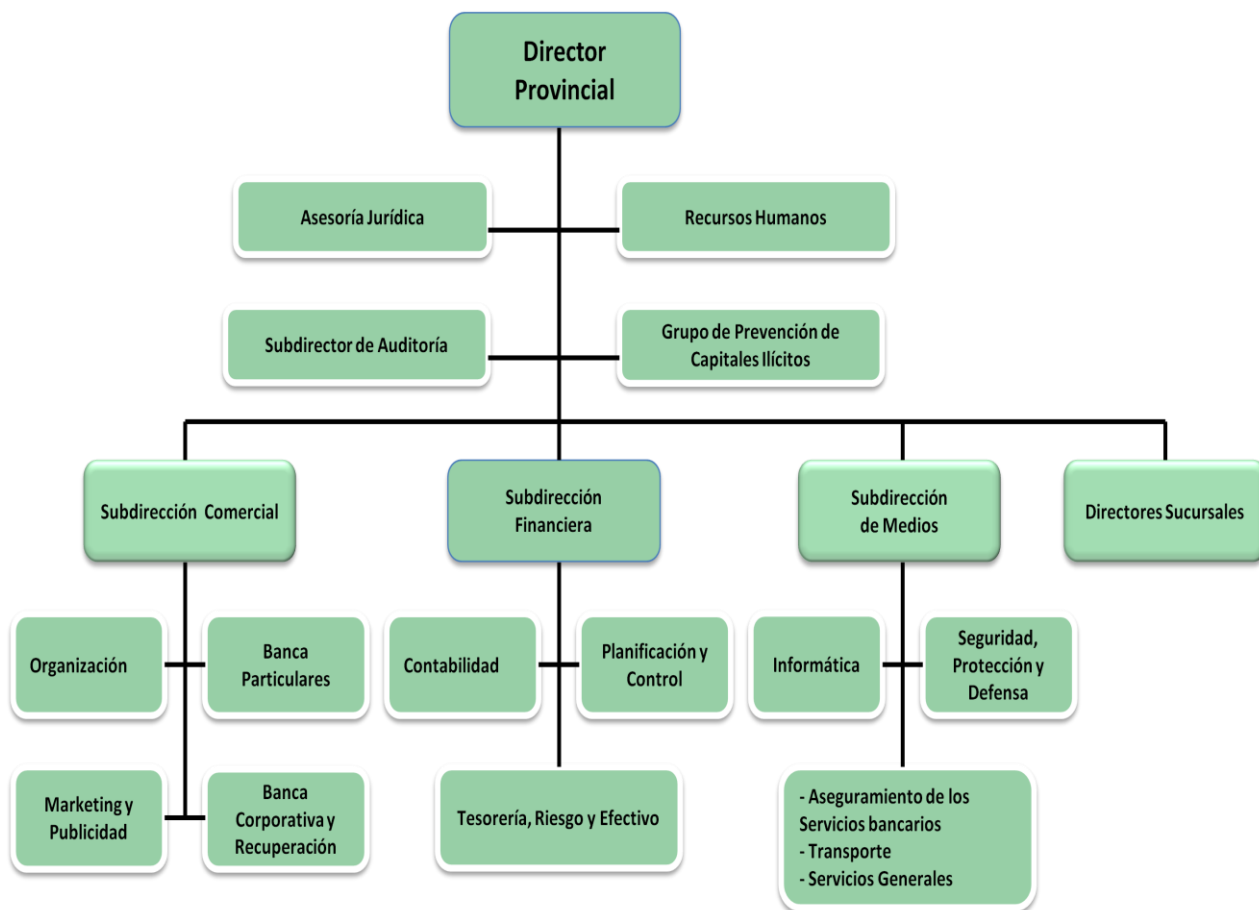
Variantes	¿Cómo se utiliza?
Rueda libre (No estructurado o flujo libre)	1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas. 2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión. 3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar 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 22: Metodología de proceso esbelto.**Fuente: Gutiérrez y De la Vara (2007)**

Metodología de proceso esbelto	
Actividad 1	a) ¿A qué producto se le va a definir el valor? b) Señale quién es el cliente y la(s) necesidad(es) que satisfacen el producto. c) ¿Qué aspectos del producto son los más importantes para el usuario? d) ¿Qué aspectos del producto le podrían desagradar al cliente? e) ¿Cuál es el negocio de la empresa, cuál es su razón de ser? f) Resultado de lo anterior, proponga una frase breve que defina el valor del producto desde la perspectiva del cliente, en forma clara. g) ¿Todo el mundo en la empresa tiene claro el valor, la gente sabe cómo su actividad contribuye al mismo? h) ¿Qué actividades tendrían que llevarse a cabo en la empresa para que todo el mundo conozca el valor?
Actividad 2	a) Delimitar el proceso del producto que se va a analizar. b) Para el proceso delimitado bosquejar un diagrama de flujo en el que se muestren los subprocesos u operaciones principales del proceso c) Anotar cada una de las actividades que se dan a lo largo del proceso. Incluir todas, desde actividades para transformar el producto hasta aspectos como contar, apartar, inspeccionar, esperar, etc. Clasificar cada actividad ya sea como agrega valor, muda 1 o muda 2. También se debe hacer una estimación del tiempo que consume cada actividad. d) Resaltar las mudas de tipo 2 que consumen más tiempo y empezar a generar ideas, alternativas y sugerencias para eliminar o disminuir la importancia de las mudas 2. Anotar todas las ideas y al final mediante consenso señalar la más adecuada.

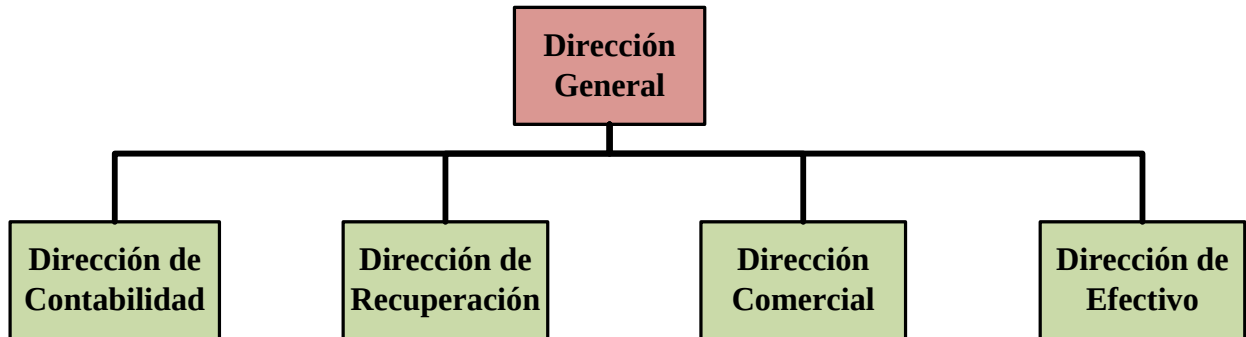
Anexo 23: Estructura organizativa de la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos.

Fuente: Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos.



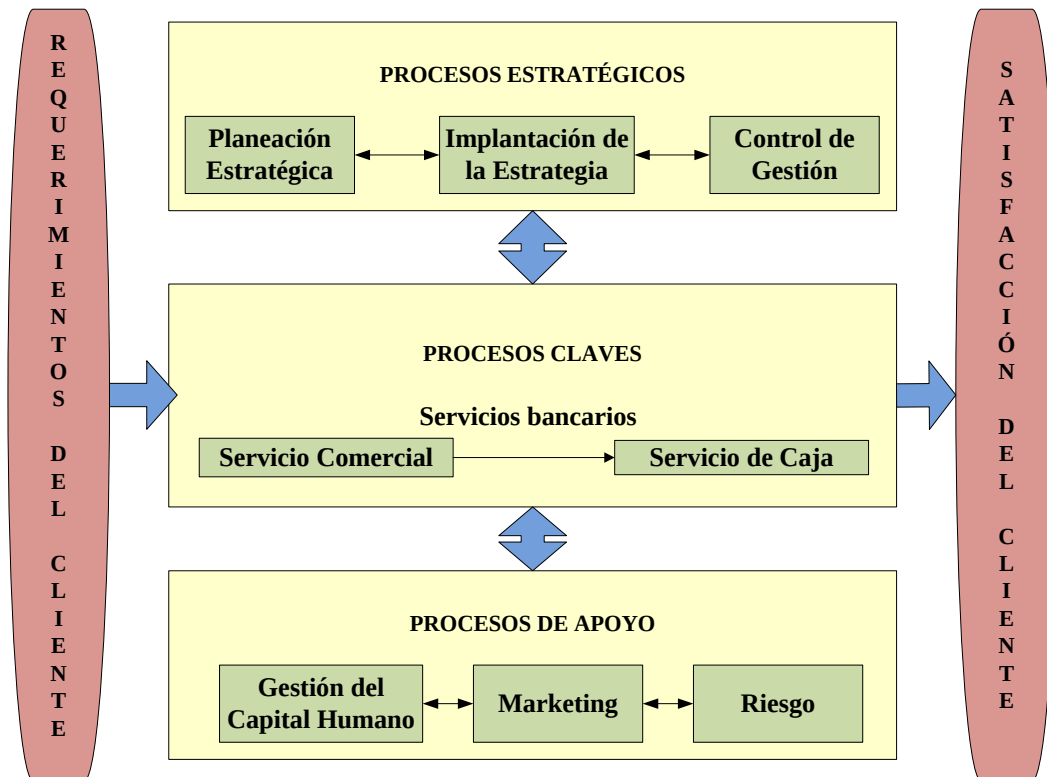
Anexo 24: Estructura Organizativa de la Sucursal Bancaria 4822.

Fuente: Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos.



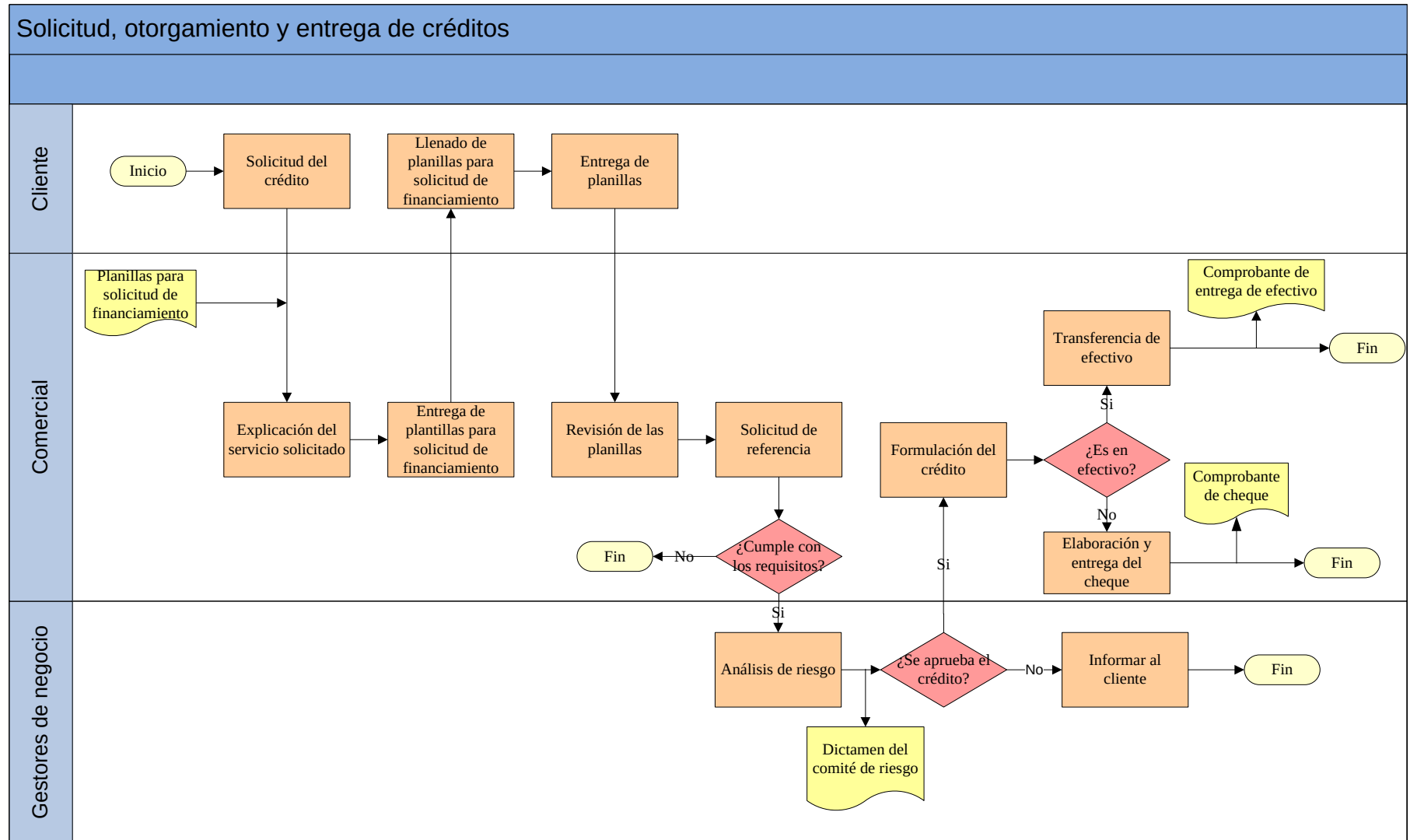
Anexo 25: Mapa general de procesos de la Sucursal Bancaria 4822.

