



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS. MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.**

**Título: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA EN LA SUCUR
SAL3452 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO MATANZAS**

AUTOR: Lic. Juliette Valdés Martínez

TUTOR: Dr. C. Roberto Carmelo Pons García.

Matanzas, 2019

“Año 61 de la Revolución”

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Ciudad y Fecha:

“La calidad es nuestra mejor garantía de fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia y el único camino para el crecimiento.”

Jack Walsh.

“Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía”.

Lineamiento 142 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VI Congreso del PCC. Capítulo VI Política Social.

DEDICATORIA

A mi madre, por haber encausado mis pasos.

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

A mi hermano por su incondicionalidad.

A la memoria de mi padre que siempre está conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Especialmente a mi tutor por su entrega y disposición.

A mis familiares y amigos que me apoyaron en este camino y me dieron fuerzas en
momentos de debilidad.

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

Muchas Gracias.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:

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

La autora

RESUMEN

Las empresas líderes que buscan satisfacer a los clientes conciben la calidad de servicio como la clave del éxito, ven el servicio de calidad como una tarea que nunca acaba, insistiendo en la búsqueda incesante de una mejor calidad. La mala calidad de un servicio implica pérdida de la clientela además de generar incremento en los costos y deterioro de personal por la desmotivación que produce en los mismos las quejas de los clientes y el mal funcionamiento del servicio, entre otros.

La medición de la calidad de servicio aparece como una condición imprescindible respecto a la aplicabilidad de determinadas estrategias vinculadas al nivel de resultados alcanzados. No es posible evaluar, y mucho menos mejorar la calidad del servicio, si no existe un proceso de medición. El sistema de medición y evaluación de la calidad debe posibilitar llegar a conclusiones, mediciones confiables, válidas que puedan servir de base para la acción, seguimiento y supervisión del progreso y evolución de la calidad en el tiempo. Los directivos podrán utilizar los resultados para identificar y clasificar por orden las dimensiones de la calidad del servicio que son claves para los clientes, para medir y comprender las necesidades y expectativas de los clientes acerca de la calidad del servicio y asegurarse si se está cumpliendo o no con dichas expectativas, para identificar deficiencias y causas presentes en las empresas de servicio y acciones que contribuyan a la mejora de la calidad de los servicios que percibe el cliente y su satisfacción.

Esta investigación tiene como objetivo general evaluar la calidad de servicio percibida en la Sucursal 3452 del Banco Popular de Ahorro de Matanzas. Los principales resultados de esta investigación se concentran en que se aborda el marco teórico conceptual y metodológico en relación al *marketing* y la calidad de servicio percibida y mediante la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación y la utilización de herramientas matemáticas y estadísticas, se evalúa la calidad de servicio percibida por los clientes de la sucursal 3452 del BPA de Matanzas.

S U M M A R Y

The companies seeking to satisfy customers conceive the quality of service as the key to success they see the quality service as a task that never ends, insisting in the relentless pursuit of a better quality. The poor quality of service involves loss of clientele as well as generate increase in costs and deterioration of staff by the discouragement that produces in the same complaints from customers and the poor functioning of the service, among others.

The measurement of the quality of service appears as a condition with respect to the applicability of certain related strategies at the level of results achieved. It is not possible to assess, and much less improve the quality the service, if there is a process of measurement. The measurement and quality assessment system must make it possible to reach conclusions, measurements reliable, valid that they can serve as a basis for action, follow-up and monitoring of progress and evolution of the quality of the time. Managers can use the results to identify and classify the dimensions of the quality of the service, that are key to the client in order to measure and understand the needs and expectations of customers about the quality of the service and make sure if it is complying or not with these expectations. To identify deficiencies and causes present in service enterprises and actions that contribute to the improvement of the quality of the services that perceives the client and its satisfaction.

This research general objective is to evaluate the quality of service perceived 3452 branch of the Popular Bank of Matanzas saving. The main results of this research focus in addressing the methodological and conceptual-theoretical framework in regards to marketing and the client's perceived service quality through the application of qualitative and quantitative research techniques and the use of mathematical and statistical tools in order to assess the quality of the service perceived by the customers of this Savings Popular Bank ranch from Matanzas.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS.....	6
1.1 Aspectos teóricos sobre <i>marketing</i> de servicios.....	6
1.1.1 Características diferenciales de los servicios.....	9
1.1.2 Elementos del sistema de servucción.....	14
1.1.3 Estrategias de los servicios.....	17
1.2 Aspectos conceptuales sobre calidad de servicio.....	21
1.2.1 Desajuste entre expectativas y percepciones de resultado.....	24
1.2.2. Multidimensionalidad en la calidad de servicio percibida.....	26
1.2.3 Conceptos relacionados con la calidad de servicio percibida.....	29
1.3 Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida.....	32
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL BPA EN MATANZAS Y MODELO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA.....	39
2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro.....	39
2.1.1 Filosofía organizacional y pensamiento estratégico.....	40
2.1.2. Caracterización del BPA en la Provincia de Matanzas.....	41
2.2 Medición de la calidad de servicio percibida propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Réplicas y modificaciones.....	43
2.2.1 Desarrollo de la escala de medida Servqual.....	43
2.2.2 Réplicas y modificaciones a la escala de medida Sevqual original.....	47
2.3 Desarrollo de la escala para la medición de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas respecto a Servqual Revisado: Propuesta Banserv.....	49
2.3.1. Investigación Respecto a Banserv: Propuesta Banservqual.....	53
2.3.2 Investigación Cualitativa Respecto a Banservqual: Propuesta NBanservqual.....	57
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL 3452 DEL BPA DE MATANZAS.....	59
3.1 Caracterización de la sucursal 3452 del BPA de Matanzas.....	59
3.2. Estudio cualitativo para definir el instrumento para la evaluación de la calidad de servicio percibida.....	62
3.3 Cuestionario a clientes.....	62
3.4 Muestra y recolección de datos.....	65
3.5 Análisis de los resultados del estudio.....	66

3.6 Análisis de fiabilidad y validez de la escala de medida NBanservqual modificada.....76

CONCLUSIONES.....78

RECOMENDACIONES.....79

BIBLIOGRAFÍA.....80

ANEXOS.....88

INTRODUCCIÓN

El sector terciario de la economía ha crecido a pasos gigantescos en los últimos años. A nivel mundial, el desarrollo de diferentes empresas que brindan paralelamente los mismos servicios, han hecho muy notable la competencia entre ellas, por lo que se ha intensificado la puesta en práctica de la tecnología del *marketing* para lograr diferenciación en el mercado, formar parte de la elección de los clientes y obtener sus objetivos de lucro individuales. Sin embargo, para otros países, como en el caso de Cuba, si se desean desarrollar las empresas es muy importante la eficiencia, eficacia y efectividad para lo cual es necesario aplicar la tecnología del *marketing* con vistas a lograr la satisfacción de las necesidades de la población y por tanto mayor bienestar social. Son pocos los trabajos que permiten, de forma sintética, abordar las principales concepciones teóricas sobre *marketing* de servicios y que demuestren la necesidad de estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida (Pons, R. y Díaz, Y. 2007). Es en esta rama de la economía donde se centra la investigación, específicamente en el análisis y evaluación de la calidad el servicio percibida por los clientes, con vistas a lograr la satisfacción de los mismos.

La investigación surge por la necesidad de los directivos del sector bancario de medir y evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes para lograr una satisfacción plena del cliente, es importante percibir una calidad óptima en los servicios, aún más cuando la Institución amplía sus servicios, lo que exige mayor profesionalidad y calidad de los servicio y se evidencia que se ha prolongado el tiempo de espera de los clientes desde su llegada a la sucursal bancaria para la realización de diversos trámites hasta la culminación de este, así como la falta de capacitación de algunos empleados, la poca divulgación de los servicios bancarios y la inexistencia de estudios de este tipo en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas (en lo adelante BPA), surge la necesidad de realizar este trabajo. Lo anterior constituye la situación problemática de la investigación.

Justificación

El proyecto de investigación fue motivado por la necesidad de estudios en el sector bancario relacionados con la medición y evaluación de la calidad de servicio

percibida y que permita mejorar la efectividad de las decisiones de *marketing* que se tomen en los mismos.

Problema científico:

¿Cómo contribuir a la satisfacción del cliente en la sucursal 3452 del Banco Popular de Ahorro Matanzas a partir de la aplicación de un instrumento para evaluar la calidad de servicio percibida?

Objetivo General:

Evaluar la calidad de servicio percibida en la sucursal 3452 Matanzas del Banco Popular de Ahorro.

Objetivos específicos:

1. . Sistematizar el marco conceptual – metodológico en torno al marketing de servicios y a la calidad de servicio percibida.
2. . Definir el instrumento para evaluar la calidad percibida de los servicios en la sucursal 3452 Matanzas del Banco Popular de Ahorro.
3. . Evaluar la calidad percibida de los servicios en la sucursal 3452 Matanzas del Banco Popular de Ahorro.

Hipótesis:

Si se aplica un instrumento para evaluar la calidad percibida de los servicios de la sucursal 3452 Matanzas del Banco Popular de Ahorro se puede elaborar un plan de mejora que contribuya a la satisfacción del cliente de esta sucursal.

Variables:

Dependiente: Satisfacción del cliente

Independiente: Instrumento para evaluar la calidad percibida de los servicios.

Constituye el objeto de estudio teórico de esta investigación el diseño del procedimiento para evaluar la calidad percibida de los servicios y como objeto de estudio práctico la sucursal 3452 del BPA del municipio de Matanzas.

Como métodos empíricos se han utilizado el cuestionario y la entrevista a profundidad. Para la aplicación del cuestionario y entrevista, se utilizó la técnica del muestreo probabilístico y se dirigió a determinar las percepciones y expectativas del servicio bancario. Para ello, se enfatizó en la gestión previa del conocimiento de los encuestados y entrevistados a fin de brindar mayor rigor científico a los resultados. El método matemático se utiliza para diferenciar los elementos cuantificables de la investigación aplicando la estadística inferencial.

De esta forma la investigación ostenta los siguientes valores:

El valor teórico de la investigación está vinculado directamente con su novedad científica a partir de la adecuada actualización, sistematización y adaptación creativa a las condiciones de operación nacional, de las teorías y modelos empleados universalmente para medir y evaluar la calidad de servicio percibida.

El valor metodológico de la investigación se manifiesta en la posibilidad de integrar, a partir del marco teórico y metodológico establecido y del modelo conceptual sobre calidad de servicio percibida propuesto, un instrumento para la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes del BPA de manera fiable y válida y adaptada al entorno nacional.

El valor práctico de la investigación se relaciona con la aplicación del instrumento para la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes y que se pueda contar con escalas de medida fiable, válida y adaptadas para que sean generalizados y aplicados de manera continua en el BPA.

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

Metodología y Estructura de la Investigación

Con el propósito de contrastar la hipótesis y lograr los objetivos propuestos, se ha desarrollado una metodología de estudio que incluye un doble enfoque. Por un lado, desarrollar una amplia revisión bibliográfica con vistas a sentar las bases en cuanto a los elementos conceptuales y metodológicos en relación a la calidad de servicio percibida para el caso de las instituciones bancarias del BPA plasmados en los capítulos primero y segundo. Por otro lado, el tercer capítulo consiste en la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación y utilización de herramientas matemáticas y estadísticas para medir y evaluar la calidad percibida en la sucursal objeto de estudio.

Así es que se presenta el desarrollo de este trabajo estructurado en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

En el primer capítulo se aborda una aproximación al *marketing* de servicios haciendo referencia a la conceptualización, las características diferenciales, los elementos del sistema de servucción y las estrategias a tener en cuenta para este tipo de empresa dentro de las cuales se encuentra la de brindar un servicio con calidad, aquí se detallan los elementos que se deben tener en cuenta para que un servicio tenga buena calidad y los beneficios que aporta a una empresa y el hecho de que se preste atención a esta estrategia. Posteriormente se conceptualiza la calidad del servicio como una evolución al concepto que maneja dentro de sus últimos enfoques la calidad de servicio percibida, como un desajuste entre expectativas y percepciones. Finalmente culmina este capítulo con el concepto de la calidad de servicio percibida como variable de naturaleza multidimensional, los conceptos con los cuales se relaciona y los modelos conceptuales desarrollados a nivel mundial sobre calidad de servicio percibida en empresas del sector servicio.

El segundo capítulo comienza caracterizando el Banco Popular de Ahorro de Matanzas, continúa con el modelo y la medición de la calidad de servicio percibida propuesta por (Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L., 1993) y se analiza el desarrollo de la escala para la medición de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas haciendo referencia a las escalas de medida (Banserv,

Banservqual y NBanservqual), desarrolladas para la medición de la calidad de servicios percibida por los clientes del BPA.

El capítulo tercero caracteriza la sucursal 3452 del Banco Popular de Ahorro de Matanzas, y se realiza un estudio cualitativo respecto a NBanservqual en el que se somete el instrumento, a criterios de expertos a través de entrevistas a profundidad aplicadas a dirigentes y especialistas de la Sucursal 3452 Matanzas. Se determina el tamaño de la muestra para la recolección de datos y se aplica el instrumento NBanservqual modificado. Finalmente se analizan los resultados del estudio empírico sobre la medición de la calidad de servicio percibida por los clientes; validándose la escala de medida NBanservqual modificado a partir de los criterios de fiabilidad y validez, lo que permite llegar a conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I: LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS

Actualmente las empresas cubanas reconocen la importancia de implementar estrategias de *marketing* para lograr satisfacción de las necesidades de los clientes a nivel social. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de *marketing* era posterior a la producción del bien y solo pretendía fomentar las ventas de un producto final. En la actualidad no ocurre así, pues ahora esta actividad tiene muchas más funciones, y abarca no solamente el sector de la producción, sino también el de los servicios, éste último está dado por el hecho de influir positivamente, primero en los clientes que se sienten bien atendidos con la prestación de un servicio con calidad, segundo en las organizaciones, que incrementan sus beneficios al contar con la satisfacción de los consumidores, y finalmente en el bienestar de la sociedad en general (Suárez, D. y Díaz, Y., 2004).

Es esta rama de la economía una de las que ha presentado un vertiginoso crecimiento durante los últimos años, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tareas de la mercadotecnia de servicios y es precisamente esta calidad el elemento que distingue las instituciones financieras de éxito de aquellas que permanecen en la media y por ende también la satisfacción de los clientes, además de que constituye una verdadera oportunidad de empleo, además de contribuir al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) (Campbell, D. y Díaz, Y., 2004).

Este capítulo se desarrolla con una aproximación al *marketing* de los servicios en el que se analizan conceptos, características y elementos del sistema de servucción, así como también las estrategias para esta rama de la economía. Además se abordan los aspectos conceptuales sobre calidad de servicio haciendo referencia a su evolución, el desajuste entre expectativas y percepciones de resultado, su naturaleza multidimensional y las variables con las cuales se relaciona la calidad de servicio percibida.