Fuente: Elaboración Propia.



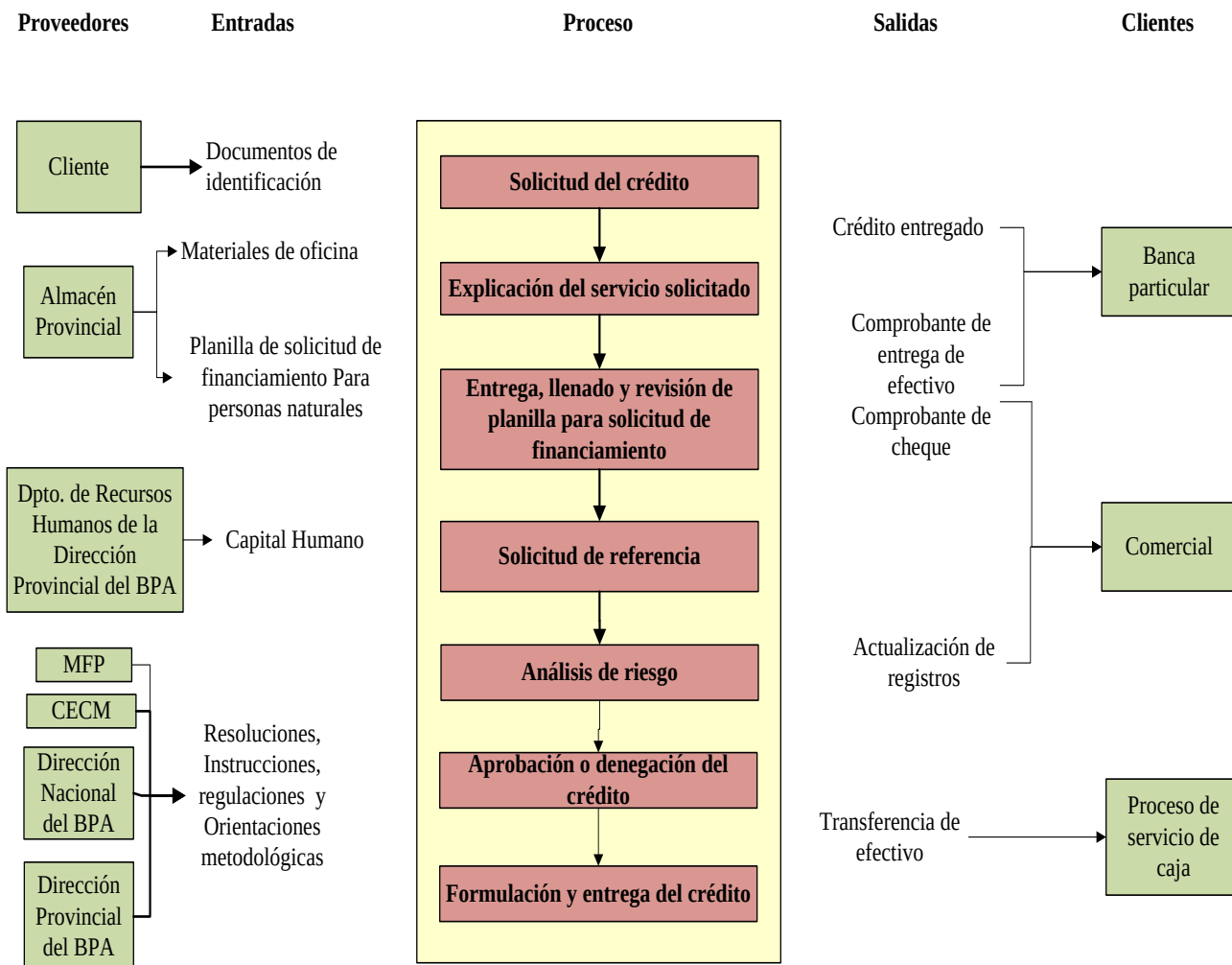
Anexo 26: Diagrama de flujo del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos.

Fuente: Elaboración propia



Anexo 27: Mapa SIPOC del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos.

Fuente: Elaboración propia



Anexo 28: Ficha del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos.

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE PROCESO	
<u>Proceso:</u> Servicio de solicitud, entrega y otorgamiento de créditos.	<u>Propietario:</u> Subgerente Comercial
<u>Misión:</u> Otorgar créditos para materiales de la construcción y cuentas corrientes a trabajadores por cuenta propia mediante un servicio de calidad y en el menor tiempo posible cumpliendo los requisitos establecidos para ello.	
<u>Alcance:</u>	• Comienza: Con la solicitud del crédito por parte del cliente. • Incluye: La entrega, llenado y revisión de planillas para solicitud de financiamiento a personas naturales, solicitud de referencia y análisis de riesgo. • Termina: Con el otorgamiento y entrega o denegación del crédito.
<u>Entradas:</u> Documentos de identificación del cliente, materiales de oficina, planillas para solicitud de financiamiento a personas naturales, capital humano, resoluciones, instrucciones, regulaciones y orientaciones metodológicas.	
<u>Proveedores:</u> 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, Dirección Provincial del BPA y Cliente	
<u>Salidas:</u> Crédito entregado, comprobante de entrega de efectivo, comprobante de cheque, transacción de efectivo y actualización de registros.	
<u>Clientes:</u> Banca particular, comercial, proceso de servicio de caja.	
<u>Inspecciones:</u> - Visitas de control integral por parte de la Dirección Provincial del BPA. - Supervisiones	<u>Registros:</u> - Registro de entrada de créditos - Submayor
<u>Indicadores:</u> - Nivel de calidad del servicio (Anexo 30) - Tiempo de ciclo (Anexo 31) - % de quejas y reclamaciones de clientes (Anexo 32)	

Anexo 29: Aplicación del método Delphi para la determinación de los indicadores del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo del método Delphi: Determinar los indicadores del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos.

Cálculo del número de expertos y selección: El número de expertos ya fue calculado y seleccionados utilizando el método para el cálculo del coeficiente de competencia de Cortés e Iglesias (2005) según se muestra en el Capítulo III de la presente investigación.

Primera ronda: El objetivo de esta ronda es determinar cuáles pudieran ser los posibles indicadores a utilizar para evaluar el Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos. Como resultado final de esta ronda se obtiene un listado de posibles indicadores los cuales se obtienen a partir de:

- ✓ La revisión bibliográfica de la temática que se aborda.
- ✓ Indicadores que toman en cuenta otras sucursales para evaluar este proceso de servicio.
- ✓ Las experiencias acumuladas de los expertos, los cuales reflexionan y proponen indicadores.

Segunda ronda: El objetivo de esta ronda es ratificar los indicadores del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos y buscar consenso en cuanto a la nomenclatura de los mismos. Para ello se utiliza la Tabla 1 la cual es entregada a cada experto por separado y se le pregunta *¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los indicadores del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos?*

Tabla 1: Modelo para la determinación de indicadores.

Fuente: Elaboración propia

Indicadores	SI	NO
Nivel de calidad del servicio (I ₁)		
% de quejas y reclamaciones de clientes (I ₂)		
% de documentos con errores (I ₃)		
Tiempo de ciclo (I ₄)		

Anexo 29: Continuación.

Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 2 así como cálculo del nivel de concordancia para cada indicador a través de la expresión:

$$— \quad \text{Tomado de Cuesta (2005)}$$

Donde:

- ✓ Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje para cada característica.
- ✓ Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.
- ✓ Vt: Cantidad total de expertos.

Empíricamente, si resulta $Cc \geq 70\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores $Cc < 70\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Tabla 2: Resultados de la evaluación de los expertos para la determinación de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	Expertos								Cc (%)
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	
I ₁	X	X	X	X	X	X	X	X	100
I ₂	X	X	X	X	X	X	X	X	100
I ₃	X	-	-	X	-	X	X	-	50
I ₄	X	X	X	X	X	X	-	X	87,5

Nota:

X: significa de acuerdo

-: significa en desacuerdo

Puede apreciarse que de cuatro indicadores sólo tres serán utilizados en la evaluación del proceso.

Tercera ronda: El objetivo de esta ronda es determinar la importancia de cada indicador (ponderación) y con esta información verificar la concordancia de los expertos con un criterio estadístico más potente que el utilizado en la segunda ronda. Se le pide a cada experto que ordene los indicadores en correspondencia a la importancia que le otorga a cada uno donde 3 representa el indicador más importante y 1 el menos importante. Para ello se le pregunta a cada experto: *¿Qué ponderación o peso usted daría a cada uno de los indicadores en la evaluación del*

Anexo 29: Continuación.

proceso, con el objetivo de ordenarlos atendiendo a su importancia?. Los resultados alcanzados se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Resultados de la evaluación de los expertos para la determinación de la importancia de los indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	Expertos								R _i	Orden de importancia
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈		
I ₁	3	3	2	3	2	3	3	3	22	1
I ₂	1	1	1	2	1	2	1	1	10	3
I ₄	2	2	3	1	3	1	2	2	16	2
Total									48	

Con esta información se pasa a calcular la concordancia utilizando como hipótesis:

H₀= No hay acuerdo entre los expertos

H₁= Hay acuerdo entre los expertos

Dado que el número de aspectos a evaluar (Indicadores) es menor que siete se tiene:

Se cumple la región crítica por lo que existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Por tanto los indicadores a utilizar para la evaluación del proceso son en orden de importancia los siguientes:

1. Nivel de calidad del servicio (I₁)
2. Tiempo de ciclo (I₄)
3. % de quejas y reclamaciones de clientes (I₂)

Anexo 30: Ficha del indicador: Nivel de calidad del servicio.
Fuente: Elaboración Propia.

Ficha de Indicador		Referencia: Cod. Ficha:
---------------------------	--	----------------------------

Resultado Planificado	Puntación de Servqual > 0 Existe un excelente nivel de calidad (Excelente) Puntación de Servqual = 0 Existe calidad en el servicio (Adecuado) Puntación de Servqual < 0 Existe falta de calidad (Insuficiente)	Frecuencia Trimestral
------------------------------	--	-------------------------------------

Indicador: Nivel de calidad del servicio

Forma de Cálculo:
Puntuación de Servqual = Percepciones del servicio – Expectativas del servicio

Fuentes de Información: - Cuestionario Servqual (Anexo 17) - Tipo de muestreo: Cada mes se utilizará un muestreo aleatorio simple. Se aplicará la encuesta a clientes que soliciten el servicio de otorgamiento y entrega de créditos. - Cantidad de clientes a encuestar: Tomando como base la cantidad de clientes que solicitaron este servicio por mes durante el año anterior, se calculará la cantidad de clientes que como muestra (n) deben ser encuestados por mes en el siguiente año, utilizando la ecuación que se muestra a continuación: Para población finita (<100 000) y varianza desconocida $\frac{n}{N} = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{n - 1 + Z^2 \cdot p \cdot q}$

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

- El procesamiento de la información se realizará con la ayuda del software estadístico SPSS Versión 19.0

Seguimiento y presentación:

Anexo 31: Ficha del indicador: Tiempo de ciclo.**Fuente: Elaboración Propia.**

Ficha de Indicador		Referencia: Cod. Ficha:
---------------------------	--	----------------------------

Resultado Planificado	Excelente =1.25 Adecuado Insuficiente	Frecuencia Trimestral
------------------------------	---	-------------------------------------

Indicador: Tiempo de ciclo

Nota: Se utiliza una carta (– R) para evaluar la estabilidad del proceso y luego realizar un análisis de capacidad del proceso para esta característica. Tipo de variable de acuerdo a la especificación: Entre más pequeña mejor.

Forma de Cálculo:

Se tomarán los tiempos de ciclo formando de 20 a 30 subgrupos de entre 5 a 10 observaciones por subgrupo.

Los supuestos para el análisis de capacidad son:

- Que el proceso sea estable
- Que la característica de calidad se distribuya normalmente. Para verificar este supuesto se utilizan pruebas de bondad de ajuste como la Chi-cuadrado y la Kolmogorov-Smirnov.
- La desviación estándar del proceso sea conocida

Análisis de estabilidad

Para (Estos límites son utilizados para detectar cambios en la media del proceso y para evaluar su estabilidad).

Para R (Estos límites son utilizados para detectar cambios en la amplitud o magnitud de la variación del proceso y para ver qué tan estable permanece a lo largo del tiempo.

Donde:

: Media de las medias de los subgrupos

: Media de los rangos de los subgrupos

, y : Son constantes que dependen del tamaño del subgrupo las cuales se obtienen en la Tabla 1 página 623. Libro: Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma (Gutiérrez y de la Vara, 2007)

Índice de capacidad para la especificación superior ()

—

Donde:

: Índice de capacidad real del proceso

ES: Especificación superior

—

: Constante que dependen del tamaño del subgrupo la cual se obtienen en la Tabla 1 página 623. Libro: Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma (Gutiérrez y de la Vara, 2007)

Fuentes de Información:

- Registro de otorgamiento o denegación de créditos

Seguimiento y presentación:

Anexo 32: Ficha del indicador: % de quejas y reclamaciones de clientes.**Fuente: Elaboración Propia.**

Ficha de Indicador		Referencia: Cod. Ficha:
Resultado Planificado	Excelente $\leq 1\%$ y Adecuado $\geq 2\%$ Insuficiente	Frecuencia Trimestral
Indicador: % de Quejas y reclamaciones de clientes.		
Forma de Cálculo: _____		
Fuentes de Información: - Encuestas, entrevistas e informaciones recibidas de clientes. - Registro de quejas y reclamaciones.		
Seguimiento y presentación:		

Anexo 33: Método de evaluación del Subproceso de solicitud, otorgamiento y entrega de créditos. Fuente: Elaboración propia.

Indicador	Peso	Patrón de referencia	Calificación
Nivel de calidad del servicio	0.50	Excelente=3 Adecuado=2 Insuficiente=1	
Tiempo de ciclo	0.30	Excelente=3 Adecuado=2 Insuficiente=1	
% de quejas y reclamaciones de clientes	0.20	Excelente=3 Adecuado=2 Insuficiente=1	
Total			

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: Evaluación integral mayor o igual que 2.90 y menor o igual que 3

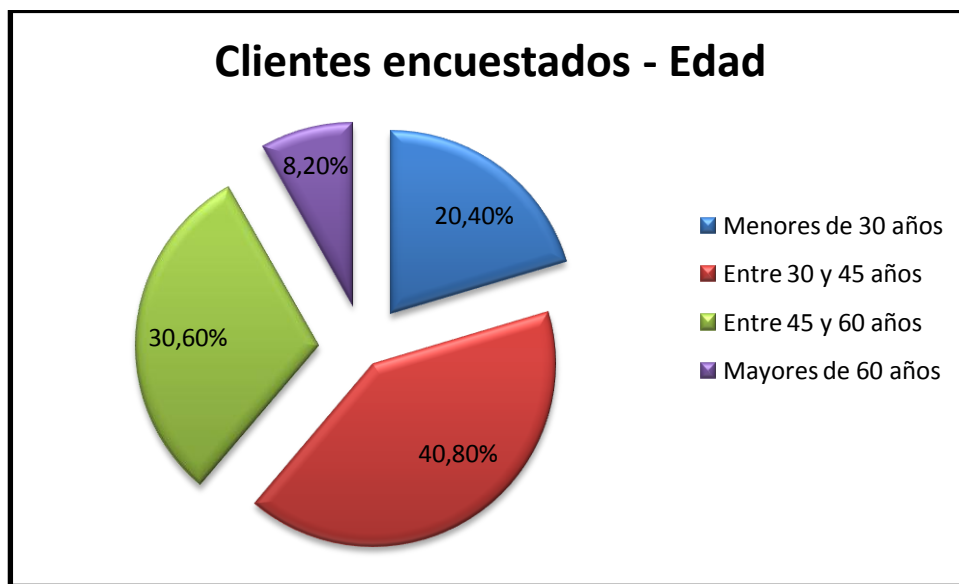
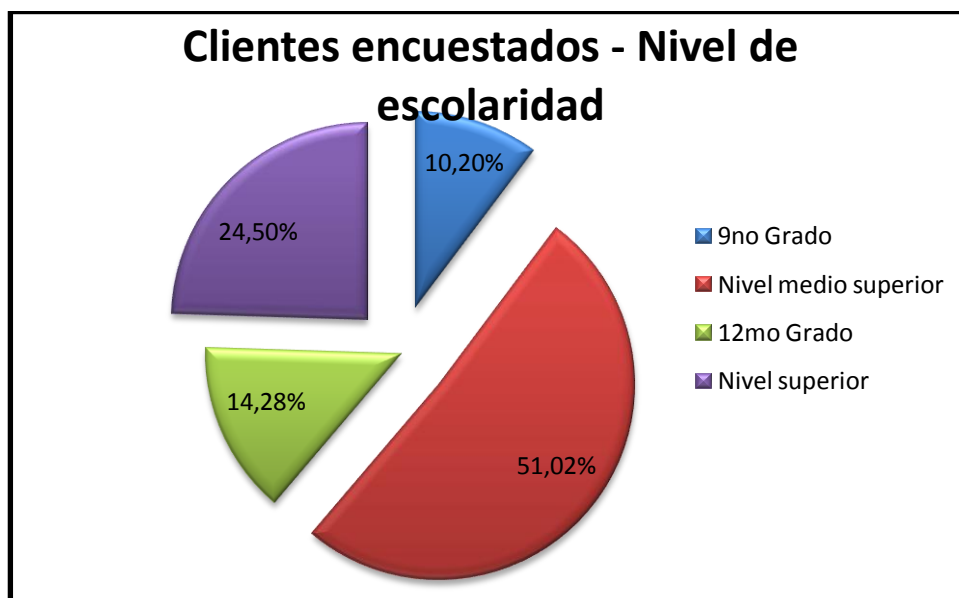
Proceso no eficaz: Evaluación integral menor que 2.90

Evaluación Recibida: Proceso eficaz SI ____ NO ____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Anexo 34: Caracterización de la muestra a que se aplica el cuestionario Servqual**Fuente: Elaboración propia****Figura 1: Encuestados por edad****Figura 2: Encuestados por nivel de escolaridad**

Anexo 34: Continuación



Figura 3: Encuestados por sexo

Anexo 35: Resultados de la aplicación del cuestionario Servqual.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados para expectativas

La apariencia de los equipos de una sucursal bancaria excelente es moderna

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	7	8,2	8,2	8,2
	De acuerdo	27	32,7	32,7	40,8
	Totalmente de acuerdo	50	59,2	59,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Las instalaciones físicas de una sucursal bancaria excelente son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	De acuerdo	38	44,9	44,9	46,9
	Totalmente de acuerdo	44	53,1	53,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen buena apariencia personal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	5	6,1	6,1	6,1
	De acuerdo	34	40,8	40,8	46,9
	Totalmente de acuerdo	45	53,1	53,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece una sucursal bancaria excelente son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parcialmente de acuerdo	7	8,2	8,2	8,2
De acuerdo	36	42,9	42,9	51,0
Totalmente de acuerdo	41	49,0	49,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Cuando una sucursal bancaria excelente promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parcialmente de acuerdo	2	2,0	2,0	2,0
De acuerdo	46	55,1	55,1	57,1
Totalmente de acuerdo	36	42,9	42,9	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Cuando un cliente tiene un problema, una sucursal bancaria excelente muestra un sincero interés en solucionarlo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
Parcialmente de acuerdo	7	8,2	8,2	10,2
De acuerdo	26	30,6	30,6	40,8
Totalmente de acuerdo	49	59,2	59,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente realiza bien el servicio la primera vez.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	Parcialmente de acuerdo	5	6,1	6,1	8,2
	De acuerdo	32	38,8	38,8	46,9
	Totalmente de acuerdo	45	53,1	53,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente concluye el servicio en el tiempo acordado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	De acuerdo	33	38,8	38,8	42,9
	Totalmente de acuerdo	48	57,1	57,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente mantiene sus registros sin errores.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	Parcialmente de acuerdo	2	2,0	2,0	4,1
	De acuerdo	41	49,0	49,0	53,1
	Totalmente de acuerdo	39	46,9	46,9	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de una sucursal bancaria excelente informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	Parcialmente de acuerdo	2	2,0	2,0	4,1
	De acuerdo	20	24,5	24,5	28,6
	Totalmente de acuerdo	60	71,4	71,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de una sucursal bancaria excelente ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	7	8,2	8,2	8,2
	De acuerdo	32	38,8	38,8	46,9
	Totalmente de acuerdo	45	53,1	53,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de una sucursal bancaria excelente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	9	10,2	10,2	10,2
	De acuerdo	36	42,9	42,9	53,1
	Totalmente de acuerdo	39	46,9	46,9	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de una sucursal bancaria excelente nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	Parcialmente de acuerdo	3	4,1	4,1	6,1
	De acuerdo	29	34,7	34,7	40,8
	Totalmente de acuerdo	50	59,2	59,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

El comportamiento de los empleados de una sucursal bancaria excelente transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	De acuerdo	29	34,7	34,7	36,7
	Totalmente de acuerdo	53	63,3	63,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con una sucursal bancaria excelente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	5	6,1	6,1	6,1
	De acuerdo	31	36,7	36,7	42,9
	Totalmente de acuerdo	48	57,1	57,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de una sucursal bancaria excelente son siempre amables y corteses con los clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	De acuerdo	40	46,9	46,9	51,0
	Totalmente de acuerdo	41	49,0	49,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	7	8,2	8,2	8,2
	De acuerdo	31	36,7	36,7	44,9
	Totalmente de acuerdo	46	55,1	55,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente da a sus clientes una atención individualizada.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	5	6,1	6,1	6,1
	De acuerdo	45	53,1	53,1	59,2
	Totalmente de acuerdo	34	40,8	40,8	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	9	10,2	10,2	10,2
	De acuerdo	27	32,7	32,7	42,9
	Totalmente de acuerdo	48	57,1	57,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	7	8,2	8,2	8,2
	De acuerdo	24	28,6	28,6	36,7
	Totalmente de acuerdo	53	63,3	63,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	7	8,2	8,2	8,2
	De acuerdo	22	26,5	26,5	34,7
	Totalmente de acuerdo	55	65,3	65,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Una sucursal bancaria excelente conoce las necesidades específicas de sus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	De acuerdo	24	28,6	28,6	32,7
	Totalmente de acuerdo	57	67,3	67,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Resultados para percepciones

La Sucursal Bancaria tiene equipos y tecnologías de apariencia moderna.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente en desacuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,2	12,2	16,3
	Parcialmente de acuerdo	21	24,5	24,5	40,8
	De acuerdo	26	30,6	30,6	71,4
	Totalmente de acuerdo	24	28,6	28,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Las instalaciones físicas de la Sucursal Bancaria son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	Parcialmente en desacuerdo	3	4,1	4,1	8,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,3	14,3	22,4
	Parcialmente de acuerdo	19	22,4	22,4	44,9
	De acuerdo	38	44,9	44,9	89,8
	Totalmente de acuerdo	9	10,2	10,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen buena apariencia personal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,1	6,1	6,1
	Parcialmente de acuerdo	17	20,4	20,4	26,5
	De acuerdo	33	38,8	38,8	65,3
	Totalmente de acuerdo	29	34,7	34,7	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece la Sucursal Bancaria son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente en desacuerdo	9	10,2	10,2	10,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	10,2	10,2	20,4
	Parcialmente de acuerdo	14	18,4	18,4	38,8
	De acuerdo	26	30,6	30,6	69,4
	Totalmente de acuerdo	26	30,6	30,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Cuando la Sucursal Bancaria promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	12	14,3	14,3	14,3
	En desacuerdo	36	42,9	42,9	57,1
	Parcialmente en desacuerdo	22	26,5	26,5	83,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	10,2	10,2	93,9
	Parcialmente de acuerdo	3	4,1	4,1	98,0
	De acuerdo	2	2,0	2,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Cuando un cliente tiene un problema, la Sucursal Bancaria muestra un sincero interés en solucionarlo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,3	14,3	18,4
	Parcialmente de acuerdo	21	24,5	24,5	42,9
	De acuerdo	24	28,6	28,6	71,4
	Totalmente de acuerdo	24	28,6	28,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria realiza bien el servicio la primera vez.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	7	8,2	8,2	8,2
	Parcialmente en desacuerdo	30	36,7	36,7	44,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	26,5	26,5	71,4
	Parcialmente de acuerdo	21	24,5	24,5	95,9
	De acuerdo	2	2,0	2,0	98,0
	Totalmente de acuerdo	2	2,0	2,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria concluye el servicio en el tiempo acordado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	17	20,4	20,4	20,4
	En desacuerdo	16	18,4	18,4	38,8
	Parcialmente en desacuerdo	27	32,7	32,7	71,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	22,4	22,4	93,9
	Parcialmente de acuerdo	5	6,1	6,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria mantiene sus registros sin errores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parcialmente en desacuerdo	3	4,1	4,1	4,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,1	6,1	10,2
Parcialmente de acuerdo	19	22,4	22,4	32,7
De acuerdo	34	40,8	40,8	73,5
Totalmente de acuerdo	23	26,5	26,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Los empleados de la Sucursal Bancaria informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parcialmente en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,2	12,2	14,3
Parcialmente de acuerdo	21	24,5	24,5	38,8
De acuerdo	21	24,5	24,5	63,3
Totalmente de acuerdo	30	36,7	36,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de la Sucursal Bancaria ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	5	6,1	6,1	6,1
En desacuerdo	36	42,9	42,9	49,0
Parcialmente en desacuerdo	38	44,9	44,9	93,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,1	6,1	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de la Sucursal Bancaria siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,1	6,1	6,1
	Parcialmente de acuerdo	27	32,7	32,7	38,8
	De acuerdo	38	44,9	44,9	83,7
	Totalmente de acuerdo	14	16,3	16,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de la Sucursal Bancaria nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,1	6,1	6,1
	Parcialmente de acuerdo	29	34,7	34,7	40,8
	De acuerdo	31	36,7	36,7	77,6
	Totalmente de acuerdo	19	22,4	22,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