1.1 Aspectos teóricos sobre *marketing* de servicios

Una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Aunque el *marketing* de los servicios es una nueva subdisciplina que aflora

a partir de la década de los setenta, tiene sus precedentes en los aportes de numerosos autores como (Judd, R., 1964), (Rathmell, J., 1974) y (Juran. J. y Bingham, R., 1974). Por primera vez se aborda el tema de los servicios y proponen dos definiciones de los mismos, en la *American Marketing Association* (A M A, 1960) la primera como "actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidos a la venta o realizadas en unión con la venta de productos", y en la segunda se plantea que "los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (en los transportes o el inmobiliario) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio)". Un año después, (Judd, R., 1964), prosiguiendo en la búsqueda de una definición establece que "los servicios comerciales son las transacciones de una empresa o de un empresario con el mercado donde el objeto de esta transacción es una transferencia de propiedad de un bien tangible". Por su parte, (Rathmell, J., 1974) plantea que "un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material, mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo". En ese mismo año (Juran. J. y Bingham, R., 1974) plantean que el servicio "es un trabajo realizado para otros".

Grönroos, Ch., (1990) define al servicio de la siguiente forma: "es una actividad de una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, aunque no necesariamente, se desarrolla mediante interacciones entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos físicos productos y/o sistemas de dar servicios que son generados como soluciones a los problemas de los clientes". Este es un concepto muy bien elaborado y extendido por varios estudiosos del tema y es el que se asume para la investigación. (Grönroos, Ch., 1990) aborda los elementos para la prestación de un servicio de la misma manera que los franceses (Eiglier, P. y Langeard, E., 1989) que adoptan el término *servucción* para designar el proceso de creación del servicio y conceptualizan el servicio como "resultante de la interacción entre elementos de base, el cliente, el soporte físico y el personal en contacto".

Flipo, P.,(1991) plantea que el servicio "es el resultado de un acto o sucesión de actos de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y

materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados"; en su definición plantea que es posible encontrar no sólo una definición estrecha de servicio sino que además se especifica cómo puede ser ofrecido el mismo (Zimmermann, I. y Enell, J., 1993) definen al servicio como: "un servicio es un trabajo realizado para otros". Sin embargo, (Horovitz, J., 1994) lo define como: "el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". Por su parte (Lambin, J., 1994) propone que: "Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no produce como resultado ninguna propiedad, su propiedad puede o no vincularse a un producto físico". En correspondencia con esto (Payne, A., 1996) plantea que "El servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico". Muy similar a estos dos conceptos anteriores es el dado por (Kotler, Ph., 1997) quien establece que: "un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos". (Peel, M., 1999) define el servicio como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad". De igual manera (Gualier, H., 2001) brinda como enunciación de los "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".

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

consumo o industriales) lo cual justifica una comercialización adaptada a los mismos. Por lo tanto, el objetivo del próximo subepígrafe es abordar, a partir de las diferencias y puntos comunes entre el *marketing* de bienes y el *marketing* de servicios, las características diferenciales de los servicios.

1.1.1 Características diferenciales de los servicios

Los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados. Las características diferenciales de los servicios constituyen el principal motivo que justifica un *marketing* específico para ellos (Díaz, Y., 2002). Según los resultados obtenidos de muchas investigaciones realizadas por diferentes autores, los mismos han abordado diversas características de los servicios.

Rathmell, J. (1974) diferencia las características que definen el servicio en primarias y secundarias. Las primarias hacen referencia a los servicios en tanto que son procesos, distinguiendo: 1) La ausencia de transferencia de propiedad. El comprador de un servicio es relativamente dependiente del vendedor; 2) La existencia de una estrecha interrelación entre producción y consumo. Con los productos se da la secuencia producción-*marketing*-consumo, con los servicios hay una doble interacción entre vendedor y comprador, dándose de forma simultánea producción y consumo; 3) La ausencia de capacidad de almacenamiento; 4) La dificultad para obtener estándares de calidad y 5) La inexistencia de una función de distribución física, de aprovisionamiento, tal y como es entendida respecto a los productos.

En las secundarias, derivadas de las anteriores, Rathmell (1974) define a los servicios en tanto que son productos.

Eglier P. y Langeard, E., (1975) definen tres características propias de los servicios: Su heterogeneidad, agrupándose en la misma denominación actividades muy diversas; la escasez de datos y la dificultad de acceso a los mismos y su mala delimitación.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry, L., (1985) realizan una revisión histórica de las características de los servicios que permiten una mejor definición de los mismos. Ellos plantean la intangibilidad ya que los servicios no son palpables, la

inseparabilidad de la producción y el consumo, la heterogeneidad ya que no pueden ser estandarizados y la perecederabilidad pues no pueden ser inventariados.

Otras características inherentes a los servicios, además de las anteriores, lo constituyen según (Solanelles, M., 2003) la ausencia de intermediarios, dado que en la mayoría de los casos, un servicio se ofrece mediante un canal directo de distribución, la falta de propiedad porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado y el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos y la complejidad del servicio debido a que cada servicio es, sin dudas, un conjunto de subservicios que se integran armónicamente en el momento del consumo y cada uno de ellos representa un momento de la verdad que determina la satisfacción del cliente.

Grande, I. (1996), (Kotler, Ph.1997), (Gómez, M., 1998), (Solanelles, M., 2003) y (Hernández, J., 2004) añaden una explicación más detallada y ampliada a las características abordadas por (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1985).

Intangibilidad

Grande, I., (1996) coincide con (Kotler, Ph., 1997) cuando plantea que los servicios no se pueden probar antes de ser adquiridos y que las empresas deberían ingeniárselas para tangibilizar el servicio; pero a pesar de esto (Grande, I., 1996) añade que: "posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores" y que además algunas estrategias para la reducción del riesgo percibido por los consumidores son: el diseño del entorno físico donde se presta el servicio, proporcionar garantías, los servicios, emplear mensajes verbales y no verbales, cuidar el aspecto de las personas (esta estrategia es muy importante para el consumidor pues se encuentra en un ambiente familiar con la uniformidad de las personas, que a su vez, homogeneiza la imagen del proceso de prestación de servicios) y utilizar tecnología para tangibilizar el servicio.

Según (Kotler, Ph., 1997) los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden experimentar antes de su compra, no pueden verse los resultados antes del servicio. 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", "tangibilizar lo intangible"; quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas, quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

Gómez, M., (1998) plantea que la naturaleza intangible de los servicios supone una serie de problemas para su comercialización:

- (I) No se puede transmitir la propiedad
- (II) Imposibilidad de protección por patentes
- (III) Dificultad para la promoción
- (IV) Dificultad de diferenciación
- (V) Los servicios no se pueden almacenar
- (VI) el precio es difícil de fijar en los servicios.

Solanelles, M., (2003) plantea que los servicios son básicamente intangibles, es decir, no pueden verse, degustarse, oírse u olerse antes de recibirse, plantea que se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes y que una compra repetida puede descansar en experiencias previas. Plantea además que los proveedores de servicios de información pueden mejorar la confianza del cliente aumentando la tangibilidad del servicio; enfatizando el beneficio del servicio en el lugar de describir sólo sus características; empleando marcas comerciales que elevan el prestigio y utilizando personajes célebres, líderes de opinión que generen confiabilidad en el servicio.

Inseparabilidad

La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad (Grande, I., 1996) y (Kotler, Ph., 1997) coinciden en que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y que esto no se puede predicar de los bienes que se fabrican, almacenan y distribuyen a través de diferentes comercios y se consumen todavía más tarde. Plantean que una de las características especiales del marketing de servicios es que

el cliente está también en la interacción suministrador-cliente y que tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio.

Kotler, Ph., (1997) plantea que existen varias estrategias para superar esta limitación, entre las que se encuentran que el suministrador puede aprender a trabajar en grupos mayores y más rápido sin que ello afecte su calidad y la satisfacción del cliente, puede aprender además a trabajar más deprisa y la organización de servicios puede preparar a más personas y desarrollar la confianza de los clientes.

Solanelles, .M., (2003) plantea que esta característica implica que los servicios no pueden separarse de quien los presta, es decir, la producción va ligada al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea, los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo.

Hernández, J. (2004) plantea que 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 y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio (*"consume"*). Se plantea que en la mayoría de los casos el servicio se ofrece a través del canal directo de distribución y que la responsabilidad no se comparte con los intermediarios como ocurre con los productos tangibles y, aunque esto ocurra, la máxima responsabilidad siempre recae sobre la empresa pues el cliente no se desvincula nunca del proveedor del servicio.

Heterogeneidad

A pesar de la diferente terminología utilizada (heterogeneidad o inconsistencia por (Grande, I., 1996) y variabilidad por (Kotler, Ph., 1997) el concepto como tal es similar. (Grande, I., 1996) plantea: "que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos" y que los bienes son productos homogéneos, fruto de una tecnología y los servicios no están forzosamente estandarizados; un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.

Kotler, Ph., (1997) plantea que los servicios son altamente variables porque depende de quién los suministre, cuándo y dónde. Además, agrega que las empresas de

servicios pueden llevar a cabo tres pasos para asegurar el control de la calidad interviniendo en una buena selección del personal, así como en su formación, estandarizando el suministro del servicio a través de una buena organización y midiendo la satisfacción del cliente a través de sistemas de quejas y sugerencias, investigaciones al cliente de forma tal que puedan detectarse o corregirse los servicios mal desarrollados.

Gómez, M., (1998) plantea que esta característica hace más difícil la estandarización de su prestación e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos y que 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. (Rivero, E. y Rodríguez, I., 2001) plantean que los compradores del servicio son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar el suministrador de un servicio y que por esta razón la empresa de servicio se ve en la necesidad de aplicar diferentes medidas en pos del control de la calidad tales como la cuidadosa selección y capacitación del personal y el ofrecimiento de incentivos que hacen que los empleados sean más visibles y responsables ante los clientes.

Solanelles M., (2003) plantea que por depender el servicio de la persona que lo suministra, de la experiencia profesional del proveedor, de su estado de ánimo y de dónde se suministra la firma de servicios tendrá que tomar dos determinaciones para el control de la calidad: invertir en la selección y capacitación del personal en contacto con los clientes y trabajar de forma sistemática con el estado de opinión de los consumidores en función de su satisfacción para detectar y corregir las deficiencias y causas.

Perecederabilidad

Grande, I., (1996) y (Kotler, Ph., 1997) coinciden en que los servicios no se pueden almacenar. (Gómez, M., 1998) plantea que los servicios sino se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente y, precisamente, debido a que no pueden almacenarse, tampoco pueden inventariarse, es decir, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la

empresa, ni envasarse, ni embalarse o transportarse. (Solanelles, M., 2003) plantea que los servicios no pueden almacenarse y que por esta razón muchos médicos cobran a sus pacientes y abogados a sus clientes por las citas a las que no asistieron porque el valor del servicio existe en el momento en que el cliente debió presentarse. (Hernández, J., 2004) plantea que los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar y que para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecederabilidad del servicio y que hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso del servicio.

El servicio es un proceso que es necesario analizarlo de forma sistémica con el objetivo de establecer una relación dialéctica entre sus partes. El proceso de producción de un servicio, es decir, su sistema de servucción, obedece a la ley de sistemas lo que significa que cualquier cambio en una de sus partes o de la totalidad de uno de los elementos del sistema tiene consecuencias sobre cada uno de los elementos y sobre cada relación del sistema. En el próximo sub-epígrafe se abordan los elementos del sistema de servucción.

1.1.2 Elementos del sistema de servucción

En total existen seis elementos (figura 1.1) que son los que forman este sistema (Eiglier, P. y Langeard, E., 1975); (Bernal, J., 2006);, (Salinas, O., 2006) 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.

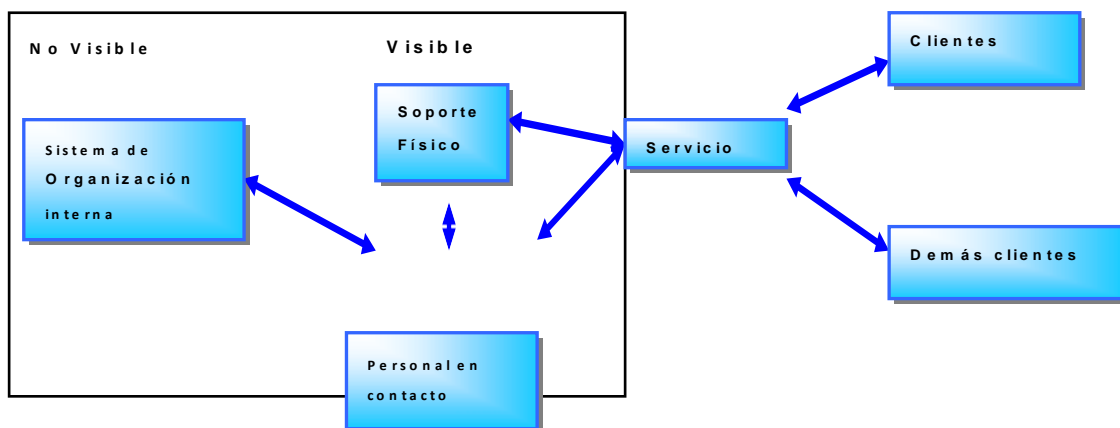


Figura 1.1 El proceso de producción de un servicio como sistema.

Fuente: Adaptado de Eiglier, P y Langeard, E 1993.

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

El cliente resulta ser un 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 escindirse 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, P. y Langeard, E., 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 (Pérez, A., 2002); (Botero, M., 2003-2005); (Doucet, L., 2004); (Sharma, A. y Mehta, V., 2004), (Gayathri, H., 2005); (Ramírez, E., 2005); (Leal, J., 2006); (Gallarza, M. y Gil, I., 2006); (Cordero, A., 2006); (Serrano, A., 2007); (Saris, W. y Gallhofer, I., 2007); (Javaras K.N. y Ripley, B.D., 2007); (Martínez, J. A. y Martínez, L., 2008); (Alvarado, N., 2008). El personal en contacto puede no existir en algunas servucciones, caso son realizadas únicamente por el cliente. (Lovelock, Ch., 2002) planteó que muchos de los problemas de la calidad del servicio giran alrededor de incidentes insatisfactorios entre los clientes y el personal en contacto y que en muchas empresas de servicios hay una creciente tendencia a emplear la tecnología para reducir al mínimo o incluso eliminar el contacto entre clientes y empleados. Eiglier, P. y Langeard, E., (1993) indicaron que, cuando existe mucha demanda, es muy importante el empleo de las tecnologías en servicio y el servicio a domicilio para un buen funcionamiento de la servucción.

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 coordinado 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. y Pons, R., 2007) indican que estos seis elementos del sistema de servucción son importantes cuando existe un nivel de contacto elevado entre 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. Estos mismos autores dicen que otros elementos son necesarios cuando existe un nivel de contacto bajo entre clientes y personal en contacto, en este caso, el soporte físico, los empleados y su presencia no son tan importantes para el cliente, pero sí la voz, su actitud responsiva, etc. Por eso (Grande, I., 1996) plantea que para los servicios existen tres Para adicionales: las personas (personal en contacto), los procesos de entrega (en dependencia de si es un nivel de contacto elevado, medio o bajo entre clientes y empleados) y la atención al cliente.

Se infiere entonces que comprender en toda su extensión las características de los servicios y los elementos del sistema de servucción resulta esencial para diseñar estrategias de marketing efectivas. Por ello en el próximo sub-epígrafe se abordan las estrategias para las empresas de servicios.