El comportamiento de los empleados de la Sucursal Bancaria transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,0	2,0	4,1
	Parcialmente de acuerdo	24	28,6	28,6	32,7
	De acuerdo	43	51,0	51,0	83,7
	Totalmente de acuerdo	13	16,3	16,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la Sucursal Bancaria.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	24,5	24,5	26,5
	Parcialmente de acuerdo	15	18,4	18,4	44,9
	De acuerdo	38	44,9	44,9	89,8
	Totalmente de acuerdo	9	10,2	10,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de la Sucursal Bancaria son siempre amables y corteses con los clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,1	4,1	4,1
	Parcialmente de acuerdo	24	28,6	28,6	32,7
	De acuerdo	38	44,9	44,9	77,6
	Totalmente de acuerdo	19	22,4	22,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	Parcialmente en desacuerdo	3	4,1	4,1	6,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,3	14,3	20,4
	Parcialmente de acuerdo	16	18,4	18,4	38,8
	De acuerdo	29	34,7	34,7	73,5
	Totalmente de acuerdo	22	26,5	26,5	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria da a sus clientes una atención individualizada.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
Parcialmente en desacuerdo	3	4,1	4,1	6,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	18,4	18,4	24,5
Parcialmente de acuerdo	14	16,3	16,3	40,8
De acuerdo	31	36,7	36,7	77,6
Totalmente de acuerdo	19	22,4	22,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parcialmente en desacuerdo	5	6,1	6,1	6,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	10,2	10,2	16,3
Parcialmente de acuerdo	26	30,6	30,6	46,9
De acuerdo	32	38,8	38,8	85,7
Totalmente de acuerdo	12	14,3	14,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parcialmente de acuerdo	24	28,6	28,6	28,6
De acuerdo	48	57,1	57,1	85,7
Totalmente de acuerdo	12	14,3	14,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	10,2	10,2	10,2
Parcialmente de acuerdo	27	32,7	32,7	42,9
De acuerdo	34	40,8	40,8	83,7
Totalmente de acuerdo	14	16,3	16,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

La Sucursal Bancaria conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,2	12,2	12,2
Parcialmente de acuerdo	22	26,5	26,5	38,8
De acuerdo	36	42,9	42,9	81,6
Totalmente de acuerdo	16	18,4	18,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	44

Anexo 36: Resumen del procesamiento del Cuestionario Servqual para percepciones.
Fuente: Elaboración Propia

Preguntas	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
Elementos Tangibles			
La Sucursal Bancaria tiene equipos y tecnologías de apariencia moderna.	4,1%	12,2%	83,7%
Las instalaciones físicas de la Sucursal Bancaria son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.	8,2%	14,3%	77,5%
Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen buena apariencia personal.	-	6,1%	93,9%
Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece la Sucursal Bancaria son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.	10,2%	10,2%	79,6%
Fiabilidad			
Cuando la Sucursal Bancaria promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	83,7%	10,2%	6,1%
Cuando un cliente tiene un problema, la Sucursal Bancaria muestra un sincero interés en solucionarlo.	4,1%	14,3%	81,6%
La Sucursal Bancaria realiza bien el servicio la primera vez.	44,9%	26,5%	28,6%
La Sucursal Bancaria concluye el servicio en el tiempo acordado.	71,5%	22,4%	6,1%
La Sucursal Bancaria mantiene sus registros sin errores.	4,1%	6,1%	89,8%
Capacidad de Respuesta			
Los empleados de la Sucursal Bancaria informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.	2%	12,2%	85,8%
Los empleados de la Sucursal Bancaria ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.	93,9%	6,1%	-
Los empleados de la Sucursal Bancaria siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	-	6,1%	93,9%
Los empleados de la Sucursal Bancaria nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	-	6,1%	93,9%
Seguridad			
El comportamiento de los empleados de la Sucursal Bancaria transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.	2%	2%	96%

Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la Sucursal Bancaria.	2%	24,5%	73,5%
Los empleados de la Sucursal Bancaria son siempre amables y corteses con los clientes.	-	4,1%	95,9%
Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.	6,1%	14,3%	79,6%
Empatía			
La Sucursal Bancaria da a sus clientes una atención individualizada.	6,1%	18,4%	75,5%
La Sucursal Bancaria tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.	6,1%	10,2%	83,7%
La Sucursal Bancaria tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	-	-	100%
La Sucursal Bancaria se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	-	10,2%	89,8%
La Sucursal Bancaria conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.	-	12,2%	87,8%

Anexo 37: Resumen estadístico y Prueba de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparación de medianas. Fuente: Elaboración propia.

Declaración 1

Exp X₁: La apariencia de los equipos de una sucursal bancaria excelente es moderna

Percep X₁: La Sucursal Bancaria tiene equipos y tecnologías de apariencia moderna.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₁	Percep X ₁
Recuento	84	84
Promedio	6,5102	5,67347
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,421769	1,30782
Desviación Estándar	0,649437	1,1436
Mínimo	5,0	3,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	4,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,9796 Rango Promedio de muestra 2: 39,0204 W = -513,5 valor-P = 0,000101557 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,9796 Rango Promedio de muestra 2: 39,0204 W = -513,5 valor-P = 0,0000507785 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 2

Exp X₂: Las instalaciones físicas de una sucursal bancaria excelente son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.

Percep X₂: Las instalaciones físicas de la Sucursal Bancaria son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X2	Percep X2
Recuento	84	84
Promedio	6,5102	5,32412
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,296769	1,46684
Desviación Estándar	0,544765	1,21113
Mínimo	5,0	2,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	5,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 64,8265 Rango Promedio de muestra 2: 34,1735 W = -751,0 valor-P = 1,21347E-8 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 64,8265 Rango Promedio de muestra 2: 34,1735 W = -751,0 valor-P = 6,06737E-9 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 3

Exp X₃: Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen buena apariencia personal.

Percep X₃: Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen buena apariencia personal.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X3	Percep X3
Recuento	84	84
Promedio	6,46939	6,02041
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,379252	0,812075
Desviación Estándar	0,615834	0,901152
Mínimo	5,0	4,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	3,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 56,1633 Rango Promedio de muestra 2: 42,8367 W = -326,5 valor-P = 0,0120034 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 56,1633 Rango Promedio de muestra 2: 42,8367 W = -326,5 valor-P = 0,00600168 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 4

Exp X₄: Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece una sucursal bancaria excelente son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.

Percep X₄: Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece la Sucursal Bancaria son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₄	Percep X ₄
Recuento	84	84
Promedio	6,40816	5,61224
Mediana	6,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,413265	1,70068
Desviación Estándar	0,642857	1,3041
Mínimo	5,0	3,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	4,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 57,8673 Rango Promedio de muestra 2: 41,1327 W = -410,0 valor-P = 0,00198134 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 57,8673 Rango Promedio de muestra 2: 41,1327 W = -410,0 valor-P = 0,00099067 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 5

Exp X₅: Cuando una sucursal bancaria excelente promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.

Percep X₅: Cuando la Sucursal Bancaria promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X5	Percep X5
Recuento	84	84
Promedio	6,40816	2,53061
Mediana	6,0	2,0
Moda	6,0	2,0
Varianza	0,288265	1,25425
Desviación Estándar	0,536903	1,11993
Mínimo	5,0	1,0
Máximo	7,0	6,0
Rango	2,0	5,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 2,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 73,6837 Rango Promedio de muestra 2: 25,3163 W = -1185,0 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 2,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 73,6837 Rango Promedio de muestra 2: 25,3163 W = -1185,0 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 6

Exp X₆: Cuando un cliente tiene un problema, una sucursal bancaria excelente muestra un sincero interés en solucionarlo.

Percep X₆: Cuando un cliente tiene un problema, la Sucursal Bancaria muestra un sincero interés en solucionarlo.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₆	Percep X ₆
Recuento	84	84
Promedio	6,46939	5,59184
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,545918	1,6216
Desviación Estándar	0,738863	1,27342
Mínimo	4,0	2,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	3,0	5,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,7653 Rango Promedio de muestra 2: 39,2347 W = -503,0 valor-P = 0,000147284 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,7653 Rango Promedio de muestra 2: 39,2347 W = -503,0 valor-P = 0,0000736419 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 7

Exp X₇: Una sucursal bancaria excelente realiza bien el servicio la primera vez.

Percep X₇: La Sucursal Bancaria realiza bien el servicio la primera vez.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₇	Percep X ₇
Recuento	84	84
Promedio	6,42857	3,81633
Mediana	7,0	4,0
Moda	7,0	3,0
Varianza	0,5	1,19473
Desviación Estándar	0,707107	1,09304
Mínimo	4,0	2,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	3,0	5,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 4,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 72,2449 Rango Promedio de muestra 2: 26,7551 W = -1114,5 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 4,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 72,2449 Rango Promedio de muestra 2: 26,7551 W = -1114,5 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 8

Exp X₈: Una sucursal bancaria excelente concluye el servicio en el tiempo acordado

Percep X₈: La Sucursal Bancaria concluye el servicio en el tiempo acordado.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₈	Percep X ₈
Recuento	84	84
Promedio	6,53061	2,7551
Mediana	7,0	3,0
Moda	7,0	3,0
Varianza	0,337585	1,43878
Desviación Estándar	0,581021	1,19949
Mínimo	5,0	1,0
Máximo	7,0	5,0
Rango	2,0	4,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 3,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 73,9388 Rango Promedio de muestra 2: 25,0612 W = -1197,5 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 3,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 73,9388 Rango Promedio de muestra 2: 25,0612 W = -1197,5 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 9

Exp X₉: Una sucursal bancaria excelente mantiene sus registros sin errores.

Percep X₉: La Sucursal Bancaria mantiene sus registros sin errores.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₉	Percep X ₉
Recuento	84	84
Promedio	6,40816	5,79592
Mediana	6,0	6,0
Moda	6,0	6,0
Varianza	0,413265	1,08248
Desviación Estándar	0,642857	1,04042
Mínimo	4,0	3,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	3,0	4,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 57,9694 Rango Promedio de muestra 2: 41,0306 W = -415,0 valor-P = 0,00147639 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 57,9694 Rango Promedio de muestra 2: 41,0306 W = -415,0 valor-P = 0,000738197 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 10

Exp X₁₀: Los empleados de una sucursal bancaria excelente informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.

Percep X₁₀: Los empleados de la Sucursal Bancaria informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio bancario.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X10	Percep X10
Recuento	84	84
Promedio	6,65306	5,81633
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	7,0
Varianza	0,397959	1,27806
Desviación Estándar	0,63084	1,13051
Mínimo	4,0	3,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	3,0	4,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 60,0408 Rango Promedio de muestra 2: 38,9592 W = -516,5 valor-P = 0,000054021 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 60,0408 Rango Promedio de muestra 2: 38,9592 W = -516,5 valor-P = 0,0000270105 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 11

Exp X₁₁: Los empleados de una sucursal bancaria excelente ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.

Percep X₁₁: Los empleados de la Sucursal Bancaria ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₁₁	Percep X ₁₁
Recuento	84	84
Promedio	6,44898	2,5102
Mediana	7,0	3,0
Moda	7,0	3,0
Varianza	0,419218	0,505102
Desviación Estándar	0,64747	0,710705
Mínimo	5,0	1,0
Máximo	7,0	4,0
Rango	2,0	3,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 3,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 74,0 Rango Promedio de muestra 2: 25,0 W = -1200,5 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 3,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 74,0 Rango Promedio de muestra 2: 25,0 W = -1200,5 valor-P = 0,0 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 12

Exp X₁₂: Los empleados de una sucursal bancaria excelente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

Percep X₁₂: Los empleados de la Sucursal Bancaria siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X12	Percep X12
Recuento	84	84
Promedio	6,36735	5,71429
Mediana	6,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,445578	0,666667
Desviación Estándar	0,667516	0,816497
Mínimo	5,0	4,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	3,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 60,102 Rango Promedio de muestra 2: 38,898 W = -519,5 valor-P = 0,0000800829 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 60,102 Rango Promedio de muestra 2: 38,898 W = -519,5 valor-P = 0,0000400415 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 13

Exp X_{13} : Los empleados de una sucursal bancaria excelente nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Percep X_{13} : Los empleados de la Sucursal Bancaria nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X_{13}	Percep X_{13}
Recuento	84	84
Promedio	6,5102	5,7551
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,463435	0,772109
Desviación Estándar	0,680761	0,878697
Mínimo	4,0	4,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	3,0	3,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 $\neq$ mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 61,3061 Rango Promedio de muestra 2: 37,6939 W = -578,5 valor-P = 0,0000118823 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 61,3061 Rango Promedio de muestra 2: 37,6939 W = -578,5 valor-P = 0,00000594114 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 14

Exp X₁₄: El comportamiento de los empleados de una sucursal bancaria excelente transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.

Percep X₁₄: El comportamiento de los empleados de la Sucursal Bancaria transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X14	Percep X14
Recuento	84	84
Promedio	6,59184	5,77551
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,371599	0,677721
Desviación Estándar	0,609589	0,823238
Mínimo	4,0	3,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	3,0	4,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,3878 Rango Promedio de muestra 2: 35,6122 W = -680,5 valor-P = 1,75524E-7 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,3878 Rango Promedio de muestra 2: 35,6122 W = -680,5 valor-P = 8,7762E-8 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 15

Exp X₁₅: Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con una sucursal bancaria excelente.

Percep X₁₅: Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la Sucursal Bancaria

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X15	Percep X15
Recuento	84	84
Promedio	6,5102	5,86494
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,380102	1,18963
Desviación Estándar	0,616524	1,0907
Mínimo	5,0	2,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	5,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 64,7653 Rango Promedio de muestra 2: 34,2347 W = -748,0 valor-P = 1,81701E-8 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 64,7653 Rango Promedio de muestra 2: 34,2347 W = -748,0 valor-P = 9,08507E-9 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 16

Exp X₁₆: Los empleados de una sucursal bancaria excelente son siempre amables y corteses con los clientes.

Percep X₁₆: Los empleados de la Sucursal Bancaria son siempre amables y corteses con los clientes.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X16	Percep X16
Recuento	84	84
Promedio	6,44898	5,51414
Mediana	6,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,335884	0,666667
Desviación Estándar	0,579555	0,816497
Mínimo	5,0	4,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	3,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,3469 Rango Promedio de muestra 2: 39,6531 W = -482,5 valor-P = 0,000209532 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,3469 Rango Promedio de muestra 2: 39,6531 W = -482,5 valor-P = 0,000104766 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 17

Exp X₁₇: Los empleados de una sucursal bancaria excelente tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.

Percep X₁₇: Los empleados de la Sucursal Bancaria tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₁₇	Percep X ₁₇
Recuento	84	84
Promedio	6,46939	5,59184
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,420918	1,57993
Desviación Estándar	0,648782	1,25695
Mínimo	5,0	2,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	5,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,7041 Rango Promedio de muestra 2: 39,2959 W = -500,0 valor-P = 0,000159998 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,7041 Rango Promedio de muestra 2: 39,2959 W = -500,0 valor-P = 0,0000799991 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 18

Exp X₁₈: Una sucursal bancaria excelente da a sus clientes una atención individualizada.

Percep X₁₈: La Sucursal Bancaria da a sus clientes una atención individualizada.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₁₈	Percep X ₁₈
Recuento	84	84
Promedio	6,34694	5,4898
Mediana	6,0	6,0
Moda	6,0	6,0
Varianza	0,356293	1,58844
Desviación Estándar	0,596902	1,26033
Mínimo	5,0	2,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	5,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,1224 Rango Promedio de muestra 2: 39,8776 W = -471,5 valor-P = 0,000348812 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 6,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 59,1224 Rango Promedio de muestra 2: 39,8776 W = -471,5 valor-P = 0,000174406 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 19

Exp X₁₉: Una sucursal bancaria excelente tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.

Percep X₁₉: La Sucursal Bancaria tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X19	Percep X19
Recuento	84	84
Promedio	6,46939	5,44898
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,462585	1,12755
Desviación Estándar	0,680136	1,06186
Mínimo	5,0	3,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	4,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,1939 Rango Promedio de muestra 2: 35,8061 W = -671,0 valor-P = 5,15296E-7 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,1939 Rango Promedio de muestra 2: 35,8061 W = -671,0 valor-P = 2,57648E-7 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 20

Exp X₂₀: Una sucursal bancaria excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

Percep X₂₀: La Sucursal Bancaria tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₂₀	Percep X ₂₀
Recuento	84	84
Promedio	6,55102	5,85714
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,419218	0,416667
Desviación Estándar	0,64747	0,645497
Mínimo	5,0	5,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	2,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 62,3571 Rango Promedio de muestra 2: 36,6429 W = -630,0 valor-P = 0,00000135447 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 62,3571 Rango Promedio de muestra 2: 36,6429 W = -630,0 valor-P = 6,77235E-7 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 21

Exp X₂₁: Una sucursal bancaria excelente se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

Percep X₂₁: La Sucursal Bancaria se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₂₁	Percep X ₂₁
Recuento	84	84
Promedio	6,57143	5,63265
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,416667	0,778912
Desviación Estándar	0,645497	0,88256
Mínimo	5,0	4,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	2,0	3,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,6735 Rango Promedio de muestra 2: 35,3265 W = -694,5 valor-P = 1,60209E-7 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,6735 Rango Promedio de muestra 2: 35,3265 W = -694,5 valor-P = 8,01046E-8 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Anexo 37: Continuación

Declaración 22

Exp X₂₂: Una sucursal bancaria excelente conoce las necesidades específicas de sus clientes.

Percep X₂₂: La Sucursal Bancaria conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.

Resumen Estadístico

Estadística descriptiva	Exp X ₂₂	Percep X ₂₂
Recuento	84	84
Promedio	6,59184	5,67347
Mediana	7,0	6,0
Moda	7,0	6,0
Varianza	0,496599	0,84949
Desviación Estándar	0,704698	0,921678
Mínimo	4,0	4,0
Máximo	7,0	7,0
Rango	3,0	3,0

Comparación de Medianas

Comparación de medianas para verificar si existen diferencias significativas entre expectativas y percepciones	Comparación de medianas para verificar si las expectativas superan las percepciones
Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 <> mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,5204 Rango Promedio de muestra 2: 35,4796 W = -687,0 valor-P = 1,78639E-7 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel de confianza del 95,0%.	Mediana de muestra 1: 7,0 Mediana de muestra 2: 6,0 Prueba W de Mann-Whitney (Wilcoxon) para comparar medianas Hipótesis Nula: mediana1 = mediana2 Hipótesis Alt.: mediana1 > mediana2 Rango Promedio de muestra 1: 63,5204 Rango Promedio de muestra 2: 35,4796 W = -687,0 valor-P = 8,93193E-8 Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05. El StatAdvisor Esta opción ejecuta la prueba W de Mann-Whitney para comparar las medianas de dos muestras. Esta prueba se construye combinando las dos muestras, ordenando los datos de menor a mayor, y comparando los rankeos promedio de las dos muestras en los datos combinados. Debido a que el valor-P es menor que 0,05, la mediana de la primera muestra es significativamente mayor que la mediana de la segunda, al 95,0%.

Resumen										
Variables	Wilcoxon		Resumen estadístico							
	Prueba de hipótesis 1	Prueba de hipótesis 2	Promedio		Mediana		Moda		Varianza	
			Exp.	Perc.	Exp.	Perc.	Exp.	Perc.	Exp.	Perc.
Expectativas - Percepciones Declaración 1	0,0001	0,00005	6,51	5,67	7	6	7	6	0,42	1,30
Expectativas - Percepciones Declaración 2	0,0	0,0	6,51	5,32	7	6	7	6	0,29	1,46
Expectativas - Percepciones Declaración 3	0,012	0,006	6,47	6,02	7	6	7	6	0,37	0,81
Expectativas - Percepciones Declaración 4	0,0019	0,00099	6,41	5,61	6	6	7	6	0,41	1,7
Expectativas - Percepciones Declaración 5	0,0	0,0	6,41	2,53	6	2	6	2	0,28	1,25
Expectativas - Percepciones Declaración 6	0,00014	0,000073	6,47	5,59	7	6	7	6	0,54	1,62
Expectativas - Percepciones Declaración 7	0,0	0,0	6,43	3,82	7	4	7	3	0,5	1,19
Expectativas - Percepciones Declaración 8	0,0	0,0	6,53	2,76	7	3	7	3	0,33	1,43
Expectativas - Percepciones Declaración 9	0,0014	0,00073	6,41	5,80	6	6	6	6	0,41	1,08
Expectativas - Percepciones Declaración 10	0,000054	0,000027	6,65	5,82	7	6	7	7	0,39	1,27
Expectativas - Percepciones Declaración 11	0,0	0,0	6,45	2,51	7	3	7	3	0,41	0,50
Expectativas - Percepciones Declaración 12	0,00008	0,00004	6,37	5,71	6	6	7	6	0,44	0,66
Expectativas - Percepciones Declaración 13	0,000011	0,000005	6,51	5,76	7	6	7	6	0,46	0,77
Expectativas - Percepciones Declaración 14	0,0	0,0	6,59	5,78	7	6	7	6	0,37	0,67
Expectativas - Percepciones Declaración 15	0,0	0,0	6,51	5,86	7	6	7	6	0,38	1,18
Expectativas - Percepciones Declaración 16	0,000209	0,000104	6,45	5,51	6	6	7	6	0,33	0,66
Expectativas - Percepciones Declaración 17	0,000159	0,000079	6,47	5,59	7	6	7	6	0,42	1,57
Expectativas - Percepciones Declaración 18	0,00034	0,000174	6,35	5,49	6	6	6	6	0,35	1,58
Expectativas - Percepciones Declaración 19	0,0	0,0	6,47	5,45	7	6	7	6	0,46	1,12
Expectativas - Percepciones Declaración 20	0,0000013	0,0	6,55	5,86	7	6	7	6	0,41	0,41
Expectativas - Percepciones Declaración 21	0,0	0,0	6,57	5,63	7	6	7	6	0,41	0,77
Expectativas - Percepciones Declaración 22	0,0	0,0	6,59	5,67	7	6	7	6	0,49	0,84

Anexo 38: Brechas según las dimensiones del cuestionario Servqual.
Fuente: Elaboración propia

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

Anexo 39: Cronometraje por actividades para el Proceso de Solicitud, Otorgamiento y Entrega de Créditos. Fuente: Elaboración propia.

	1. Solicitud de las planillas y orientación al cliente.		2. Entrega de planillas al cliente.		3. Entrega de la planilla por parte del cliente al banco.		4. Revisión de la planilla.		5. Solicitud de referencia.	
1	18,50		9		5,10		45,50		41	
2	17,20		8		4,30		39		34	
3	20,50		12,10		3		38,40		44,20	
4	20		12,50		8		41		38	
5	23,10		11,90		7,50		42,50		37,50	
6	16,30		7,90		10		41,20		41	
7	22,20		8,50		4,10		44,10		31,10	
8	19		9		6,20		38,40		43,20	
9	17		10		7		40		39,20	
10	21,80		15		3,90		41,10		48	
11	25		10,20		4,50		42,50		42,50	
12	24,10		9,10		5		41		41	
13	16,90		6,90		4,90		39,50		43,60	
14	20		9		8,20		42		30,50	
15	21		12,10		7		39		41	
16	21,20		11,10		6,80		37,90		32,50	
17	22,20		6		7,20		41		32,50	
18	19		13,10		5,20		42,50		45	
19	19		12,90		8		38		33	
20	18,50		13,50		9		37,40		38,20	
21	17,60		11		5,60		41,20		40,50	
22	22		13		9		44		38,90	
23	21		7,90		5,60		41,10		42,10	
24	20,50		12		4,50		38,40		30,90	
25	21,10		9,40		8,10		37,40		44,10	
26	18		8,80		7,60		42		36,10	
27	19,10		11		6,50		38,50		45,90	
28	16		14,60		4,20		44		48,90	
29	18,80		12		5		43,20		38,90	
30	22		12		5,90		38,10		47,80	
	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est
	19,95	2,29	10,65	1,48	6,23	0,85	40,66	2,26	39,70	5,3
	n=22		n=30		n=30		n=5		n=29	

Anexo 39: Continuación

	6.1 Análisis de los fiadores.		6.2 La capacidad de pago del cliente.		6.3 Con qué respaldos financieros cuenta el cliente.		6.4 Si es fiador de alguna solicitud de crédito.		6.5 Si tiene cuentas bancarias.	
1	41,10		14,60		10,10		22		6,50	
2	42,50		16,30		9,60		21,10		4,20	
3	41		17,60		8		19,90		4	
4	39,50		14		9		22,20		6,50	
5	42		16		5,60		21		3	
6	39		12,90		9		22,20		5,90	
7	37,90		13,10		5,60		19		5,70	
8	41		15,90		4,50		19		6,90	
9	42,50		14,80		8,10		18,50		4,50	
10	38		16,40		7,60		17,60		3,20	
11	37,40		15		6,50		22		6	
12	41,20		14,20		4,20		21		7	
13	41		18		6,50		20,50		6,40	
14	32,50		14,60		7,50		21,10		6,50	
15	32,50		13,40		9		21,10		4	
16	45		16		5,90		18		5,90	
17	33		12		6,60		19,10		5	
18	38,20		15,60		5,90		16		5	
19	40,50		14,20		5,70		18,80		6,10	
20	38,90		15,50		6,90		22		7,10	
21	42,10		13,60		4,50		18,60		5,90	
22	30,90		14		6,20		22		3	
23	44,10		12		6		23		3,90	
24	36,10		16,40		7		21,20		4,50	
25	34		15,10		9,90		18,50		3	
26	44,20		15		9		17,20		4,50	
27	38		14,90		10		20,50		3	
28	37,40		16,50		11		20		6	
29	41,20		11,90		9,50		23,10		5,60	
30	44		14,40		8		16,30		6	
	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est
	39,22	3,77	14,80	1,55	7,36	0,86	19,78	1,94	5,16	0,54
	n=15		n=18		n=22		n=16		n=18	