1.1.3 Estrategias de los servicios

Kotler, Ph., (1997) plantea que las empresas de servicios se encuentran con tres tareas muy importantes para desarrollar programas de relación con los consumidores: incrementar la diferenciación competitiva, superar la productividad y mejorar la calidad de los servicios.

Diferenciación

En la medida en que los clientes perciben servicios homogéneos, se preocupan menos del suministrador que del precio. La solución para evitar la competencia en precio es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciada (Kotler, Ph., 1997) Con esto una empresa de servicio se diferencia de la competencia. La oferta puede incluir características innovadoras que la distinguan de las de la competencia, el cliente espera lo que se denomina "primer paquete de servicios" y a este se le

añade las "características secundarias del servicio" (Kotler, Ph. ,1997). El gran problema radica en que la mayor parte de las innovaciones en servicios se copian fácilmente. Sin embargo, la empresa de servicios que de forma regular investiga e introduce innovaciones, obtendrá una sucesión de ventajas competitivas y, a través de la reputación de ser empresa innovadora, podrá retener a los clientes que quieran tener siempre lo mejor. La empresa de servicios puede diferenciar la entrega de tres formas: a través de personas, del medio físico y del proceso. La diferenciación a través de las personas consiste en disponer de un personal mejor que la competencia, el cual debe tener las siguientes seis características (Kotler, Ph. ,1997)

- 1) Competencia: poseer la capacidad y los conocimientos requeridos
- 2) Cortesía: ser amables, respetuosos y considerados
- 3) Credibilidad: poder confiar en ellos
- 4) Confianza: desarrollar el servicio con consistencia y precisión
- 5) Responsabilidad: responder con rapidez a las preguntas y problemas de los clientes y 6) Comunicación: esforzarse por comprender a los clientes y comunicarse con ellos con claridad.

Las empresas de servicios podrán diferenciarse por desarrollar un entorno físico superior en el cual se preste el servicio, es decir, la empresa debe "tangibilizar el servicio", esto puede lograrlo, a través de la incorporación de instalaciones, mobiliario o equipamiento atractivo, la utilización de información visible sobre los servicios que presta la institución y finalmente diseñar un proceso de entrega superior. Pueden también trabajar en diferenciar su imagen teniendo en cuenta que las personas buscan encontrar ciertas características en esta, basadas en un mensaje singular, que ponga de relieve la mayor virtud del producto y su posicionamiento, se transmita de forma distinta, especial, de tal forma que no se confunda con eventuales mensajes similares de la competencia, y con poder emocional, llegando al corazón y a la mente del comprador. La imagen debe transmitirse por todos los medios de comunicación utilizados por la compañía repetidamente, usar símbolos que provoquen el reconocimiento de la compañía o la marca, entre los que se encuentran un objeto para simbolizar algún aspecto de calidad de la organización o un color de

identificación. La empresa también puede aprovechar la atmósfera para conseguir una imagen, debe escoger el diseño correcto de sus edificios, de sus interiores, colores, materiales y mobiliarios (Kotler, Ph. ,1997).

Productividad

Las empresas de servicios reciben fuertes presiones para mejorar su productividad puesto que al tener mucho personal sus costes crecen rápidamente. Las empresas de servicios pueden emplear algunas estrategias para mejorar la productividad de sus prestaciones al mejorar los conocimientos, actitudes, intereses y habilidades principalmente del personal en contacto, al mejorar los procesos de prestación a través de tecnologías hard, tecnologías soft o tecnologías híbridas, al reducir el nivel de servicios mejorando la cantidad de servicios a costa de disminuir ligeramente la calidad, al sustituir un servicio por otro mejorado y al conseguir que los clientes formen parte activa en el proceso de prestación del servicio (emplear el autoservicio), (Kotler, Ph. ,1997)

Calidad de los Servicios

Dentro los aspectos más importantes en que se fija el cliente cuando se dirige a una empresa de servicios están la entrega por parte de la entidad 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, Ph. ,1997)

En investigaciones y experiencias vinculadas a un estricto trabajo con empresas que logran asegurar con éxito una calidad de servicio infalible para su clientela, ha comprobado la presencia de cinco elementos claves para que una empresa pueda tener buena calidad de servicio.

El primero es la atención a la calidad. Se trata, mediante este esfuerzo, de asegurarse de que todo el personal en la empresa tiene una definición común y compartida de la calidad de servicio. Los ingredientes básicos de la atención a la calidad de servicio son la identificación para cada categoría de cliente sus expectativas en lo que se refiere al servicio, la transformación de esas expectativas

en exigencias y la comunicación al conjunto de la empresa el nivel de calidad de servicio que ha sido fijado. El segundo elemento es la atención al cliente. Esto significa que la empresa debe asegurarse de que el cliente es considerado en la organización como la prioridad número uno y constituye un punto de convergencia único e innegable del trabajo y de los esfuerzos de todos; este es un factor clave para mejorar la calidad de servicio porque cuidar a los clientes es el punto crucial de la empresa. Los sondeos y encuestas periódicas sobre la satisfacción del cliente así como estudios cualitativos más profundos son necesarios para evitar una degradación del servicio. El tercer elemento es la atención al personal en contacto. Se trata de ocuparse del personal que está en contacto con el cliente a fin de que pueda servir a este de forma amable pueda ser eficaz en su trabajo, por lo que la empresa debe pedir al personal en contacto que contribuya al programa de calidad, proporcionarle los medios de hacer su trabajo excelente, desarrollar un sistema de tutoría de modo que los antiguos formen a los nuevos y les ayuden a integrarse a la empresa, hacer que el resto del personal de la empresa sirva al personal en contacto de modo que este se sienta apoyado, reconocer y recompensar la eficacia excepcional de las personas que han contribuido a la calidad y dar al personal en contacto poder para solucionar los problemas. El cuarto elemento supone asegurarse de que el mensaje comunicado a sus clientes este de acuerdo con el nivel de servicio dado se denomina atención a la comunicación, tratando de evitar la mala interpretación de la calidad de servicio que puede tener el cliente y así evitar falsas expectativas, lo que se comunica debe estar de acuerdo con el nivel de calidad de servicio real. El último elemento, pero no el menor, es la atención para gestionar la calidad. Es el modo de cómo los directivos dirigen al personal y a los equipos en las tareas cotidianas lo que hará que el personal crea o no en una verdadera implicación en la calidad de servicio. Existen muchas formas de mostrar que los directivos se encuentran orientados a la calidad de servicios, entre ellas se han considerado dedicar tiempo a los problemas de calidad, proponer cuestiones sobre la calidad, aprender a decir gracias, llegar a ser un padrino más que un autócrata inaguantable y ser un modelo y dar el ejemplo. Estos cinco esfuerzos son totalmente interdependientes para asegurar el éxito de un buen programa de calidad de servicio.

Los líderes del servicio creen que la alta calidad siempre produce resultados positivos en la línea final de sus estados financieros. Sin embargo, muchos ejecutivos no están tan seguros de ello y de hecho pueden estar en lo cierto debido a que las inversiones que se realizan para mejorar el servicio pueden no llegar a convertirse en beneficios. En la actualidad mejorar el servicio desde la óptica del cliente es lo que produce beneficios: cuando las inversiones que se realizan conducen a una mejora en el servicio percibido por los clientes entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios. Es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993), por ello brindar un servicio con calidad produce beneficios porque crea verdaderos clientes, clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que compran más, que sean más leales, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán en términos positivos con otras personas, trae mayor productividad y más motivación en el personal, garantiza un espacio de mercado para la empresa o institución, transmite una mayor sensación de protección a los consumidores y, en consecuencia, se logra una posición competitiva privilegiada. (Solanelles, M., 2003) plantea que la calidad del servicio se relaciona estrechamente con la satisfacción del cliente y que cuanto más satisfecho se sienta un cliente más reconoce el servicio: más calidad + satisfacción + participación + fidelidad + ventas, mejor precio y +rentabilidad. Los beneficios más claros del servicio superior se materializan en forma de dinero ahorrado, el prestar un buen servicio al cliente ahorra los elevados costes de ganarse la antipatía de los clientes. Las empresas de servicios excelentes muestran un mejor desempeño financiero porque actúan mejor ante sus clientes. Los clientes responden mejor a las empresas de servicios excelentes porque perciben más valor en sus ofertas que en las ofertas de la competencia. El valor está representado por la evaluación global que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto, según su percepción de lo que reciben y de lo que les es dado (Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., 1993).

1.2 Aspectos conceptuales sobre calidad de servicio

La gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y

cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla (Vázquez, R. y Díaz, Y., 1996). Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad ha resultado ser particularmente compleja en el ámbito de los servicios puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Grönroos, Ch., 1994).

La conceptualización de la calidad de un 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, Ch., 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, F. y Jallais, J., 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, J., 1990). La segunda implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o acontecimiento mientras que la primera implica la respuesta subjetiva del individuo a objetos y es, por esta razón, un fenómeno altamente relativista. El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, V., 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, P., 1991).

Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente y es posible que los criterios que utilizan estos para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender para el personal de marketing (Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L., 1993)

Las definiciones objetivas de la calidad fueron definidas por (Juran, J; 1984), (Garvin, D., 1988), (Crosby, P., 1991). (Ishikawa, K. 1991). Por calidad (Juran, J., 1984) entiende la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos

de ventas, etc. Es además adecuarse al uso. Este autor propone una trilogía para el manejo de la calidad definiendo tres momentos: 1) planeación de la calidad, 2) control de la calidad y 3) mejoramiento de la calidad. (Garvin, D., 1988) también planteó tres aportaciones relevantes: calidad objetiva, la calidad subjetiva y la calidad rentable. (Crosby, P., 1991) y tiene el pensamiento que la calidad es gratis y suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con esto, se logra cero defectos. Para (Ishikawa, K. 1991). La calidad significa respeto a la humanidad como filosofía gerencial cuando plantea que cuando la gerencia resuelve implantar el control de la calidad en toda la empresa, que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad a los subordinados. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades en el trabajo por la búsqueda de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos clasificándolos para ordenar su trabajo.

Las definiciones objetivas de la calidad que tradicionalmente se utilizaron en la industria de los bienes tangibles (Crosby, P., 1991) y (Garvin, D., 1988); y los criterios de gestión que se derivaron de ellas, resultaron difíciles de aplicar en los servicios debido a las características diferenciales de este sector. La actual relación oferta/demanda ha potenciado el rol del cliente como único juez y evaluador de la calidad por lo tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad que no contemplaban el criterio del cliente se descartaron, estos son los que juzgan la calidad (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993). La calidad se entiende entonces como: "la conformidad a la necesidad real del cliente" (Garvin, D., 1988)

Desde el punto de vista de la calidad percibida varios autores dieron definiciones en este sentido. (Eiglier., P. y Langeard, E., 1989) plantean que: "un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente". Si se acepta esta definición se debe observar ante todo que la calidad se expresa globalmente, y está directamente en función de la satisfacción del cliente de la prestación en su conjunto. Para (Zimmerman, I., 1993) la calidad es "el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas".

Según (Espeso, y Harrvey., 1994) la calidad "consiste en satisfacer las demandas del cliente". Según (Sandhalm, L., 1995) la calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la actitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas". (Romero, A., 2002) plantea que calidad percibida "es el proceso psíquico mediante el cual se reflejan los diferentes elementos que intervienen en el servicio en forma de imágenes concretas e inmediatas y manifestadas a través de juicios del consumidor sobre la excelencia de una organización en la que se satisfagan, superen o no sus necesidades o deseos".

La calidad percibida resulta un elemento de trascendencia para el éxito de una empresa de servicios. Los consumidores se forman expectativas cada vez más elevadas y es obligatorio entonces el conocimiento de las mismas por parte de la empresa de servicio para elevar o superar las percepciones del servicio y para que el cliente aprecie calidad. En el siguiente subepígrafe se aborda la conceptualización dada por diferentes autores como desajuste entre expectativas y percepciones.

1.2.1 Desajuste entre expectativas y percepciones de resultado

Grönroos, Ch., (1983) indica que la calidad de servicio percibida es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado. De forma similar, (Lewis, R. y Booms, B., 1983) establecen que la calidad de servicio percibida es: la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en lo que el usuario compara la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra según estos autores, es "una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente".

Según (Harrington, H., 1989) la calidad "es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones". (Larrea, P., 1992) plantea que calidad de un servicio puede definirse como: "la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio

principal".

Por su parte (Deming, E., 1996) establece que la calidad consiste en exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto.

Según (Nava., 2003), la calidad de servicio no es más que "cumplir y exceder con las expectativas del cliente de manera que logre crear valor agregado a las mismas". La calidad percibida depende de factores como las comunicaciones externas, la prestación de servicios en sí, que a su vez depende de la percepción o la sensibilidad de la dirección en cuanto a las expectativas del consumidor, que a su vez debería estar condicionado por la indagación previa sobre lo que espera el cliente. Por ello se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones.

Esta forma de entender el concepto es soportada ampliamente y es la base del desarrollo teórico y metodológico que permite modelizar el proceso de calidad de servicio propuesto por (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993), el cual es el más utilizado tanto en el mundo académico como empresarial.

Los clientes valoran la calidad de servicio al comparar lo que desean y esperan, con lo que actualmente reciben o perciben a partir de (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1988) "la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios", resultando de una comparación entre lo que consideran debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio (sus percepciones). Consecuentemente la variable es función de "la magnitud y dirección del desajuste entre el servicio esperado y el servicio percibido" (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1985). en donde las expectativas son consideradas como "deseos o necesidades de los consumidores, por ejemplo, lo que sienten que debe ser entregado por un proveedor de servicios antes que lo que podría ser ofrecido y las percepciones son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido" (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1988) de forma y manera que "los juicios

de alta o baja calidad de servicio dependen de cómo perciben los consumidores el resultado actual de servicio en el contexto de lo que esperaban" (Parasuraman, A. Zeithaml, V., y Berry, L., 1985) y "para lograr reputación de calidad una organización debe cubrir o exceder las expectativas del cliente".

Según (Gómez, M., 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 y por tanto el suministrador del servicio necesita identificar los deseos de su público objetivo en cuanto a calidad del servicio que, como se comentó anteriormente, es difícil de medir y juzgar. 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. A ello se dedica el próximo subepígrafe, o sea, a abordar la calidad de servicio percibida como una variable de naturaleza multidimensional.

1.2.2. Multidimensionalidad en la calidad de servicio percibida

El proceso de definición de las dimensiones de calidad es el de crear ejemplos específicos de las dimensiones de calidad que luego serán incluidos en el instrumento de recolección de la información. Dichos ejemplos son declaraciones aseverativas específicas y cada uno de ellos ha de describir un concreto de la dimensión de calidad que representa las cuales pueden referirse tanto a acciones que describen conductas como a cualidades. Es muy necesario y conveniente establecer un número mínimo de 4 ó 5 declaraciones para cada dimensión y después de haber creado la lista de declaraciones se puede dar el paso adicional de combinar algunas dimensiones de calidad que puedan parecer redundantes.