Anexo 39: Continuación

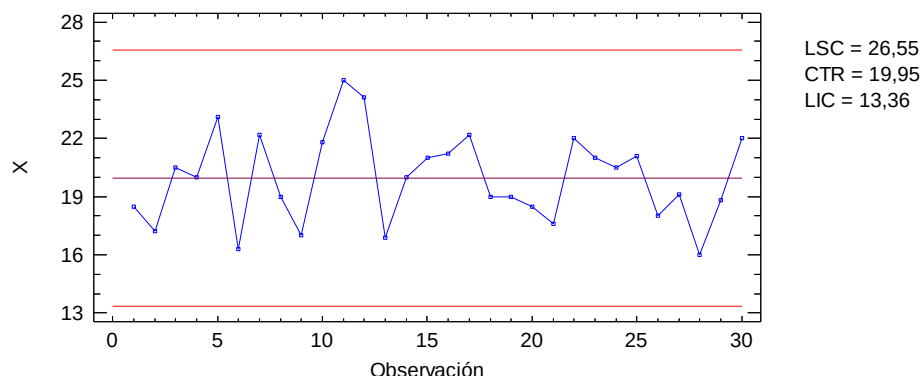
	6.6 Si tiene deudas de los créditos sociales.		6.7 Si ha sido moroso con algunas otras deudas.		7. Aprobación o denegación del crédito.		8. Formulación del crédito.		9. Entrega del crédito.	
1	22		15		25,80		17,50		15	
2	23		14,20		29,50		16		14,90	
3	21,20		18		22,90		15		16,50	
4	18,50		14,60		30,40		20,20		11,90	
5	17,20		13,40		22		19,60		14,40	
6	20,50		16		24,90		17		16	
7	20		12		29,20		16,90		19	
8	23,10		15,60		27		21		18	
9	16,30		14,20		24		19,50		15,60	
10	17,50		15,50		25,40		22		17,20	
11	19		13,60		26,50		21,10		15,50	
12	17		14		27		19,90		18,60	
13	20,90		12		25,50		22,20		14	
14	19,10		13,30		21,10		21		12	
15	18,60		15		32,50		18,50		16,40	
16	22		12,20		30,10		20,20		15,10	
17	23		14,90		25,50		19,20		17	
18	22		11		27		18,80		16,40	
19	22,50		10,20		25,50		17,50		11,90	
20	20		9,10		28		19		16,50	
21	26,20		6,90		25		17		18,40	
22	25		9		24,50		20,90		17,50	
23	23,60		12,10		22		19,10		16,90	
24	24,40		11,10		23		18,60		16,40	
25	19,90		6		21,90		22		16,40	
26	22,20		13,10		29,20		23		19,40	
27	21		12,90		33		21,20		20	
28	18,50		13,50		31,10		20,40		16,80	
29	19,90		11		25		19		15	
30	18		16		21		19,40		14,90	
	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est	Media	Desv. est
	20,42	2,51	13,45	1,72	26,18	3,31	19,32	1,93	15,93	2,04
	n=25		n=27		n=26		n=16		n=27	

Según Marsán Castellanos (2011) la forma de cálculo del tamaño de muestra es:

Anexo 40: Prueba de Kolmogorov-Smirnov y carta de control de individuales para cronometraje. Fuente: Elaboración propia

1. Solicitud de las planillas y orientación al cliente

Gráfico X para Actividad 1



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 1

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		17,0	4	2,98	0,35
	17,0	19,0	9	7,19	0,45
	19,0	21,0	7	10,10	0,95
	21,0	23,0	7	6,96	0,00
mayor	23,0		3	2,77	0,02

Chi-Cuadrada = 1,77225 con 2 g.l. Valor-P = 0,41225

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,111506
DMINUS	0,0756523
DN	0,111506
Valor-P	0,849743

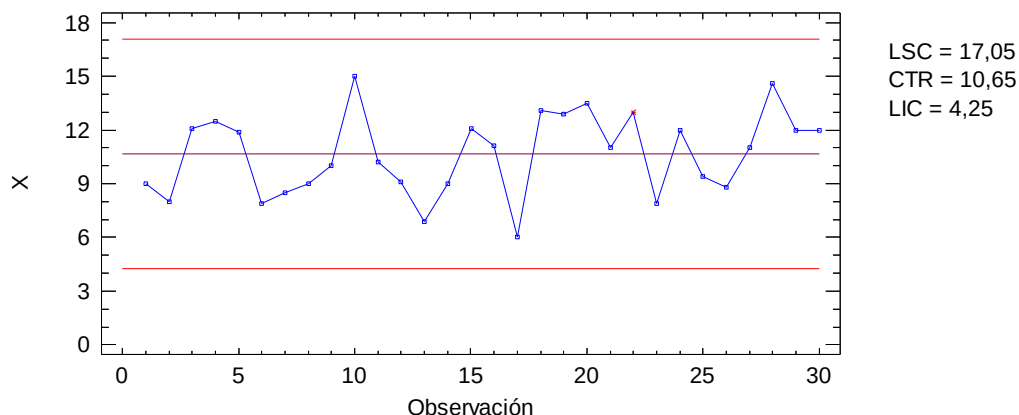
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,224547	0,224547	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 1 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

2. Entrega de Planillas al cliente

Gráfico X para Actividad 2



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 2

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		8,83333	7	6,43	0,05
	8,83333	10,5	7	7,78	0,08
	10,5	12,1667	9	8,15	0,09
	12,1667	13,8333	5	5,15	0,00
mayor	13,8333		2	2,49	0,10

Chi-Cuadrada = 0,317721 con 2 g.l. Valor-P = 0,853115

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,116789
DMINUS	0,1402
DN	0,1402
Valor-P	0,59712

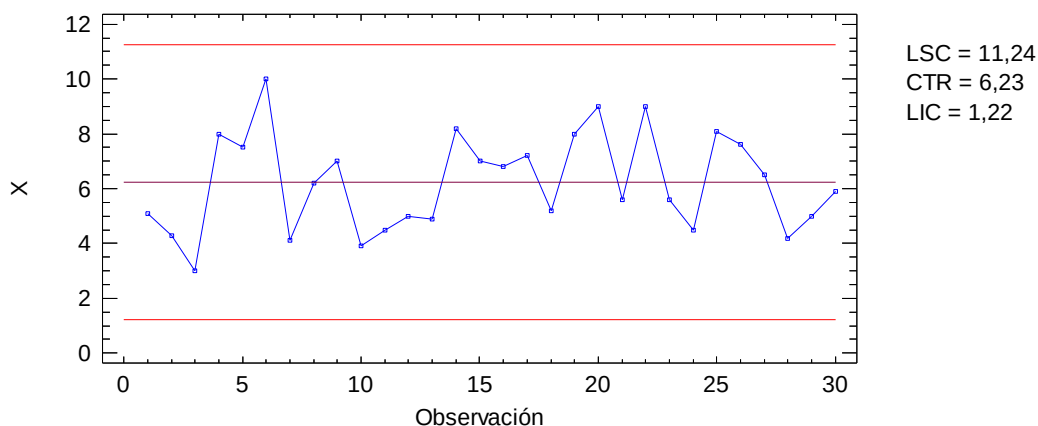
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,40316	0,40316	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 2 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

3. Entrega de la planilla por parte del cliente al banco

Gráfico X para Actividad 3



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 3

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia Observada	Frecuencia Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		3,93333	2	2,94	0,30
	3,93333	5,26667	10	5,87	2,90
	5,26667	6,6	5	8,66	1,55
	6,6	7,93333	6	7,46	0,29
mayor	7,93333		7	5,06	0,74

Chi-Cuadrada = 5,77475 con 2 g.l. Valor-P = 0,0557224

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,119016
DMINUS	0,0738442
DN	0,119016
Valor-P	0,789098

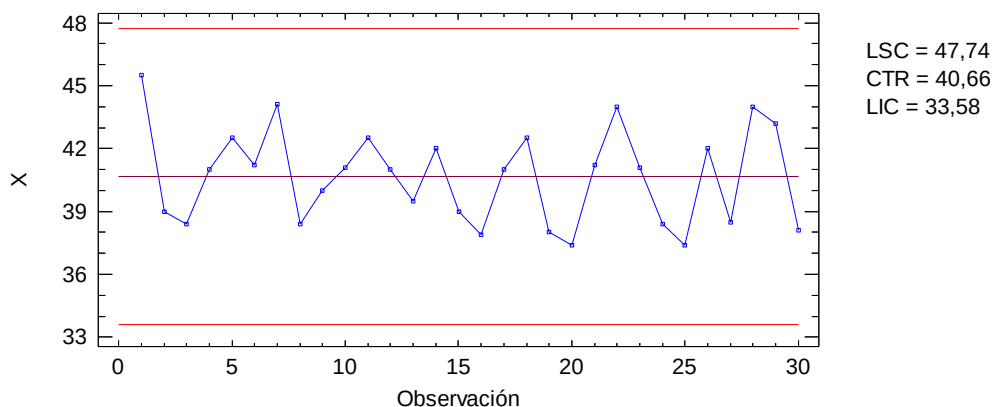
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,369484	0,369484	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 3 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

4. Revisión de la Planilla

Gráfico X para Actividad 4



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 4

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		37,6667	2	2,79	0,22
	37,6667	39,3333	9	5,57	2,11
	39,3333	41,0	5	8,41	1,39
	41,0	42,6667	9	7,58	0,27
mayor	42,6667		5	5,65	0,07

Chi-Cuadrada = 4,06422 con 2 g.l. Valor-P = 0,131059

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,135234
DMINUS	0,125731
DN	0,135234
Valor-P	0,642825

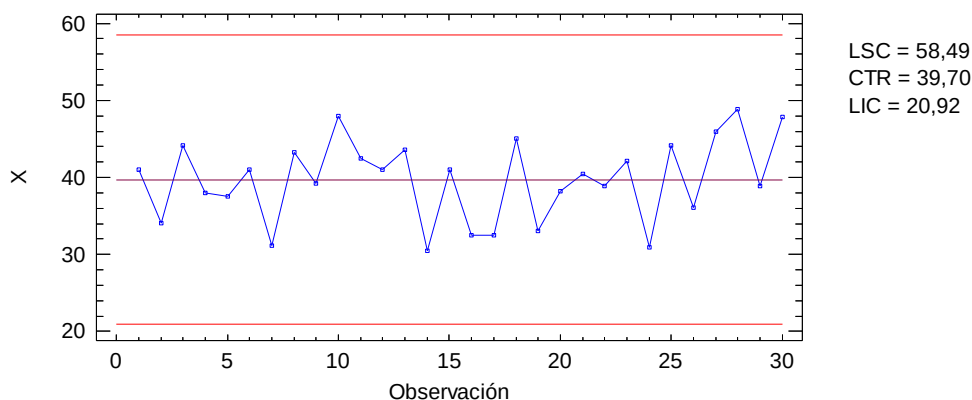
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,583156	0,583156	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 4 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

5. Solicitud de referencia

Gráfico X para Actividad 5



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 5

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		33,0	6	3,09	2,73
	33,0	37,0	2	6,06	2,72
	37,0	41,0	11	8,75	0,58
	41,0	45,0	7	7,33	0,02
mayor	45,0		4	4,77	0,12

Chi-Cuadrada = 6,17464 con 2 g.l. Valor-P = 0,141259

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,0969279
DMINUS	0,0965993
DN	0,0969279
Valor-P	0,940693

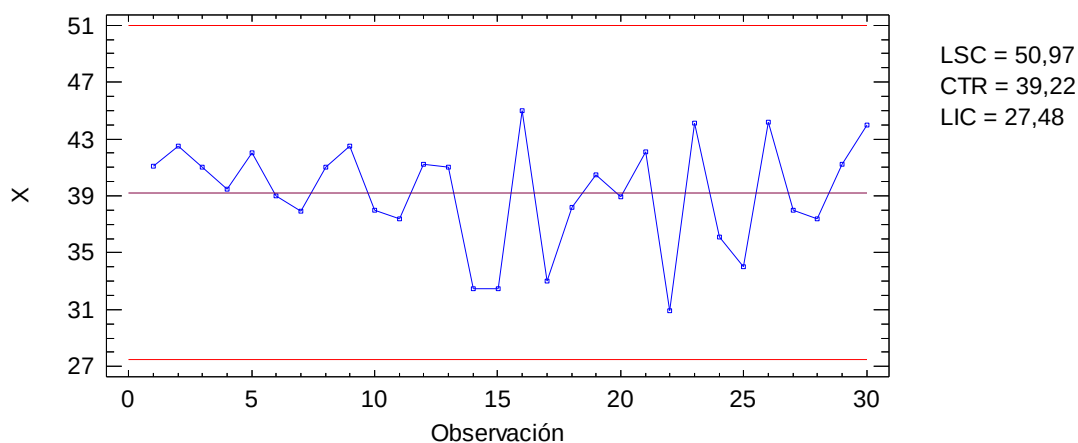
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,371829	0,371829	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 4 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

6.1 Análisis de los fiadores

Gráfico X para Actividad 6 1



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 6 1

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		35,3333	5	4,54	0,05
	35,3333	38,0	6	6,65	0,06
	38,0	40,6667	5	8,28	1,30
	40,6667	43,3333	10	6,39	2,04
mayor	43,3333		4	4,14	0,00

Chi-Cuadrada = 3,45486 con 2 g.l. Valor-P = 0,177741

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,0838203
DMINUS	0,147824
DN	0,147824
Valor-P	0,544306

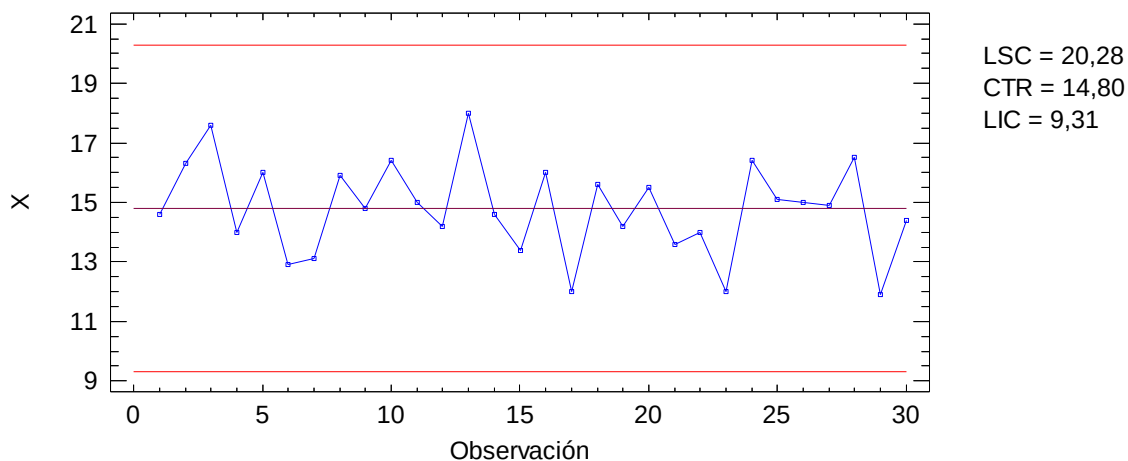
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,633492	0,633492	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 6 1 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

6.2 La capacidad de pago del cliente

Gráfico X para Actividad 6 2



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 6 2

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		13,6667	7	7,00	0,00
	13,6667	15,0	11	9,56	0,22
	15,0	16,3333	7	8,60	0,30
mayor	16,3333		5	4,84	0,01

Chi-Cuadrada = 0,520508 con 1 g.l. Valor-P = 0,470624

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,0697434
DMINUS	0,0706807
DN	0,0706807
Valor-P	0,998277

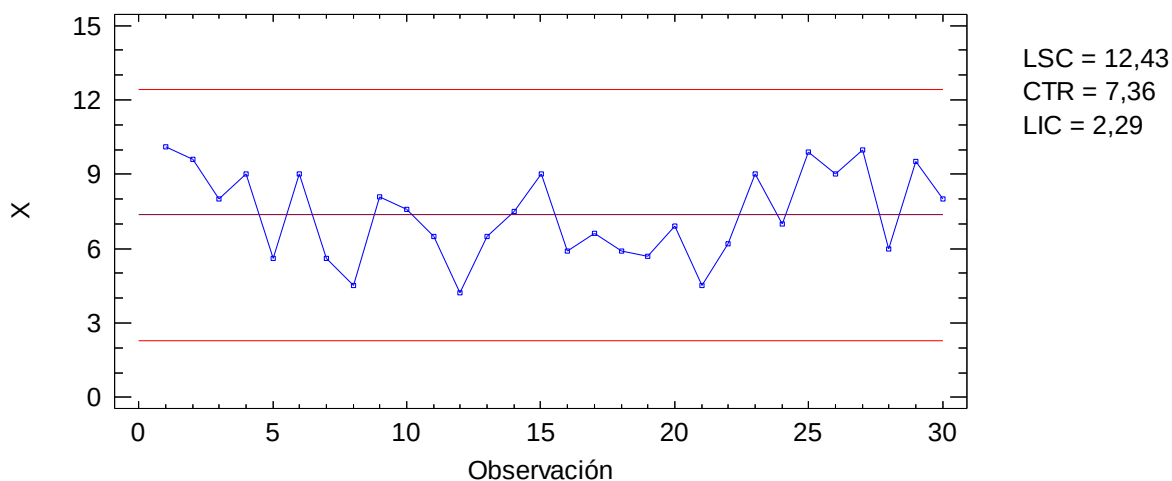
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,198061	0,198061	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 6 2 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

6.3 Con que respaldos financieros cuenta el cliente

Gráfico X para Actividad 6 3



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 6 3

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		5,23333	3	3,42	0,05
	5,23333	6,56667	9	6,36	1,10
	6,56667	7,9	5	8,80	1,64
	7,9	9,23333	8	7,07	0,12
mayor	9,23333		5	4,35	0,10

Chi-Cuadrada = 3,00577 con 2 g.l. Valor-P = 0,222488

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,100442
DMINUS	0,156143
DN	0,156143
Valor-P	0,466033

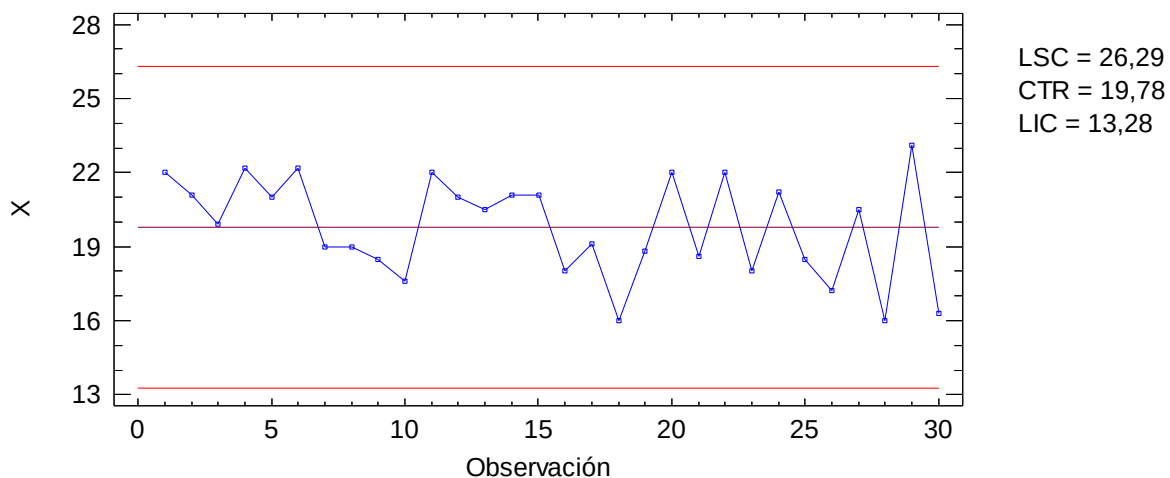
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,53172	0,53172	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 6 3 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

6.4 Si es fiador de alguna solicitud de crédito

Gráfico X para Actividad 6 4



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 6.4

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		18,3333	7	7,12	0,00
	18,3333	20,0	8	9,15	0,14
	20,0	21,6667	8	8,42	0,02
mayor	21,6667		7	5,30	0,54

Chi-Cuadrada = 0,712171 con 1 g.l. Valor-P = 0,398723

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,0984895
DMINUS	0,1589
DN	0,1589
Valor-P	0,441972

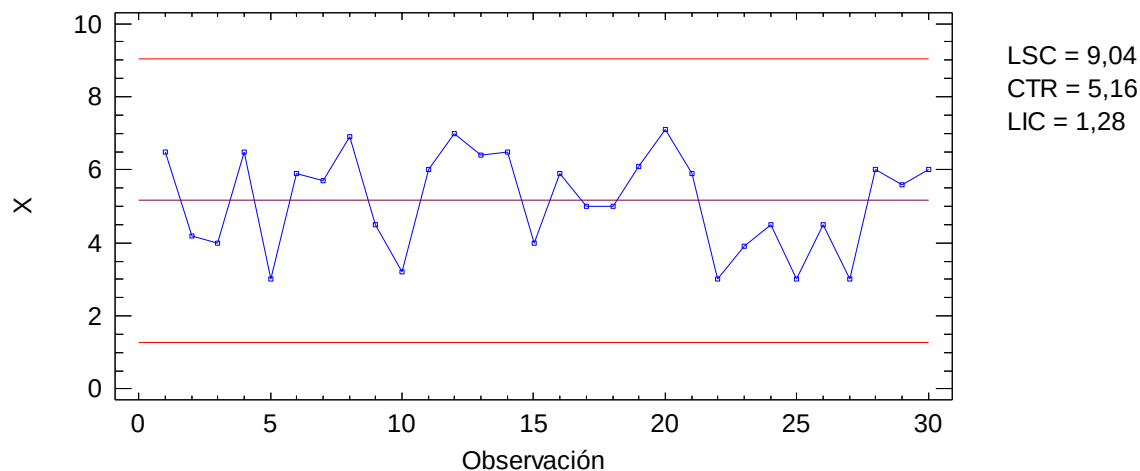
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,63401	0,63401	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 6 4 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

6.5 Si tiene cuentas bancarias

Gráfico X para Actividad 6 5



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 6 5

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia Observada	Frecuencia Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		3,53333	5	3,32	0,85
	3,53333	4,36667	4	4,94	0,18
	4,36667	5,2	5	7,10	0,62
	5,2	6,03333	8	6,97	0,15
	6,03333	6,86667	5	4,68	0,02
mayor	6,86667		3	2,99	0,00

Chi-Cuadrada = 1,82542 con 3 g.l. Valor-P = 0,609416

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,0963954
DMINUS	0,177708
DN	0,177708
Valor-P	0,301208

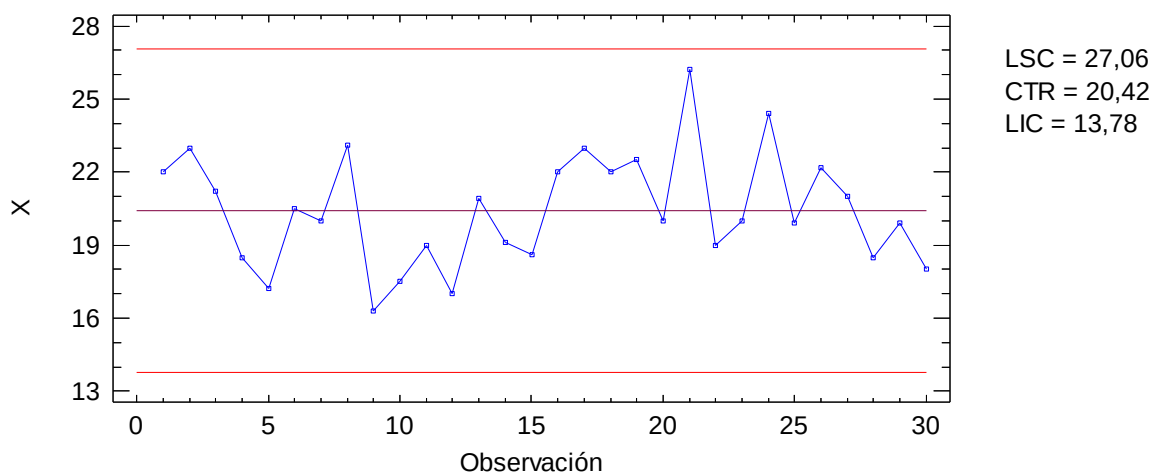
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,86575	0,86575	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 6 5 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

6.6 Si tiene deudas de los créditos sociales

Gráfico X para Actividad 6 6



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 6 6

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		17,8333	4	4,00	0,00
	17,8333	18,9679	4	4,00	0,00
	18,9679	19,8274	3	4,00	0,25
	19,8274	20,6112	6	4,00	1,00
	20,6112	21,4184	3	4,00	0,25
	21,4184	22,3741	4	4,00	0,00
mayor	22,3741		6	6,00	0,00

Chi-Cuadrada = 1,49975 con 4 g.l. Valor-P = 0,826686

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,104428
DMINUS	0,0853323
DN	0,104428
Valor-P	0,899077