Un método para la identificación de las dimensiones es el enfoque basado en la operacionalización de la calidad. Plantea que en primer lugar es necesario recurrir a la bibliografía existente sobre el tema, posteriormente hay que reunirse con el proveedor o personas expertas para revisar las dimensiones de calidad del servicio

definidas como resultado de la revisión bibliográfica. Por último hay que recurrir a la recolección de información por medio de técnicas cualitativas de investigación (observación, entrevistas en profundidad, reuniones de grupo) a clientes externos para la depuración definitiva de las declaraciones según lo que estos opinan. La idea de que la calidad de servicio es una variable multidimensional es muy heterogénea y ha sido abordada por diferentes autores siguiendo los métodos anteriormente definidos.

La calidad de servicio se describe como una variable multidimensional formada a partir de cinco componentes principales que se dan con mayor o menor intensidad según la categoría de servicio investigada: 1) La barrera cualitativa a la entrada ya que algunas prestaciones exigen condiciones específicas para poder ser beneficiario; 2) Las dimensiones temporal y espacial de la calidad definidas a partir de la calidad de disponibilidad y de la calidad de acceso; 3) El contenido de la prestación que puede ser apreciado con respecto a distintos componentes secundarios del servicio: calidad funcional, calidad absoluta, calidad relativa, estabilidad de la calidad, calidad de adaptación y calidad de extensión gratuita; 4) Los componentes psicológicos de la calidad estructurados en tres parámetros: la calidad del entorno (cuadro material en que se desarrolla la prestación), la calidad jerárquica (expresa la capacidad del servicio para diferenciar socialmente a su consumidor), y la calidad relacional que concierne a dos ámbitos: los contactos entre el cliente y el prestatario y las relaciones entre los propios clientes y 5) La calidad de elección que hace referencia no al servicio específico sino a la gama de servicios ofertados.

Por su parte, (Eiglier, P y Langeard, E 1989) basándose en su teoría "Servucción" definen el concepto aplicado al servicio a partir de tres niveles: 1) Calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio: calidad del soporte físico (limpieza y estado de mantenimiento), del personal en contacto (nivel de calificación, formación y presentación), de la clientela (siguiendo procesos de segmentación adecuados) y del sistema de organización (comunicando la importancia del servicio prestado a todos los miembros de la estructura organizativa y estableciendo mecanismos de control); 2) Calidad en el desarrollo del proceso de fabricación del servicio significa la calidad en las interacciones que se producen entre

el cliente y el soporte físico, entre el cliente y el personal en contacto y entre los propios clientes, expresándose la calidad en términos de su facilidad, fluidez y eficacia y 3) Calidad del servicio prestado como resultado final, es la calidad del servicio en sí mismo y dependerá si el servicio ha cubierto o no las expectativas y necesidades del cliente. Las tres dimensiones se encuentran interrelacionadas entre sí y sólo si se alcanza la calidad en las tres se logra la calidad del servicio.

Según (Senlle, A., 1993) para medir la calidad del servicio es necesario determinar unas exigencias que se refieren a características detectables por el cliente factibles de evaluar. Las exigencias detectables y medibles, por lo tanto, evaluables y controlables pueden ser: 1) Cuantitativas: retrasos, tiempo de espera, número de llamadas, entrevistas para solucionar problemas, tiempo de entrega, exactitud de la facturación y grado de cumplimiento de lo pactado; 2) Cualitativas: sabor, estética, temperatura, clima, cortesía, amabilidad, confort, simpatía en el trato, seguridad del producto o servicio, mejora de la calidad de vida, confianza, seguridad, higiene del proceso o del ambiente.

Zimmermann, I. y Enell J., (1993) identificaron por su parte las siguientes dimensiones: plazo de realización, tiempo de acceso, tiempo de espera, tiempo de actuación, integridad, previsibilidad, consistencia, persistencia, satisfacción.

Todas las aportaciones anteriores respecto a la dimensión de la calidad de servicio son relevantes, pero sin duda la que ha suscitado una mayor atención en la literatura de calidad en el sector terciario ha sido la descrita por (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993)., representándola a partir de diez dimensiones: 1) Fiabilidad, se entiende la habilidad para ejecutar el servicio prometido sin errores; 2) Capacidad de respuesta, se refiere al deseo de servir o la buena disposición de los empleados que dan el servicio; 3) Competencia, se refiere a la posesión de la destreza necesaria y del conocimiento para cumplir el servicio; 4) Accesibilidad, se refiere a que las empresas de servicio deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir las prestaciones deseadas; 5) Cortesía, significa corrección, consideración, capacidad de prestar atención, compañerismo en el contacto personal y amabilidad en el trato con los clientes; 6) Comunicación, se pretende mantener informados a los

clientes con un lenguaje que puedan entender; 7) Credibilidad, significa formalidad y honestidad, lo que a su vez implica considerar al máximo el interés de los clientes; 8) Seguridad, significa que los consumidores deben percibir que los servicios que se les prestan carecen de riesgo y que no existe peligro ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; 9) Comprensión del cliente, se traduce en hacer un esfuerzo por entender las necesidades de los clientes y 10) Tangibilidad, incluye la evidencia física del servicio: apariencia del personal, facilidades físicas, herramientas o equipamiento usado para suministrar el servicio y representaciones físicas del servicio.

La calidad de servicio percibida se relaciona con los conceptos: imagen, selección, actitud y satisfacción. En el próximo epígrafe se aborda los conceptos relacionados con la calidad de servicio percibida.

1.2.3 Conceptos relacionados con la calidad de servicio percibida

La imagen y la calidad de servicio son variables mutuamente influyentes y el análisis de cómo interactúan estos elementos resulta más bien escaso y un tanto confuso (Gil, I., 1996). En lo que se refiere a la relación imagen y calidad de servicio (Ngyuen, N., 1991) considera la relación entre ambas reversible, donde la calidad es considerada como la variable dependiente porque supone que la imagen es un elemento de información que el consumidor utiliza en su proceso de evaluación del servicio y cuanto más favorable sea la imagen de la empresa en el cliente, más favorable será la percepción de la calidad de servicio. Por su parte (Grönroos, Ch., 1990) en su modelo de calidad de servicio percibida también describe la incidencia de la imagen tanto en las expectativas como en las experiencias, si el consumidor tiene una imagen favorable del proveedor los errores menores con probabilidad serán perdonados y si por el contrario la imagen es negativa el impacto de los errores será a menudo considerablemente mayor. Cuando los errores ocurren a menudo entonces la imagen de la empresa está en peligro (Cronin; J. y Taylor, S., 1992). La incidencia de la imagen en la calidad de servicio se traduce en uno de los seis criterios definidos por (Grönroos, Ch., 1990) para entregar una buena calidad de servicio percibida.

Gil, I., (1996) plantea que existen dos conceptos resultados cuyo nexo con la calidad se ha investigado que son la intención de compra y la preferencia. La relación entre la calidad de servicio percibida y la intención de compra es ampliamente discutida desde una perspectiva teórica. El modelo de (Bolton, R y Drew, J., 1991) establece que la satisfacción influye en las evaluaciones de los clientes en calidad de servicio, intención de compra y comportamiento, tanto la calidad como la satisfacción afectan la intención de compra. En la misma línea (Koelemeijer, K., Roest, H. y Verhallen, Ch., 1993) establecen en su modelo que es la actitud (la calidad de servicio percibida) el antecedente de la intención de recompra.

También (Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithaml, V., 1993) vinculan positivamente la calidad percibida con las intenciones comportamentales. Por el contrario, (Cronin; J. y Taylor, S., 1992) evidencian que la calidad de servicio no tiene incidencia significativa en ninguna de las muestras por ellos investigadas dándose la relación más fuerte entre la satisfacción y la intención de compra. También (Oliver, R. y Swan, J. 1989) concluyen que la variable que antecede a la intención es función de la satisfacción que en definitiva es una percepción explicada mediante una pauta no confirmatoria. Por otra parte el vínculo entre la calidad de servicio percibida y preferencia global es discutido por (Teas R., 1993). Según él, la variable endógena utilizada (preferencia global) es definida como una medida resultante de la suma, a partir de un índice, de tres componentes: preferencia, satisfacción global e intención de compra. La preferencia evaluada mediante un ítem único: Prefiero comprar en X más que en otro establecimiento. La intención compra mediante dos ítems: uno de ellos enunciado en sentido negativo: No pienso comprar en X muy a menudo en el futuro y compraré un amplio número de productos en X durante el próximo año.

Por último, la satisfacción mediante también un único ítem: Estoy satisfecho con los servicios que recibo de X. Todas ellas son medidas en una escala de 5 puntos que varía desde (1) muy en desacuerdo hasta (5) muy de acuerdo.

Gil., (1996) plantea que la calidad de servicio percibida tiene relación con la satisfacción. La calidad de servicio es un concepto más amplio que la satisfacción. La satisfacción del cliente o la insatisfacción surge de la discrepancia entre

expectativas y resultado actual siguiendo el paradigma no confirmatorio al igual que la calidad de servicio. Aunque la aportación de (Oliver, R., 1981) matiza la primera indicando que "la satisfacción puede ser entendida como una evaluación de la sorpresa inherente en una adquisición de producto y/o una experiencia de consumo".

De esta definición se deriva que la satisfacción se liga a una transacción específica. Los investigadores en calidad de servicio han distinguido entre calidad de servicio y satisfacción en función del nivel en que son medidos: la satisfacción del cliente es una valoración específica de una transacción (literatura de satisfacción), mientras que la calidad de servicio es una valoración global (literatura de calidad de servicio). Esta distinción entre ambas es ampliamente soportada, aunque la idea de qué concepto es el que precede sigue siendo debatida. (Bitner, M., 1990) o (Bolton, R. y Drew, J., 1991) por ejemplo, establecen que la satisfacción es un antecedente de la calidad de servicio de forma que la primera influye en las evaluaciones de la segunda la calidad de servicio es entonces resultado de la satisfacción. En cambio, en la dirección opuesta, (Cronin; J. y Taylor, S., 1992) demuestran que es la calidad de servicio la que tiene un efecto significativo en la satisfacción del consumidor.

Cronin; J. y Taylor, S., (1992) han contrastado empíricamente la relación entre calidad de servicio, satisfacción e intenciones futuras de mantener la relación con la empresa de servicios. Los resultados de su trabajo sugieren que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente y que la satisfacción del mismo ejerce una influencia más fuerte en las intenciones futuras que la calidad de servicio. Además, los directivos empresariales deberían poner énfasis en los programas de satisfacción total del cliente por encima de las estrategias centradas exclusivamente en la calidad de servicio. Esta estructura es coincidente con la inicialmente propuesta por (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1985), y con la de (Koelemeijer, K., Roest, H. y Verhallen, Ch., 1993) quienes indican que una mayor calidad de servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de la satisfacción, y no como objeto único.

Después de haber sido abordada la conceptualización de calidad de servicio

percibida, vista la relación que existe entre este concepto y otros conceptos y teniendo en cuenta el marco teórico de marketing de servicios se hace necesario establecer el concepto de calidad de servicio percibida el que sirve de guía en la investigación. La calidad percibida por los clientes una actitud, diferente a la satisfacción y equivalente a la satisfacción global, es considerada una variable multidimensional cuya forma de operacionalización es la diferencia entre las percepciones de los clientes con respecto al servicio ofrecido por una empresa en particular y las expectativas creadas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios, la cual debe medirse de manera continua, fiable y válida y adaptada al servicio a investigar" (Díaz Y. y Pons, R., 2005).

La relación que se establece entre diferentes variables con la calidad de servicio percibida algunos autores del tema lo han plasmado en diferentes modelos. Por ello, en el próximo epígrafe se abordan los modelos que se han desarrollado a nivel mundial sobre calidad de servicio percibida en el sector terciario.

1.3 Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida

En este epígrafe se abordan primeramente los modelos conceptuales que permiten comprender la definición y formación de la calidad de servicio percibida. Se abordan, en orden, el modelo de (Grönroos, Ch., 1990), modelo de (Nguyen, N., 1991), el modelo de (Bolton, R. y Drew, J., 1991) y, finalmente, el modelo de (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993),

Modelo de Grönroos

El modelo (Grönroos, Ch., 1988), de define la calidad de servicio percibida conectando las experiencias en calidad con las expectativas en calidad. Plantea que las expectativas son función de un número de factores tales como: la comunicación de mercado (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas), la imagen corporativa local y las necesidades personales. Plantea también que la calidad experimentada por el cliente depende de la imagen que se tenga y, a su vez, por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica, que es equivalente a que el servicio sea técnicamente aceptable y que conduzca a un resultado correcto. Hace referencia a todo lo que concierne al soporte

físico, los medios materiales, la organización interna, etcétera, sería la dimensión lo "qué" el consumidor recibe. La calidad funcional, que aborda la forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería entonces la dimensión "cómo" el consumidor lo recibe.

Modelo de Nguyen

El modelo presentado por (Nguyen, N., 1991), se estructura a partir de las relaciones entre los componentes: imagen de la empresa, resultado del personal en contacto, organización interna de la servucción, soporte físico de la servucción y la satisfacción del cliente, para explicar la evaluación de la calidad de un servicio hecha por el cliente. Plantea que cuanto mayor sea la percepción del cliente en cada uno de los componentes del modelo, mayor será la percepción de calidad de servicio, por tanto la hipótesis inicial se basa en la consideración de las variables anteriores como factores explicativos de la variable dependiente calidad de servicio percibida. El autor se inspira en el sistema de servucción planteando los tres elementos de la empresa que se deben cuidar para que el servicio tenga calidad (sistema de organización interna, soporte físico y personal en contacto).

Modelo de Bolton y Drew

El modelo de (Bolton, R. y Drew, J., 1991) presenta la calidad de servicio percibida como la disconformidad que existe entre las expectativas del cliente con relación al servicio y las percepciones de las características por niveles de componentes. Los autores plantean que las expectativas del cliente se forman por la comunicación boca-oído ya sea entre clientes o por parte de las empresas proveedoras de servicio, las necesidades personales del cliente y sus experiencias pasadas, a su vez, plantean que las percepciones de las características por niveles de componentes se evalúan en base a atributos y dimensiones del servicio y que dichos atributos se pueden clasificar en atributos organizacionales y atributos de ingeniería. De la disconformidad entre las expectativas de los clientes y las percepciones en base a dichos atributos y dimensiones el cliente quedará satisfecho o insatisfecho y resultado de varias satisfacciones el cliente percibirá calidad en el servicio lo cual llevará al cliente a reconocer que el servicio tiene valor desde su punto de vista.

Cuando el cliente reconoce el valor que presenta los servicios de la empresa le derivará las intenciones y conductas post-compra. (Bolton, R. y Drew, J., 1991) .plantean que la calidad de servicio que percibe el cliente así como el valor del servicio dependerá en primer lugar, de las características que tiene ese cliente, dígame sus características culturales, personales, sociales y psicológicas para lo cual adopta una actitud frente a la empresa que no tiene que ser igual para todos los clientes y, en segundo lugar, de la consideración por parte de la empresa de no tener ventas con pérdidas.

Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry

El modelo de (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993), describe la calidad de servicio percibida como la diferencia entre las expectativas del cliente en relación al servicio y las percepciones de este en una empresa en particular. Estos autores identificaron además los problemas que llevan a una organización a una situación de entrega de no calidad, con objeto de una vez conocidos los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer con posterioridad un programa de acción lo cual fue una aportación determinante al concepto de calidad de servicio percibida. Las investigaciones de los autores se consagran, desde una dimensión cualitativa, al desarrollo de un modelo conceptual, a partir de un estudio exploratorio cualitativo entre ejecutivos y consumidores, analizándose las principales razones de fallo en una política de calidad. Estudiando las causas del fracaso, elaboran posibles soluciones, para aumentar la percepción del nivel de calidad de servicio por parte del cliente. El resultado de la investigación de los autores es un modelo que presenta cinco deficiencias identificadas como el origen del déficit de la calidad de servicio. Los autores de este modelo plantearon que la calidad de servicio presenta dos caras: los proveedores de servicio y los clientes y la relación que se establece entre ellos y, además, que las deficiencias de la 1 a la 4 se presentan en las empresas proveedoras de servicio y que estas deficiencias constituyen los ingredientes claves para lograr una buena comprensión de la calidad de servicio. Una explicación resumida de las deficiencias presentes en las empresas proveedoras de servicios se muestra a continuación:

♣ Deficiencia 1: Es la diferencia que existe entre las expectativas de los clientes y las percepciones del personal de la dirección con respecto a dichas expectativas. También se le conoce como "no saber lo que esperan los clientes" la cual se presenta en el personal directivo de la empresa. Conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer paso y, posiblemente, el más relevante en la prestación de un servicio con calidad. La falta de ese conocimiento (aunque sea pequeña), por un lado, puede significar que se inviertan dinero, tiempo y otros recursos en cosas que, muy probablemente, no tiene importancia para los clientes y, además, puede significar incluso la incapacidad de la empresa para sobrevivir en el mercado y, por otro lado, el conocimiento equivocado de las expectativas de los clientes, aunque sea en parte, sobre lo que los clientes quieren, puede significar la pérdida de un cliente y de muchos más si se establece comunicación negativa entre los clientes. Por eso es muy importante conocer lo que los clientes desean y entregar servicio de calidad en vez de asumir que se conocen lo que los clientes desean y entregarlo. Una deficiente comprensión por parte de los directivos de las expectativas y preocupaciones auténticas de los clientes tendrá como resultado la insatisfacción de los deseos de sus clientes, puesto que las directrices marcadas por los ejecutivos van dirigidas a satisfacer otras expectativas distintas a las reales.

♣ Diferencia 2: Es la diferencia que existe entre las especificaciones de calidad y las percepciones del personal directivo con respecto a las expectativas de los clientes. También se le conoce como "el establecimiento de normas de calidad equivocadas" y también se presenta en el personal directivo. Puede que los directivos comprendan con exactitud lo que esperan los clientes, pero que no utilice esos conocimientos para establecer en sus organizaciones las normas y estándares de calidad válidos para la ejecución del servicio y, por tanto, se produce un desajuste entre lo que la dirección cree que desea el cliente y lo que los directivos planifican ofrecer. Cuando no existen normas estándares para la prestación o cuando las normas que se aplican no reflejan las expectativas del consumidor, la calidad de servicio es percibida por los clientes como algo que deben sufrir, por el contrario, cuando existen normas que reflejan lo que los clientes esperan es muy probable que la percepción de calidad se incremente. En consecuencia, disminuir esta deficiencia

estableciendo normas que respondan a las expectativas de los clientes, debe producir un impacto favorable en las percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad del servicio.

♣ Deficiencia 3: Es la diferencia que existe entre el servicio entregado y las especificaciones de calidad. En algunos casos la dirección comprende correctamente las expectativas de los clientes y establece las especificaciones correctas tanto formales como informales sobre la calidad de servicio y aún así la prestación del servicio no se corresponde con lo que espera los clientes. La diferencia entre el servicio que realmente se lleva a cabo y las especificaciones del servicio es lo que los autores denominan como "deficiencias en la realización del servicio", así es como se le conoce a la deficiencia 3 y se presenta en el personal en contacto directo con el cliente. Para ser efectivas las normas, no sólo deben reflejarse las expectativas de los clientes sino que también deben estar apoyadas por los recursos adecuados y apropiados y además se deberán establecer los mecanismos que aseguren su cumplimiento, de esta forma el servicio percibido por los consumidores será equilibrado con sus expectativas lo que llevará a que el servicio que brinda la entidad sea de calidad.

♣ Deficiencia 4: Es la diferencia que existe entre las comunicaciones externas a los clientes y el servicio entregado en sí. Un factor clave y determinante en la formación de las expectativas del cliente es la comunicación externa de los proveedores del servicio. Las promesas que hace una empresa de servicios en la publicidad, en los medios de comunicación, en los mensajes que transmiten sus redes de ventas y en otras comunicaciones similares, incrementan las expectativas y, a su vez, actúan como las normas contra las que los clientes evaluarán lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre las promesas o lo que se promete del servicio y el servicio real percibido o lo que se realiza tienen, por lo tanto, un efecto negativo y directo sobre la percepción de calidad del servicio para los clientes. Esta deficiencia refleja una ruptura fundamental en la coordinación que debe existir entre los responsables de prestar el servicio y los describirlos y/o promocionarlos. Cuando los integrantes de este último grupo no comprenden realmente la realidad de la prestación del servicio, pueden caer en la tentación de

hacer promesas exageradas o no comunicar a los clientes los aspectos que han incorporado al servicio para servirles mejor. El resultado es una baja percepción de la calidad del servicio. Coordinar eficazmente las características reales de la prestación del servicio con la comunicación externa reducirá esta deficiencia y afectará, por tanto, positivamente, la calidad de servicio percibida por los clientes.

El resultado de estas cuatro fuentes de no calidad explica la siguiente y última deficiencia: Deficiencia 5 = f (Deficiencia 1-4). Como consecuencia de las desviaciones anteriores se produce esta deficiencia que constituye, según estos autores, el único patrón de medida en materia de calidad, o sea, el elemento clave para disminuir esta deficiencia radica en disminuir las deficiencias 1 a la 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible.

♣ Deficiencia 5: Es la diferencia entre las expectativas y percepciones de resultado de servicio del cliente. Dichos autores plantean además que los factores claves que determinan las expectativas de los clientes en relación al servicio son: en primer lugar, lo que los clientes escuchan de los otros clientes (es lo que se denomina comunicación boca-oído); en segundo lugar, las expectativas de los usuarios mostraban variaciones dependiendo de sus características, necesidades y circunstancias individuales, lo que sugiere que las necesidades de los clientes pueden, hasta cierto punto, condicionar sus expectativas; en tercer lugar, la extensión de las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio y en cuarto lugar, la comunicación externa de los proveedores del servicio. Dentro del concepto de comunicación externa incluyen los autores del modelo una variedad de mensajes, directos e indirectos, que emiten las empresas de servicios a los clientes.

Los autores del modelo además de encontrar las deficiencias que presentan las empresas de servicios para que un servicio tenga calidad a los ojos del cliente identificaron las causas que conllevan a cada deficiencia en la empresa, estas se muestran a continuación:

Las causas de la deficiencia 1 son: causas relacionadas con la carencia de una orientación hacia la investigación de mercados, tanto en la obtención de información del mercado vía estudios y/o comunicación dirección-clientela como en el tratamiento

posterior de dicha información, y causas vinculadas a la propia estructura organizativa de la empresa y al flujo de la información de la misma, tanto directa entre empleados en contacto con el cliente y la alta dirección, como por niveles de dirección.

Las causas de la deficiencia 2 son: causas relacionadas con un insuficiente compromiso de la dirección en la calidad de servicio, la percepción de la organización de inviabilidad para el de las expectativas de los clientes, las normas de servicio estandarizadas de forma inadecuadas y la ausencia de objetivos claros.

Las causas de la deficiencia 3 son siete según los autores del modelo: causas relacionadas con la ambigüedad de funciones, conflicto de funciones, personal poco calificado para las funciones a desempeñar, tecnología pobre para el trabajo a realizar, supervisión de sistema de control inapropiado, ausencia de control percibido y ausencia de trabajo en equipo.

Las causas de la deficiencia 4 son dos según los autores del modelo: causas relacionadas con la comunicación en los departamentos de la organización inadecuadas, tanto en el interior de los mismos generándose distintas líneas de acción, como entre ellos y propensión a realizar demasiadas promesas mediante comunicaciones dirigidas al exterior de la organización.

Según este modelo ampliado todas estas causas influyen en presentar las deficiencias de la 1 a la 4 que a su vez juegan un papel significativo en la puntuación de la calidad que tiene como base las dimensiones de expectativas y percepciones.

Parasuraman, A, Zeithaml, V, y Berry, L, (1993), fueron los únicos autores de los mencionados anteriormente que desarrollan toda una investigación para medir la calidad de servicio percibida. Esta investigación es tomada como base en todas las investigaciones que sobre el tema se abordan en la literatura, es la más nombrada y utilizada tanto en el mundo académico como empresarial. Es por ello que en el próximo capítulo se aborda la medición e instrumentación propuesta por estos autores así como las réplicas y modificaciones que introducen los creadores de la metodología.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL BPA EN MATANZAS Y MODELO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA.

El segundo capítulo comienza con la caracterización del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, continua con la medición de la calidad de servicio percibida propuesta por (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993). Se analiza el desarrollo de la escala para la medición de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas haciendo referencia a las escalas de medida (Banserv, Banservqual y NBanservqual), que se han desarrollado para la medición de la calidad de servicios percibida por los clientes de las instituciones del BPA

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro

El BPA fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria.

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto Ley No 362 "De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero" (14 de septiembre de 2018) de fecha 14 de septiembre de 2018 publicado el 12 de octubre de 2018. Esta entidad realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997 (Cuba, 4 de noviembre de 1997), mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Las Direcciones Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del BPA, que se subordinan directamente a la Oficina Central, y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos

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

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

2.1.1 Filosofía organizacional y pensamiento estratégico.

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

El BPA se define con una misión destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales. Para ello garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades contando con el uso efectivo y racional del capital humano y tecnológico.

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

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

de solución de problemas con estrategias coherentes, en el tránsito de lo estratégico a lo operativo y el sentido preciso del tiempo.

2.1.2. Caracterización del BPA en la Provincia de Matanzas

El BPA en la provincia de Matanzas, cuenta con una red de 54 oficinas bancarias que incluye la Dirección Provincial, el Centro de Capacitación Provincial, 22 sucursales, 28 Cajas de Ahorro y 2 Centros de Negocios, (**Ver Anexo 1**). Tiene como objetivo fundamental captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a cortos y medianos plazos acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuentas de terceros, como: cobro de impuestos, pago a jubilados, canjes por orden y cuenta de CADECA, cobros de electricidad y teléfonos, pago de caja de resarcimiento y cobros de finanzas, entre otros. Posee una cartera sana y el índice de morosidad no supera el 2%; teniendo dentro de los objetivos de trabajo del año en curso fortalecer el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas. Ha sido identificado por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades propensas al cambio de los clientes, se presta una atención personalizada y se trabaja en función de prestar un servicio de calidad, para lo cual se sistematiza la capacitación en la propia medida en que se asimilan nuevas funciones. Se cuenta con una tecnología de avanzada que permite hacer operaciones en tiempo real con software adaptados a las necesidades de los productos y con cajeros automáticos y terminales de puntos de venta en las unidades estratégicas de negocios. La casi totalidad de la red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Se tiene un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.

Se puede afirmar que las sucursales hoy, realizan una mayor cantidad de operaciones que años anteriores ya sea a clientes particulares como jurídicos, se le transmiten a éstos, que son la razón de ser del Banco, ofreciendo una esmerada atención y brindando por supuesto los servicios con la calidad requerida según las necesidades de cada cual.

El BPA es una institución financiera especializada en la atención al cliente la cual esta es monitoreada por el Especialista en Comunicación y Marketing de la Dirección Provincial, a continuación desglosamos algunas de las funciones que ejecuta el especialista designado:

Funciones del área de Marketing

1. . Garantizar una adecuada atención al cliente en la Dirección Provincial.
2. . Controla las estrategias de calidad en el servicio y de atención al cliente.
3. . Diseña las estrategias promocionales y de relaciones públicas del organismo en función de los medios propios, así como las alternativas que brinde en el territorio.
4. . Desarrolla acciones de mejoramiento y fortalecimiento de la imagen corporativa del Banco.
5. . Realiza acciones encaminadas a desarrollar valores de orientación al mercado (cliente externo) entre todos los miembros de la Institución.
6. . Propone la adaptación de los productos y servicios a las necesidades y exigencias del cliente externo, a partir de lo que arrojen las investigaciones y las demandas manifiestas de los clientes.
7. . Mantener un contacto directo con los clientes evaluando sus necesidades financieras y proponiendo las soluciones viables por ambas partes.
8. . Atender a las reclamaciones efectuadas sobre cualquier tipo de servicio.
9. . Efectuar seguimiento a las fichas de errores reportadas por las sucursales para posibles soluciones a los problemas existentes.

El procedimiento para la atención a las quejas se procesa según la Resolución No.36 del 2010 que no más que el procedimiento de atención a quejas del BPA. (Ver Anexos 2 y 3).

2.2 Medición de la calidad de servicio percibida propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Réplicas y modificaciones

El estudio para la medición de la calidad del servicio parte de la obtención de los principales elementos que los clientes consideran importantes para la calidad del servicio, a esto (Parasuraman, A, Zeithaml, V, y Berry, L, 1993) le denominaron escala de medida Servqual. Una vez elaborada esa escala de medida desarrollaron un cuestionario para medir calidad de servicio percibida aplicado a una muestra de clientes de una empresa X del sector de los servicios. Estos dos elementos mencionados anteriormente (escala y cuestionario a cliente) fueron incluidos a la hora de desarrollar la medición de la calidad de servicio percibida en la gestión de cualquier empresa del sector de los servicios y resultado de réplicas por diferentes autores llegaron a modificaciones que introdujeron posteriormente. Todo esto se describe en los próximos sub-epígrafes en el mismo orden descrito.

2.2.1 Desarrollo de la escala de medida Servqual

El diseño de la herramienta comienza con la identificación de los criterios que los consumidores utilizan para medir la calidad de servicio. Estos criterios fueron derivados de una investigación exploratoria con clientes, empleados y cuadros directivos de distintos servicios, expresándolos a partir de las diez dimensiones que constituyen el dominio de la construcción Calidad - Servicio señaladas ¹

Comenzaron generando los autores de la escala de medida un conjunto de aproximadamente diez ítems por dimensión hasta un total de 97. Cada ítem fue descompuesto en dos sentencias o partes, una parte para medir las expectativas que el cliente considera en calidad de servicio, y otra parte, para medir las percepciones de resultado en calidad de servicio.

Las expectativas según los autores hacen referencia al nivel de servicio esperado por el cliente de un tipo genérico de empresa mientras que las percepciones se relacionan con la "empresa XYZ" cuya calidad de servicio se investiga. El

¹ Las diez dimensiones de la calidad de servicio percibida fueron explicadas en el capítulo primero de esta investigación en el subepígrafe referido a la calidad de servicio percibida como variable de naturaleza multidimensional.

cuestionario se divide entonces en dos partes: en la primera parte se agrupan las sentencias de expectativas y en la segunda parte las de percepciones. Cada sentencia se asocia a una escala de siete puntos que varía desde muy en desacuerdo (1) hasta muy de acuerdo (7), no teniendo las puntuaciones intermedias ninguna puntuación verbal y algunas sentencias se enuncian de forma negativa.