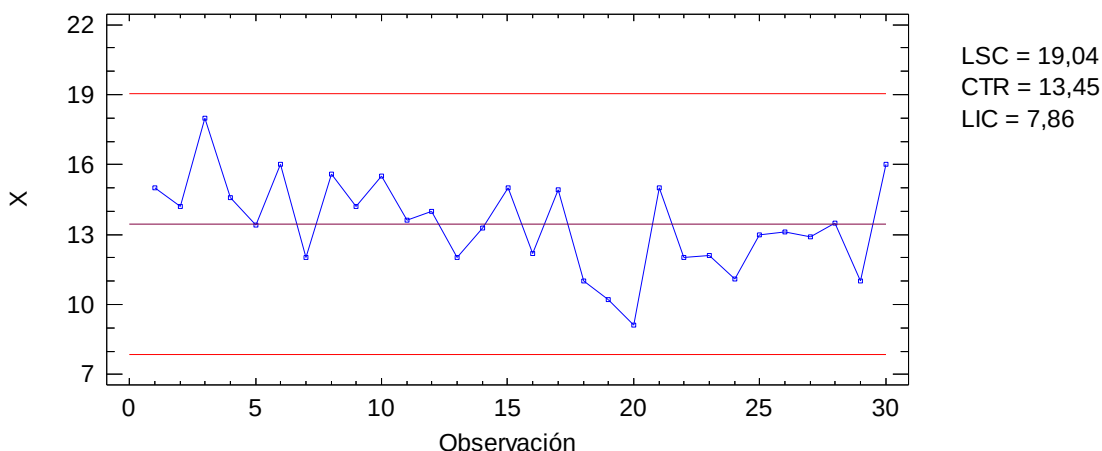
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,217868	0,217868	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 6 6 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

6.7 Si ha sido moroso con algunas otras deudas

Gráfico X para Actividad 6 7



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 6 7

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		11,9333	5	6,60	0,39
	11,9333	13,6	12	9,31	0,78
	13,6	15,2667	8	8,76	0,07
mayor	15,2667		5	5,33	0,02

Chi-Cuadrada = 1,2526 con 1 g.l. Valor-P = 0,263054

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,0709901
DMINUS	0,0697182
DN	0,0709901
Valor-P	0,998157

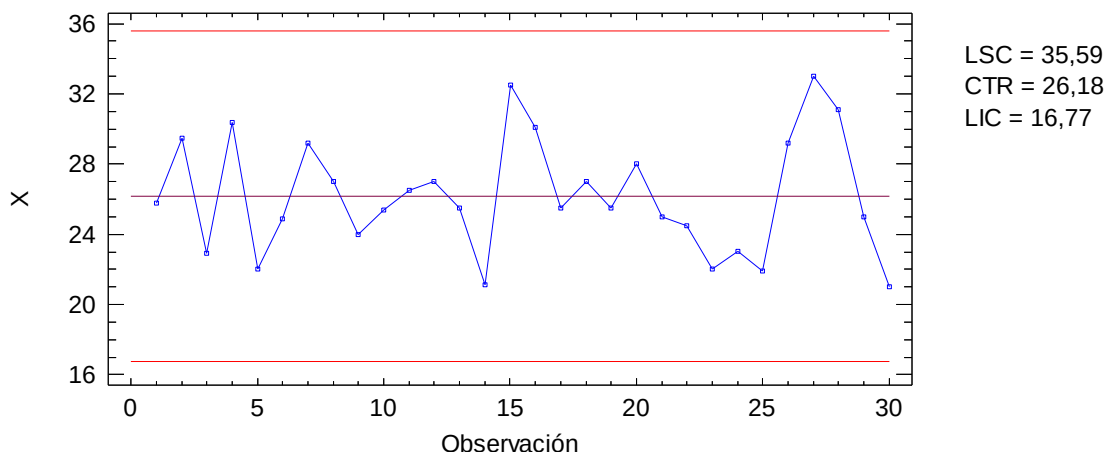
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,184037	0,184037	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 6 7 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

7. Aprobación o denegación del crédito

Gráfico X para Actividad 7



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 7

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia Observada	Frecuencia Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		22,5	5	4,01	0,25
	22,5	25,0	7	6,82	0,01
	25,0	27,5	9	8,80	0,00
	27,5	30,0	4	6,62	1,04
mayor	30,0		5	3,75	0,41

Chi-Cuadrada = 1,70843 con 2 g.l. Valor-P = 0,425617

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,114897
DMINUS	0,084974
DN	0,114897
Valor-P	0,82325

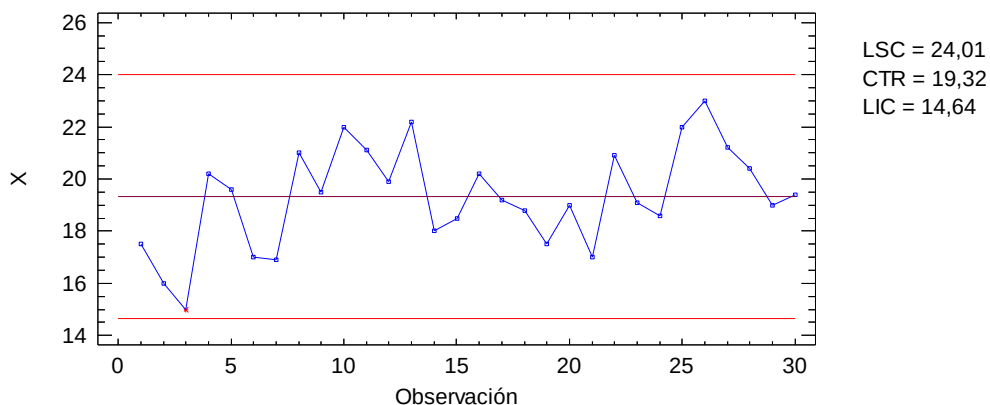
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,353573	0,353573	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 7 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

8. Formulación del crédito

Gráfico X para Actividad 8



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 8

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		17,3333	5	4,53	0,05
	17,3333	19,0	8	8,47	0,03
	19,0	20,6667	9	9,71	0,05
mayor	20,6667		8	7,29	0,07

Chi-Cuadrada = 0,196177 con 1 g.l. Valor-P = 0,657824

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Distribución Normal
DPLUS	0,0611917
DMINUS	0,0680033
DN	0,0680033
Valor-P	0,999075

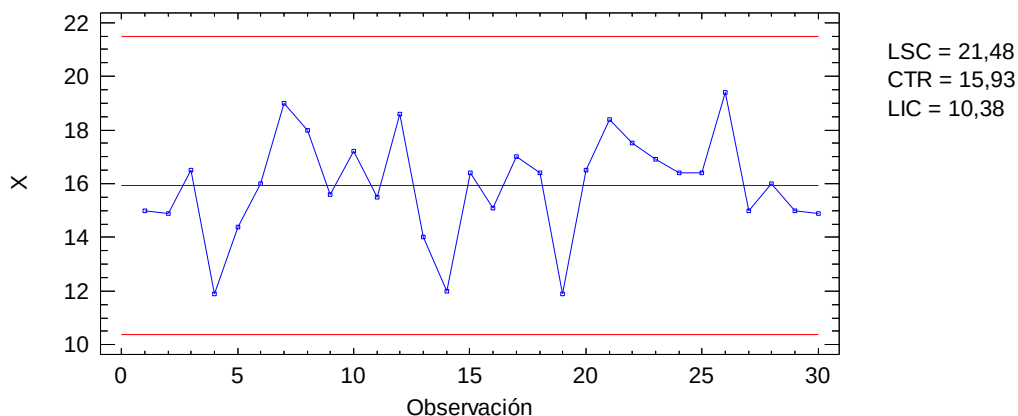
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,151553	0,151553	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 8 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 40: Continuación

9. Entrega del crédito

Gráfico X para Actividad 9



Pruebas Bondad-de-Ajuste para Actividad 9

Prueba Chi-Cuadrada

	Límite	Límite	Frecuencia	Frecuencia	
	Inferior	Superior	Observada	Esperada	Chi-Cuadrada
menor o igual		14,3333	4	6,08	0,71
	14,3333	16,0	11	9,38	0,28
	16,0	17,6667	10	9,09	0,09
mayor	17,6667		5	5,45	0,04

Chi-Cuadrada = 1,12322 con 1 g.l. Valor-P = 0,289225

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

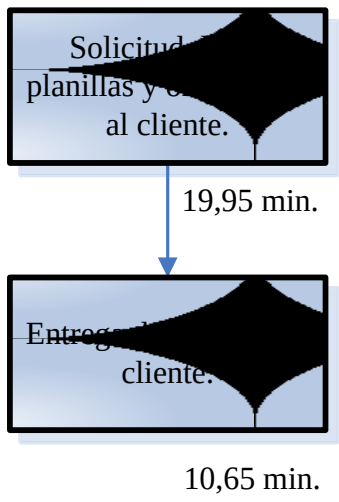
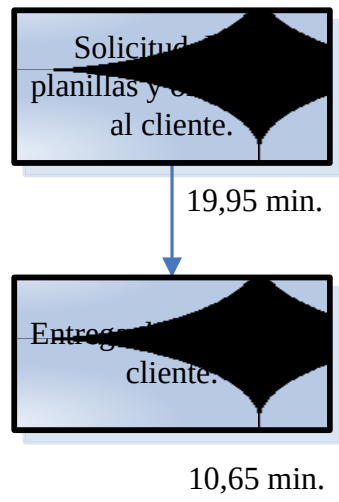
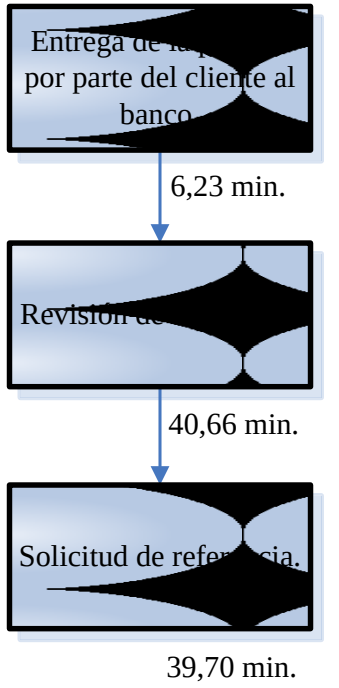
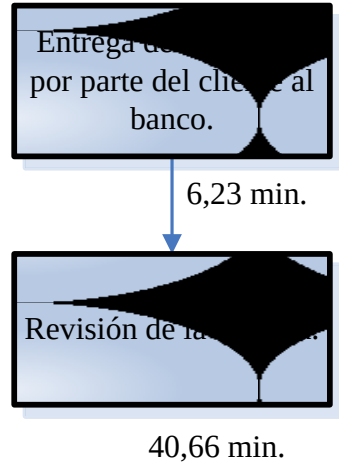
	Distribución Normal
DPLUS	0,0823346
DMINUS	0,129296
DN	0,129296
Valor-P	0,697576

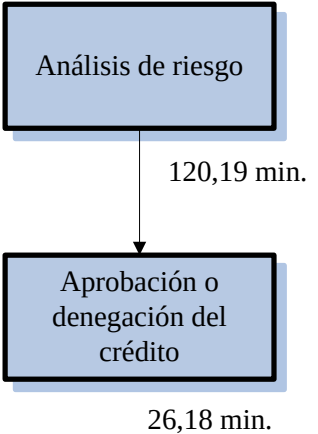
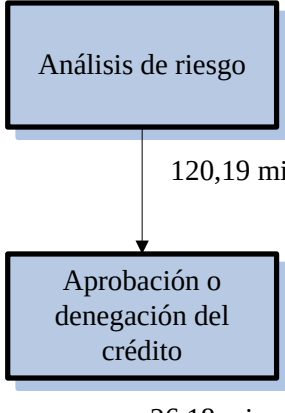
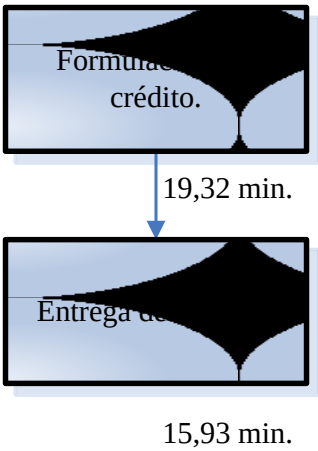
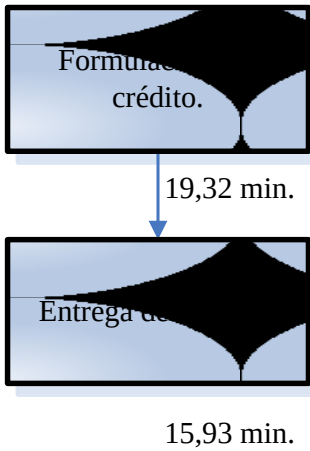
Estadístico EDF	Valor	Forma Modificada	Valor-P
Anderson-Darling A^2	0,473775	0,473775	>=0.10

Dado que el menor valor-P entre las pruebas realizadas es mayor o igual que 0,05, no se puede rechazar la idea de Actividad 9 proviene de una Normal con 95% de confianza.

Anexo 41: Comparación del tiempo del proceso actual en relación a la propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Días	Proceso actual (PA)	Tiempo del PA (min)	Proceso mejorado (PM)	Tiempo del PM (min)
1 ^{er} momento (En presencia del cliente)		30,60		30,60
2 ^{do} momento (En presencia del cliente)		86,59		46,89

3^{er} momento		146,37		146,37
4^{to} momento (En presencia del cliente)		35,25		35,25
Total	Proceso actual	295,81 min	Proceso mejorado	256,11 min