Definida la escala de medida de 97 ítems, los autores de la herramienta la someten a una prueba para el primer tamizado. Una primera recolecta de datos se suministró a una muestra de doscientos encuestados² y se solicitó una puntuación de expectativas (E) y otra de percepciones (P), calculándose la calidad percibida como la diferencia entre expectativas y percepciones ($Q = E - P$). A partir de esta información el autor siguiere la siguiente secuencia iterativa: 1) Cómputo del coeficiente Alpha de Cronbach de forma separada para cada dimensión con objeto de analizar la fiabilidad del instrumento de medida, 2) Cómputo de las correlaciones de la puntuación de cada ítem con la suma del total de las puntuaciones de los ítems que configuran una misma dimensión para suprimir los ítems de débiles correlaciones y que producen caídas fuertes en el valor del coeficiente Alpha. Eliminados los ítems se vuelve al paso 1, repitiéndose la secuencia hasta disminuir el número de ítems a 54. 3) Desarrollo de un análisis factorial de componentes principales de las puntuaciones diferencias de los 54 ítems, en 10 factores, para verificar la dimensionalidad de la escala en su conjunto. Los resultados de los diez factores solución sugieren que tal vez sea necesaria una reducción en el número de dimensiones del dominio calidad de servicio y alguna reasignación de algunos ítems; 4) Reestructuración de las dimensiones y reasignación de los ítems. Para eliminar algunos ítems, reasignar otros y consecuentemente reducir el número de dimensiones del instrumento, se reinicia la iteración calculando de nuevo los coeficientes Alpha, las correlaciones de los ítems-conjunto en cada dimensión y reexaminando la nueva estructura factorial. Esta retroalimentación se repitió varias veces finalizando la iteración con un conjunto de 34 ítems en siete dimensiones diferentes.

² La muestra encuestada fue de 25 años o mayores, divididos equitativamente entre hombres y mujeres y se realiza con el objeto de evaluar la escala en cinco categorías de servicios diferentes, encuestándose cuarenta unidades muestrales en cada una de ellas, verificando la condición de ser clientes habituales del servicio.

De las diez dimensiones originales cinco no se modifican (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, comprensión y accesibilidad) y los ítems que forman las otras cinco dimensiones se funden definiendo dos nuevas dimensiones (cortesía, comunicación y credibilidad en una dimensión y seguridad y competencia en la otra dimensión) que no se nombran pues prepararon las condiciones para un segundo tamizado.

Para evaluar el instrumento de 34 ítems se procede a una segunda prueba, en la que se desarrolla de nuevo el proceso iterativo. La información deriva esta vez de cuatro muestras independientes de doscientos clientes que se reparten de forma equitativa entre hombres y mujeres ³. Los resultados difieren un poco de los resultados obtenidos en la primera purificación y se hace necesario el segundo tamizado de la escala de 34 ítems siguiendo la secuencia iterativa; el resultado es la identificación de una escala más corta de 22 ítems que recibe el nombre de Servqual representando cinco dimensiones. De las siete dimensiones del primer tamizado tres no se modifican (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta) mientras que las dos últimas dimensiones (seguridad y empatía) amplían su significado englobando las siete dimensiones originales: comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, comprensión y accesibilidad. La seguridad implica el conocimiento y la cortesía de los empleados junto con su habilidad para inspirar confianza al cliente transmitiéndole seguridad a través de su competencia (engloba las dimensiones: cortesía, seguridad, competencia y credibilidad). La empatía supone el cuidado y la atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes implicando un servicio esmerado y un esfuerzo por conocer las necesidades de los clientes y encontrar el modo de satisfacerlas (engloba las dimensiones: comunicación, comprensión y accesibilidad). Las tres últimas dimensiones: capacidad de respuesta, seguridad y empatía miden aspectos de resultado del contacto entre el personal y el cliente.

³ Los datos de las doscientas unidades muestrales investigadas para cada tipo de servicio se analizan de forma separada, teniendo por tanto cuatro secuencias de investigación paralela calculándose de nuevo: los valores de los coeficientes Alpha y las correlaciones de los ítems-conjunto para cada una de las siete dimensiones y después el análisis factorial de componentes principales.

La escala de medida Servqual, en su forma final, según los autores, es una construcción de segundo orden para medir la calidad de servicio percibida formada a partir de cinco dimensiones de calidad que retienen las diez dimensiones originales conceptualizadas sin ninguna pérdida de información.

Para evaluarlas es necesario medir en cada una de ellas una escala Likert en formato de respuestas de 7 puntos. La calidad de la tangibilidad se mide a partir de cuatro ítems: empresa con equipamiento informático, instalaciones materiales de la empresa visualmente atractivas, empleados correctamente vestidos y con apariencia adecuada y aspecto de las instalaciones materiales de la empresa en relación con el tipo de servicio ofertado. La calidad de la fiabilidad se mide a partir de cinco ítems: empresa que cuando se compromete a hacer algo en cierto tiempo lo cumple, empresa que cuando los clientes tienen problemas adoptan una actitud amable y alentadora, empresa digna de confianza, empresa que suministra los servicios en el tiempo en que acordaron hacerlo, empresa que toma notas con exactitud. La calidad de la capacidad de respuesta se mide a partir de cuatro ítems: empresa que no debería esperar que hubiera de comunicar a los clientes el momento preciso en el que entregarán los servicios, clientes que no esperan un servicio rápido de los empleados, empleados que no asegura un servicio rápido, empleados que no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes y empleados que están demasiado ocupados para responder rápidamente a las peticiones de los clientes. La calidad de la seguridad se mide a partir de cuatro ítems: clientes que son capaces de confiar en los empleados de la empresa, clientes que pueden efectuar sus transacciones con los empleados de la empresa con total seguridad, empleados que son amables y empleados que consiguen el apoyo adecuado de las empresas para desarrollar correctamente su trabajo. Por último, la calidad de la empatía se mide a partir de cinco ítems: empresas que no dan atención individualizada a los clientes, empleados que no dan atención personalizada a los clientes, empleados que no conocen las necesidades de los clientes, empresas que no actúan en el mejor interés de los clientes y horarios de apertura de la empresa que no son convenientes para todos los clientes. La escala de medida Servqual en su forma original se muestra en el **(Ver Anexo 4)**.

2.2.2 Réplicas y modificaciones a la escala de medida Servqual original

En relación a la forma de enunciado de los ítems en sentido negativo se puede decir que de los 22 ítems de la escala Servqual original, 9 son enunciados en sentido negativo pues se adoptaron las recomendaciones de (Churchill, G., 1979) que aconseja el uso de ítems con terminologías mezcladas. Sin embargo, (Babakus, E. y Boller, G., 1992), indican que esta terminología negativa de algunos ítems parece afectar a la estructura factorial para lo cual se examinaron los resultados de Servqual y se comprobó que dos dimensiones (capacidad de respuesta y empatía) estaban cargadas en su totalidad con ítems de enunciados negativos por lo que se debía prestar cierta atención a este aspecto. Por su parte, (Carman, J., 1990) matiza el uso de esta mezcla, basándose en la experiencia de la aplicación del instrumento en un hospital. En este estudio, la mezcla de terminologías lleva a dificultades de comprensión del enunciado por parte de los encuestados, y consecuentemente, a interpretaciones erróneas. Siguiendo las réplicas, los autores de la escala de medida Servqual consideraron oportuno desarrollar un pretest para la revisión de la escala Servqual. En dicho estudio, primero, la desviación estándar para los ítems enunciados negativamente fue mucho más alta que para los ítems enunciados positivamente, segundo, los ítems enunciados negativamente presentan mayor grado de dificultad en la comprensión por parte de los clientes que los enunciados positivamente. Por último, los coeficientes de fiabilidad Alpha de Cronbach sobre las puntuaciones desajuste para las dimensiones cargadas con los ítems negativos (capacidad de respuesta y empatía) son más bajos que en el estudio original y en comparación con las demás dimensiones. Por estas razones, que confirman las limitaciones demostradas por (Carman, J., 1990) y (Babakus, E. y Boller, G., 1992), se modifica la terminología de los ítems enunciados negativamente y la totalidad de las sentencias se enuncia positivamente en la escala de medida Servqual revisado y se sustituyen y modifican la forma de enunciado de algunos otros ítems para adaptarlos y entenderlos mejor. Los cinco criterios y las 22 declaraciones considerando entonces ahora estas quedó de la siguiente forma (Servqual revisado): La primera dimensión, la calidad de la tangibilidad es medida a partir de cuatro declaraciones: equipamiento informático, instalaciones visualmente atractivas,

aparición adecuada de los empleados y elementos materiales atractivos. La segunda dimensión, la calidad de la fiabilidad es medida a partir de cinco declaraciones: empleados que cumplan las promesas, empleados que muestren un sincero interés en solucionar los problemas, empleados que realizan el servicio la primera vez sin equivocarse, empleados que concluyen el servicio en el tiempo esperado y empleados que realizan el servicio en general sin errores. La tercera dimensión, la calidad de la capacidad de respuesta es medida a partir de cuatro declaraciones: empleados comunicativos, empleados rápidos en la prestación del servicio, empleados siempre dispuestos a ayudar a los clientes y empleados que responden siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes. La cuarta dimensión, la calidad de la seguridad se mide a partir de cuatro declaraciones: los empleados transmiten confianza, se siente seguro el cliente con el servicio que se le ofrece, son siempre amables los empleados y tienen los empleados conocimientos suficientes para responder las preguntas de los clientes. La quinta dimensión, la calidad de la empatía se mide a partir de cinco declaraciones: los empleados le prestan atención individualizada a los clientes, el horario de trabajo de la entidad es adecuado y conveniente, los empleados le prestan atención personalizada a los clientes, se preocupan los empleados por los mejores intereses de los clientes y los empleados comprenden las necesidades de los clientes.

En relación a la propia generalidad de la escala los autores plantean que fue diseñada para ser aplicable en un amplio abanico de servicios y de organizaciones de distribución. Sin embargo, en una de las réplicas, (Babakus, E. y Boller, G., 1992), establecen que no puede ser fructífero perseguir el desarrollo de escalas de medida de calidad de servicio estándares, aplicables a una amplia gama de servicios y que medidas diseñadas para industrias de servicios específicos pueden ser una vía de investigación más viable a seguir. En la misma línea, (Carman, J., 1990) indica que los ítems deben ser adaptados para cada tipo de servicios, distintos a los investigados por (Parasuraman, A, Zeithaml, V, y Berry, L., 1988), llegando a la conclusión de que la escala de medida Servqual original no es válida para medir la calidad de servicios en algunos sectores. Por ejemplo, la investigación réplica de Finn y Lamb (1991) no soporta la proposición de que esa escala de medida pueda

ser utilizada específicamente para valorar la percepción de calidad de servicio en distribución comercial, al igual que Koelemeijer (1991). Planteándose que la causa más probable es que las categorías utilizadas en el desarrollo de Servqual son muy diferentes a la de la distribución de productos, y claramente están más cerca del servicio puro que del continuo servicio puro-producto. A pesar de lo anterior, es justo reconocer que esta necesidad de adaptación es sugerida ya por la autora de la escala de medida Servqual, quien indica que aunque Servqual puede ser utilizado bajo la forma actual para evaluar y comparar la calidad de servicio en una gran variedad de empresas o unidades dentro de una empresa, conviene proceder a una adaptación apropiada del instrumento cuando se trate de estudiar una categoría única de servicio.

Pocos son los estudios sobre las deficiencias y causas presentes en las empresas de servicio y los que lo hacen se apropian prácticamente del estudio desarrollado por (Parasuraman, A, Zeithaml, V, y Berry, L, 1993), Zeithaml y Berry (1993). Los estudios de Valls, Vigil y Romero (2003)⁴ y Noda (2004)⁵ sí hacen referencia a esta temática.

2.3 Desarrollo de la escala para la medición de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas respecto a Servqual Revisado: Propuesta Banserv

Para la medición de la calidad percibida en una institución bancaria de cualquier tipo hay que conocer cuáles son los elementos (dimensiones y atributos) que consideran los clientes para tener calidad en sus servicios.

El diseño de la escala de medida para las instituciones bancarias cubanas del BPA comenzó con el desarrollo de una investigación exploratoria en diversas sucursales del país con el propósito de proponer una nueva escala de medida para la medición y valoración de la calidad de servicio percibida en instituciones del BPA.

Para el cumplimiento de dicho objetivo (Díaz Y. y Pons, R., 2005) desarrollaron una

⁴ Aplican en este estudio el análisis de las deficiencias y causas presentes en el servicio que proponen Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993).

⁵ Analizan las dimensiones esenciales de 5 factores fundamentales en el desempeño organizacional: satisfacción del cliente interno, capacitación, tecnología, suministros y dirección.

investigación cuyo objetivo contenía:

1. . Ver si existe total coincidencia entre los criterios y atributos del instrumento Servqual y los que consideran clientes y profesionales del BPA como elementos esenciales de calidad de servicio percibida.
2. . Validar la escala de medida partiendo de los criterios de evaluación de escalas.

Para lograr el cumplimiento del primer objetivo los autores desarrollaron una recogida de información a través de técnicas cualitativas, en este caso, entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo. Estas técnicas les permitieron conocer los elementos que los clientes y profesionales del sector consideran fundamentales cuando juzgan la calidad de los servicios bancarios. Los resultados obtenidos, de manera general, se muestran en la Tabla # 2.1.

Tabla 2.1: Resultados del estudio cualitativo a Servqual revisado

Criterios	Eliminó	Modificó	Agregó	Mantuvo	Totales
Tangibilidad	-	2	2	2	6
Ambientación	-	-	4	-	4
Fiabilidad	2	2	1	1	4
Capacidad de Respuesta	2	-	2	2	4
Seguridad	2	-	2	2	4
Empatía	3	1	2	1	4
Totales	9	5	13	8	26.

Fuente: Díaz y Pons (2005).

Con los resultados expuestos se demostró que no existía total coincidencia entre los criterios y atributos del instrumento Servqual y los que consideran clientes y profesionales de sucursales del BPA como elementos esenciales en la prestación del servicio, por lo tanto se hizo necesario tener presente otros elementos que se ajustan a las particularidades de Cuba. Estos elementos quedaron conformados con 6 criterios (dimensiones) y 26 declaraciones (atributos), teniendo en cuenta los cambios mencionados precedentemente. A estos nuevos elementos se le decidieron llamar Banserv (Servicio Bancario) los cuales se muestran en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2: Propuesta inicial de la escala de medida Banserv

1	Tangibilidad
1.1	Equipamiento moderno.
1.2	Instalaciones atractivas.
1.3	Mobiliario confortable y atractivo.
1.4	Comodidades adecuadas para el tiempo de espera.
1.5	Apariencia adecuada de los empleados.
1.6	Medios de trabajo y documentación atractivos.
2	Ambientación
2.7	Iluminación adecuada.
2.8	Climatización agradable.
2.9	Decoración atractiva.
2.10	Utilización de información visible relacionada con los servicios bancarios.
3	Fiabilidad
3.11	Empleados que prestan el servicio en correspondencia con lo prometido.
3.12	Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas.
3.13	Empleados que realizan el servicio sin errores.
3.14	Empleados que laboren con organización al prestar el servicio.
4	Capacidad de respuesta
4.15	Empleados comunicativos.
4.16	Empleados siempre amables.
4.17	Empleados rápidos en la prestación del servicio.
4.18	Empleados dispuestos a orientar al cliente respecto cualquier necesidad.
5	Seguridad
5.19	Empleados con conocimientos suficientes para responder sus preguntas.
5.20	Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido.
5.21	Empleados que muestren seriedad en la prestación del servicio.
5.22	Empleados que garanticen total confidencialidad de la información.
6	Empatía
6.23	Empleados que atienden diferenciadamente a sus clientes.
6.24	Horario de trabajo conveniente y adecuado.
6.25	Empleados que muestran total atención mientras prestan el servicio.
6.26	Condiciones propicias para el estacionamiento.

Fuente: Díaz y Pons (2005).

La escala de medida Banserv resulta tener validez de contenido. El análisis de validez de una escala pretende conocer si esta mide lo que efectivamente el investigador desea medir. A partir de este criterio se realizó una amplia revisión bibliográfica del objeto de estudio, la investigación partió del instrumento Servqual el cual es utilizado universalmente para medir la calidad de servicio percibida en

servicios puros como la banca, además Servqual fue el punto de partida y se asumieron conceptos y definiciones incluidos en él, retomándose sus dimensiones y aspectos básicos por lo que se consideró que el instrumento propuesto poseía validez de contenido.

Para cumplir el segundo objetivo se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach y se realizó un análisis factorial de componentes principales con el objetivo de encontrar los factores de la escala y los items que representan cada una de las dimensiones. Los Alpha de Cronbach de Banserv para las dimensiones ambientación y empatía llevaron a rechazar la escala de medida Banserv inicial por tener puntuaciones inferiores a 0.7. Ver Tabla # 2.3

Tabla 2.3: Coeficiente Alpha de Cronbach de Banserv

Criterios	Tangibilidad	Ambientación	Capacidad de respuesta	Fiabilidad	Empatía	Escala en su conjunto
Alpha	0.900	0.682	0.776	0.776	0.575	0.991

Fuente: Díaz, Y. y Pons, R. (2005).

Posteriormente los autores de la escala de medida realizaron un análisis factorial de componentes principales para reasignar declaraciones y/o definir nuevos criterios. Para la reasignación de declaraciones a los criterios se utilizó la matriz de componentes rotados con la rotación oblicua Varimax. Esta matriz indica estructurar el instrumento en 5 criterios que agrupan a 25 declaraciones (explican el 77.1% de la varianza explicada) (Banserv final), lo cual se encuentra en la Tabla # 2.4.

Tabla 2.4: Propuesta final de la escala de medida Banserv final

1	Tangibilidad
1.1	Equipamiento moderno
1.2	Instalaciones atractivas
1.3	Mobiliario confortable y atractivo
1.4	Medios de trabajo y documentación atractivos
1.5	Iluminación adecuada
1.6	Climatización agradable

1.7	Decoración atractiva
2	Fiabilidad
2.8	Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas.
2.9	Empleados que realizan el servicio sin errores.
2.10	Empleados que laboren con organización al prestar el servicio.
2.11	Empleados comunicativos.
2.12	Empleados siempre amables.
2.13	Empleados que muestren seriedad en la prestación del servicio
2.14	Empleados que muestran total atención mientras prestan el servicio.
3	Facilidades
3.15	Comodidades adecuadas para el tiempo de espera
3.16	Utilización de información visible relacionada con los servicios bancarios.
3.17	Empleados rápidos en la prestación del servicio
3.18	Horario de trabajo conveniente y adecuado.
4	Seguridad
4.19	Apariencia adecuada de los empleados
4.20	Empleados que prestan el servicio en correspondencia con lo prometido.
4.21	Empleados dispuestos a orientar al cliente respecto cualquier necesidad.
4.22	Empleados con conocimientos suficientes para responder sus preguntas.
4.23	Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido.
5	Empatía
5.24	Empleados que garanticen total confidencialidad de la información.
5.25	Empleados que atienden diferenciadamente a sus clientes.

Fuente: Díaz, y Pons (2005).

Debido a que la escala de medida resultó ser no fiable atendiendo a la asignación de ítems por criterios y que además los gustos, preferencias y necesidades de las personas cambian constantemente, se decidió partir de Banserv final para hacer una nueva investigación exploratoria junto a un estudio más profundo y amplio. Este nuevo estudio posibilitaría conocer si los elementos que los clientes consideraron primordiales para medir la calidad de los servicios bancarios, durante la anterior investigación, se mantienen invariables o no, permitiendo realizar los ajustes pertinentes a Banserv para de esta forma encontrar elementos más fiable, propia de del sistema bancario cubano.

2 3.1. Investigación Respecto a Banserv: Propuesta Banservqual

Para el cumplimiento de dicho objetivo (Díaz Y. y Pons, R., 2005) desarrollaron una

investigación cuyo objetivo contenía: Ver si existe total coincidencia entre los criterios y atributos del instrumento Banserv y los que consideran cliente y profesionales del BPA como elementos esenciales de calidad de servicio percibida; y validar la escala de medida partiendo de los criterios de evaluación de escalas. Para utilizaron la investigación cualitativa a Banserv y el desarrollo de una investigación utilizando las técnicas cualitativas de investigación: entrevistas en profundidad y las dinámicas de grupo pero para la escala de medida Banserv final. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla # 2.5.

Tabla 2.5. Resultados del estudio cualitativo a Banserv.

Criterios	Elimina	Modifica	Agrega	Mantiene	Va a otro criterio	Totales
Tangibilidad	1	3	3	3	-	9
Fiabilidad	1	-	1	6	-	7
Facilidades	-	-	1	3	1 (Tangibilidad)	4
Seguridad	-	1	-	3	1 (Tangibilidad)	4
Empatía	2	-	-	-	4	-
Totales	4	4	5	15	2	24

Fuente: Díaz, y Pons (2005).

Con los resultados expuestos quedó demostrado que no existe total coincidencia entre los criterios y atributos de Banserv y los que consideran clientes profesionales de Oficinas del BPA como elementos clave en la prestación del servicio surgiendo otros elementos llamados Banservqual (Calidad de Servicio Bancario). La propuesta inicial Banservqual se encuentra reflejado en la Tabla #2.6 el que está estructurado en 4 criterios y 24 declaraciones.

Tabla 2.6: Propuesta inicial Banservqual.

1	Tangibilidad
1.1	Equipamiento moderno
1.2	Instalaciones confortables
1.3	Mobiliario confortable
1.4	Mobiliario confortable
1.5	Iluminación adecuada
1.6	Climatización agradable
1.7	Utilización de información visible relacionada con los servicios bancarios.
1.8	Apariencia adecuada de los empleados
1.9	Limpieza del local
2	Fiabilidad
2.10	Empleados que realizan el servicio sin errores.
2.11	Empleados que laboren con organización al prestar el servicio.
2.12	Empleados comunicativos.
2.13	Empleados siempre amables.
2.14	Empleados que muestran total atención mientras prestan el servicio.
2.15	Empleados dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes.
2.16	Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas.
3	Facilidades
3.17	Comodidades adecuadas para el tiempo de espera
3.18	Empleados rápidos en la prestación del servicio.
3.19	Horario de trabajo conveniente y adecuado.
3.20	Disponibilidad suficiente de empleados
4	Seguridad
4.21	Empleados que prestan el servicio en correspondencia con el servicio ofertado por la institución.
4.22	Empleados dispuestos a orientar al cliente respecto cualquier necesidad.
4.23	Empleados con conocimientos suficientes para responder sus preguntas.
4.24	Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido.

Fuente: Díaz, Y. y Pons, R. (2005).

Los autores determinaron que la escala de medida Banservqual tiene validez de contenido pues este estudio partió inicialmente de Servqual, escala utilizada mundialmente para medir calidad, la escala propuesta retoma aspectos de esta escala y para el desarrollo de la escala de medida Banserv primero y Banservqual después, desarrollando un minucioso análisis de los resultados obtenidos en las técnicas cualitativas de recopilación de información.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach y se realizó un análisis factorial de componentes principales con el objetivo de encontrar los factores de la escala y los ítems que representan cada una de las dimensiones. Los Alpha de Cronbach de Banserv para la escala en su conjunto y por dimensiones se muestran en la Tabla # 2.7, donde se observa que todos cumplen con puntuaciones superiores a 0.7. No obstante (Díaz Y. y Pons, R., 2005) como el criterio facilidades tiene un valor muy cerca del rango establecido se desarrolla un análisis factorial de componentes principales.

Tabla 2.7. Coeficiente Alpha de Cronbach para la Escala de Medida Banservqual Inicial.

Criterios	Tangibilidad	Fiabilidad	Facilidades	Seguridad	Escala en su Conjunto
Alpha	0.947	0.967	0.705	0.959	0.993

Fuente: Díaz y Pons (2005)

Resultado del análisis factorial se tiene que la escala de medida Banservqual inicial queda con 3 criterios (explican el 66.10% varianza total) que agrupan a 24 declaraciones (Banservqual final), lo cual se encuentra en la (Tabla # 2.8)

Tabla 2.8: Propuesta final de la escala de medida Banservqual.

1. Fiabilidad
1.1 Empleados dispuestos a orientar al cliente respecto cualquier necesidad.
1.2 Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido.
1.3 Empleados siempre amables.
1.4 Empleados que prestan el servicio en correspondencia con el servicio ofertado por la institución.
1.5 Empleados que muestran total atención mientras prestan el servicio.
1.6 Empleados dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes.
1.7 Empleados con conocimientos suficientes para responder sus preguntas.
1.8 Empleados comunicativos.
1.9 Empleados que realizan el servicio sin errores.
1.10 Empleados que laboren con organización al prestar el servicio.
1.11 Disponibilidad suficiente de empleados
1.12 Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas.
1.13 Apariencia adecuada de los empleados

2. Tangibilidad
2.14 Equipamiento moderno
2.15 Medios de trabajo y documentación adecuados
2.16 Iluminación adecuada
2.17 Mobiliario confortable
2.18 Instalaciones confortables
2.19 Limpieza del local
3. Facilidades
3.20 Utilización de información visible relacionada con los servicios bancarios.
3.21 Comodidades adecuadas para el tiempo de espera
3.22 Climatización agradable
3.23 Horario de trabajo conveniente y adecuado.
3.24 Empleados rápidos en la prestación del servicio.

Fuente: Díaz y Pons (2005).

A pesar de que la escala resultó ser fiable se quiso corroborar la existencia de coincidencia entre los criterios y atributos del instrumento Banservqual y los que consideran clientes y trabajadores de oficinas bancarias del BPA como elementos esenciales para la presencia de calidad en los servicios bancarios y como esto no se cumplió en el siguiente epígrafe se explica el diseño de la escala de medida NBanservqual.

2.3.2 Investigación Cualitativa Respecto a Banservqual: Propuesta NBanservqual

Para la investigación cualitativa a Banservqual (Díaz Y. y Pons, R. , 2005) desarrollan una investigación utilizando la técnica cualitativa de investigación entrevistas en profundidad pero para la escala de medida Banservqual final, cuyos objetivos son ver si existe total coincidencia entre los criterios y atributos del instrumento Banservqual y los que consideran los clientes.

La escala quedó finalmente con tres criterios (fiabilidad, tangibilidad y facilidades) y 23 declaraciones. La nueva escala se denomina NBanservqual y se plasma en la Tabla # 2.9.

Tabla 2.9: Propuesta inicial de la escala de medida NBanservqual.

1. Fiabilidad
1.1 Empleados dispuestos a orientar al cliente respecto cualquier necesidad.
1.2 Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido.
1.3 Empleados siempre amables.
1.4 Empleados que muestran total atención mientras prestan el servicio.
1.5 Empleados dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes.
1.6 Empleados con conocimientos suficientes para responder sus preguntas.
1.7 Empleados comunicativos.
1.8 Empleados que realizan el servicio sin errores.
1.9 Empleados que laboren con organización al prestar el servicio.
1.10 Disponibilidad suficiente de empleados
1.11 Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas.
1.12 Apariencia adecuada de los empleados
2. Tangibilidad
2.13 Equipamiento moderno
2.14 Medios de trabajo y documentación adecuados
2.15 Iluminación adecuada
2.16 Mobiliario confortable
2.17 Instalaciones confortables
2.18 Limpieza del local
3. Facilidades
3.19 Existencia de información relacionada con los servicios bancarios en lugares visibles.
3.20 Comodidades adecuadas para el tiempo de espera
3.21 Climatización agradable
3.22 Horario de trabajo conveniente y adecuado.
3.23 Empleados rápidos en la prestación del servicio.

Fuente: (Díaz Y y Pons, R, 2006) y Pons (2006).

La validación de la escala de medida NBanservqual en su conjunto resultó ser altamente fiable (0.9979) pues se encuentra dentro del rango establecido (0.7-1) y haciendo un análisis por criterios todos sus valores son superiores a 0.8 (Fiabilidad 0.8509; Tangibilidad 0.8528 y Facilidades 0.8832). Por tanto la escala de medida resulta ser fiable y por tanto se puede asegurar su validez.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES DE LA SUCURSAL 3452 DEL BPA DE MATANZAS.

Para medir la escala de medida NBanservqual se hace necesario recoger los datos a una muestra de clientes de la sucursal 3452 del BPA de Matanzas. Es por ello que en este capítulo primeramente, se caracteriza dicha sucursal para posteriormente desarrollar un estudio cualitativo con dirigentes y trabajadores de la sucursal aplicando el cuestionario de entrevista a profundidad, diseñar la muestra y llevar a cabo la recolección de datos. Finalmente se exponen los resultados del estudio empírico.

3.1 Caracterización de la sucursal 3452 del BPA de Matanzas

La Sucursal 3452, del Municipio de Matanzas se encuentra ubicada en Calle Medio e/n Ayuntamiento y Jovellanos. Esta categorizada en Sucursal A por la cantidad de operaciones que realiza, la misma trabaja en horario extendido de 8:00 AM a 7:00 p.m. de lunes a sábado, posee 7 cubículos de caja funcionando y 6 puestos de comerciales para orientar, ofertar y promover los productos bancarios, la sucursal posee 50 trabajadores de ellos 6 son dirigentes; 29 son Técnicos; 8 son administrativos; 6 son de servicio; y uno en la categoría de obrero. Además la oficina bancaria posee tres Cajas de Ahorro localizadas en el municipio de Matanzas y en su estructura poseen cinco trabajadores en los que se encuentran, el jefe de la caja de ahorro, supervisor, dos cajeros bancarios, y los dos agentes seguridad y protección.

La sucursal se encuentra divididas en diferentes áreas de trabajo entre ellas, el área de dirección; área de efectivo; el área comercial; área Contable, de recuperación como muestra el organigrama de la Sucursal 3452, ver (**Anexo 5**). A continuación ofrecemos una breve explicación del funcionamiento de algunas áreas:

Dirección: Controla, dirige y supervisa todas las actividades que se realizan en la sucursal apoyado en las diferentes áreas. Se encarga de garantizar y preservar los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización, logrando la rentabilidad de la oficina y garantizando que todo el trabajo de la sucursal funcione adecuadamente.

Área Comercial: Garantiza una óptima calidad en el servicio a los clientes, orienta, oferta y promueve productos y servicios y las operaciones que se derivan de los mismos con la mayor eficacia y profesionalidad.

Área de Caja: Procesa todas las operaciones donde interviene efectivo, garantizando el servicio de caja con la mayor calidad.

Área Interior: Garantiza el procesamiento y contabilización de todas las operaciones de la sucursal, controla los gastos y chequea los ingresos, asesora y dirige la actividad contable de la sucursal.

Área de recuperación: Se encarga de la recuperación de los créditos de la sucursal logrando mantener los índices de morosidad lo más bajo posible.

Área de Efectivo o Fondo Operativo en Bóveda (FOB) Su misión se refiere a mantener la circulación de efectivo en la sucursal abasteciendo a los cajeros de ventanilla y automáticos, depura el efectivo inservible, remesa las monedas extranjeras resultados del canje de las diferentes divisas durante un periodo al SEPSA, el FOB es el encargado de mantener reservas de efectivo para los Cajeros Automáticos y su re-aprovisionamiento.

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

A continuación exponemos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta sucursal en estudio.

Fortalezas

1. Ser líderes en segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
2. Contar con una estructura capaz de otorgar créditos a la población.
3. Entregar las remesas familiares provenientes del extranjero en 24 horas.

4. . Disponer de un sistema computarizado donde las operaciones viajan en un tiempo real.
5. . Ubicación geográfica
6. . Posee un cajero Automático.
7. . Tutela tres Cajas de Ahorro que ofrecen servicios de 12 horas similares a los de la Sucursal tutelar.

Debilidades

1. . Incremento del número de inmovilizados.
2. . El servicio que prestamos no siempre tiene la calidad requerida.
3. . El sistema informático no responde a todas las necesidades del Banco.
4. . Disminución de las tasas de intereses de los depósitos a plazos fijos.
5. . Fluctuación del personal.

Análisis de situación competitiva

Esta sucursal tiene un horario de servicio de atención a la población desde las 8:00 am hasta las 7:00 pm, mientras las sucursales de BANDEC de 8:00 am a 3:00 pm, por lo que hay una diferencia de cuatro horas. También en el BPA existe la posibilidad de ofrecer servicios diversos a personas naturales y se encuentran los créditos otorgados por concepto de trabajadores por cuenta propia, arrendatarios de tierras y crédito a personas naturales (materiales de construcción,). Esta ventaja que tiene la sucursal requiere de un amplio análisis de las características de los clientes que los soliciten y de conocimientos suficientes de sus empleados para orientar correctamente a los mismos. La profesionalidad de sus empleados y el trabajo en conjunto ha distinguido al banco desde su fundación por el alto nivel de competencia de sus directivos y empleados, que son los que hacen posibles en gran medida la conquista de la excelencia en la orientación del servicio a los clientes. Son premisas la elevación de la calidad del servicio y la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes y de la sociedad en general.

3.2. Estudio cualitativo para definir el instrumento para la evaluación de la calidad de servicio percibida

En este epígrafe se dan a conocer los resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a trabajadores y dirigentes seleccionados en la oficina objeto de estudio para definir cuestionario a aplicar.

Se seleccionaron a 9 expertos (**Ver Anexo 6**) y la estructura de la entrevista, (**Ver Anexo 7**) consta de 2 preguntas. En la primera se exponen las 23 declaraciones de la escala NBanservqual que pueden determinar la calidad de un servicio, la misma consta de 3 incisos y persigue que el entrevistado las lea y vaya respondiendo, en el inciso a) si entiende su significado, en el inciso b) si la considera importante para que un servicio tenga calidad, en caso negativo, si cree que pueda ser eliminada, en el inciso c) si piensa que se deban agregar nuevas declaraciones y cuáles. La segunda pregunta tiene como objetivo conocer si la sucursal tiene deficiencias y cuáles. El 100% de los entrevistados entendieron el significado de las 23 declaraciones de la escala de medida, el 76 % sugirieron eliminar el atributo: Empleados que muestran sincero interés en solucionar sus problemas y el 70 % señalaron que debía unirse el atributo Equipamiento moderno con medios de trabajo y documentación son adecuadas.

Adecuándose, por tanto, la escala de medida NBanservqual en el próximo epígrafe se aplica el cuestionario a clientes.

3.3 Cuestionario a clientes

Este cuestionario (**Ver Anexo 8**), tiene como objetivo general conocer el nivel de calidad percibida que se presenta con respecto a los servicios bancarios, el cual consta de dos partes y un total de catorce preguntas que se deben aplicar en dos momentos diferentes de tiempo.

La primera parte está formada por cinco preguntas y debe ser aplicada antes de recibir el servicio que ofrece el banco.

La primera y segunda pregunta son cerradas dicotómicas y están diseñadas para conocer si el cliente pertenece a la banca empresa o a la banca particular y si han

recibido el servicio con anterioridad en la entidad respectivamente.

La pregunta 2 a) es cerrada de respuesta múltiple, está diseñado con el objetivo de saber el tiempo que hace que experimenta los servicios en esta entidad. La pregunta 2 b) está diseñada para conocer la imagen realmente percibida por los clientes en la institución, para esto se utilizó una escala Likert que va desde (1) totalmente negativa hasta (7) totalmente positiva.

La tercera pregunta es cerrada de respuesta múltiple. Esta se diseña con el objetivo de saber la razón de visita al banco de los entrevistados, para de esta forma poder conocer cuáles son los servicios más demandados por los clientes debido a la diversidad de la cartera de producto que entrega la institución.

La cuarta pregunta tiene como objetivo, por un lado, medir las expectativas normativas de los clientes. Para ello 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. La misma se constituye por las 22 declaraciones de la escala NBanservqual que responden a las tres dimensiones definitivas.

Todas las declaraciones están enunciadas en sentido positivo y adecuado a las particularidades de los servicios financieros. En dicha pregunta también se necesita conocer la importancia que atribuyen los clientes a las 22 declaraciones de la escala de medida NBanservqual. Igualmente se utiliza una escala tipo Likert que va de (1) sin ninguna importancia a (7) muy alto nivel de importancia.

La quinta pregunta del cuestionario está diseñada para conocer el nivel de calidad esperada de los servicios bancarios, para esto se utilizó una escala Likert que va desde (1) la calidad esperada de los servicios bancarios es pésima a (7) la calidad esperada de los servicios bancarios es excelente.

La segunda parte del cuestionario está formada por las preguntas de la seis a la catorce, estas preguntas deben realizarse después que el cliente haya recibido el servicio ofrecido por el banco.

La sexta pregunta tiene como objetivo medir las percepciones reales del cliente con este servicio en particular. Para ello se utiliza una escala Likert de dimensión siete,

similar a la utilizada en la pregunta anterior. Igualmente la pregunta consta de 22 declaraciones agrupadas en las tres dimensiones definitivas, estas se enuncian en sentido positivo y se adecuan a las especificidades de los servicios financieros.

La séptima pregunta del cuestionario está diseñada para conocer el nivel de satisfacción específica percibida por los clientes en la institución, para esto se utilizó una escala Likert que va desde (1) la satisfacción con el servicio que acabó de recibir es pésima a (7) la satisfacción con el servicio que acabó de recibir es excelente.

La octava pregunta del cuestionario está diseñada para conocer la calidad global percibida y la satisfacción global percibida por los clientes en la institución, para esto se utilizó una escala Likert que va desde (1) la calidad global de los servicios bancarios percibida por usted ha sido pésima hasta (7) la calidad global de los servicios bancarios percibida por usted ha sido excelente y (1) significa la satisfacción con respecto a los servicios bancarios ha sido pésima hasta (7) la satisfacción con respecto a los servicios bancarios ha sido excelente respectivamente. La parte restante de la pregunta está conformada por preguntas abiertas y preguntas dicotómicas, con el objetivo de conocer el tiempo total que demora el cliente en la entidad y si están de acuerdo o no con el mismo; los errores cometidos por los empleados y las quejas y sugerencias emitidas por el cliente a la entidad, si han recibido respuesta o solución rápida y adecuada.

La novena pregunta es una pregunta abierta, donde el encuestado tiene la posibilidad de señalar las deficiencias, causas y sugerencias que él considere que tiene la entidad.

La décima pregunta está concebida para conocer la conducta post-servicio que puede asumir el consumidor según el grado de satisfacción o insatisfacción experimentado con el nivel de calidad del servicio global de la institución, compuesta por una serie de actuaciones una vez recibido el servicio que va desde la lealtad al abandono del mismo, pasando por la comunicación boca-oído positiva y negativa y la emisión de quejas y sugerencias a la institución. En este caso también se utilizó una escala Likert que va desde (1) Con toda seguridad no hasta (7) Con toda seguridad sí, en la cual se incluyen las posibles conductas que asume el cliente después de

recibir el servicio. La pregunta once es cerrada e intenta conocer la edad del encuestado. En el caso de la pregunta doce, es dicotómica y está diseñada para conocer el sexo del encuestado. Las dos últimas preguntas, la trece y la catorce, están encaminadas a conocer la hora y el día de la semana en que los clientes reciben el servicio respectivamente.

3.4 Muestra y recolección de datos

La ficha técnica del trabajo de campo para los clientes de banca comercial aparece reflejada en la tabla 3.1. Aunque para muchos, estudiar la población en su totalidad podría parecer lo ideal, hacerlo implicaría gastos excesivos tanto de tiempo como de otros recursos humanos y económicos.

A través del muestreo se puede estudiar la población sin necesidad de recurrir a la observación y estudio de cada uno de los individuos. El tamaño de la muestra se calcula con la fórmula para una población finita con varianza desconocida:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{\xi(N - 1)^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Z: Percentil de una distribución normal

p: Probabilidad del éxito en la distribución binomial

q: Probabilidad de fracaso en la distribución binomial

N: Población Total

ξ : Error

n: tamaño de la muestra

La muestra en sí es un subconjunto extraído por un procedimiento técnico. Se estudiaron los clientes de la sucursal 3452 del BPA de Matanzas a través del muestreo aleatorio simple. La información se obtuvo mediante la encuesta personal porque era la única que se ajustaba a los requerimientos metodológicos y, además, porque permite la aclaración de dudas. El procesamiento de la información se realizó con el programa estadístico SPSS v 15.0 para WINDO W S.

El método de recogida de información fue la encuesta personal porque tiene la ventaja, con respecto a la encuesta postal y a la encuesta por correo, de aclaración de dudas en caso de existir. En el siguiente epígrafe se comentan los resultados del estudio empírico.

Tabla 3.1 Ficha técnica del estudio empírico (clientes personales).

Ámbito del estudio	Sucursal 3452 Matanzas
Unidad muestral	9479 clientes de la Banca Comercial
Tamaño de la muestra (N)	96 personas
Método de obtención de información	Encuesta personal.
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple
Error muestral y nivel de confianza	10% y 95% .
Fecha del trabajo de campo	Del 10 de abril del 2018 al 30 de mayo 2018, 45 días.
Duración del cuestionario	Primera parte (antes) 12 min; segunda parte (después) 8 min.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Análisis de los resultados del estudio

La distribución de encuestados por tiempo de experiencia recibiendo los servicios, edad, sexo, hora, día y servicios más demandados (descriptivos de la muestra) para el estudio realizado en la sucursal 3452 del BPA de Matanzas se muestra en la Tabla 3.2 y responde a las preguntas 2 inciso a) y de la 11 a la 14. **(Ver anexo 9)**.

Tabla 3.2 Descriptivos de la muestra para el estudio realizado.

Descriptivos de la muestra		n	%	% Acumulado
Tiempo de experiencia	Menos de 3 meses	2	2,1	2,1
	Entre 3 y 6 meses	7	7,3	9,4
	Entre 6 y 12 meses	15	15,6	25
	Entre 1 y 3 años	33	34,4	59,4
	Más de 3 años	39	40,6	100
Edad	Menores de 30 años	14	14,6	14,6
	Entre 30 y 45 años	27	21,9	36,5

	Entre 46 y 60 años	34	28,1	64,6
	Mayores de 60 años	21	35,4	100
Sexo	Femenino	45	46,9	46,9
	Masculino	51	53,1	100
Cinco servicios más demandados por los clientes	Aperturas de cuentas de ahorro ordinarias	24	25	25
	Aperturas de cuentas en tarjetas magnéticas	21	21,9	46,9
	Solicitud de Estados de cuentas	20	20,8	67,7
	Cobros de transferencias bancarias	12	12,5	80,2
	Pagos de la ONAT	10	10,4	90,6
Hora	8:00am - 10:00am	28	29,2	29,2
	10:01am - 12:00m	20	20,8	50,0
	12:01 - 2:00pm	18	18,8	68,8
	2:01pm - 4:00pm	18	18,8	87,5
	4:01pm - 7:00pm	12	12,5	100,0
Día de la semana	Lunes	23	24	24
	Martes	15	15,6	39,6
	Miércoles	15	15,6	55,2
	Jueves	13	13,5	68,8
	Viernes	19	19,8	88,5
	Sábado	11	11,5	100

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar, el mayor tiempo de experiencia de los clientes visitando la institución es entre 1 y tres años y más de tres años con un 34.4 % y 40.6 % respectivamente, la suma de ambos es de un 75% , por lo que se deduce que los clientes son usuales. La edad de los clientes que más visitan la institución está entre 30 y 45 años representando un 28.10 % y de 46 y 60 para un 35.4% lo que indica que los clientes no son longevos El sexo predominante a las visitas es el masculino con un 53.1% . Los servicios más demandados por los clientes son las aperturas de cuentas de ahorro ordinarias con un 25% , solicitud de aperturas de cuentas en tarjetas magnéticas y solicitud de estados de cuentas para un 21.9 % y 20.8 % respectivamente. El 29.2% de los clientes visitan el banco entre las 8:00 y las 10:00 de la mañana y los días de más afluencia son el lunes y viernes para un 24% y 19.8% respectivamente ambos representan un 43.8 % .

La evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes de la sucursal 3452 del BPA de Matanzas, en general, para las 3 dimensiones y las 22 declaraciones, utilizando las dos formas de operacionalización de la variable (Servperf y Servqual) y los niveles de importancia dado por los clientes a cada una de las declaraciones de la escala de medida NBanservqual modificada se muestra en la Tabla 3.3 y responden a las preguntas 4 y 6 del cuestionario a clientes. (Ver Anexo 10).

Tabla 3.3 Evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes de la sucursal 3452.

Declaraciones y Criterios	Servperf	Servqual	Importancia
General	4,91	0,05	6,49
Fiabilidad	4,88	-0,23	6,11
Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido	6,07	-0,62	6,41
Empleados siempre amables	5,04	-0,41	6,43
Empleados que muestran total atención mientras prestan el servicio	5,77	-0,63	6,57
Empleados dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes	6,22	-0,12	6,95
Empleados con conocimientos suficientes para responder preguntas	5,43	-0,29	6,86
Empleados comunicativos	5,29	-0,36	6,45
Empleados que realizan el servicio sin errores	5,16	-0,27	6,93
Empleados que laboren con organización al prestar el servicio	6,13	-0,02	6,6
Disponibilidad suficiente de empleados	3,26	0,07	6,76
Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas	4,22	-0,26	6,48
Apariencia adecuada de los empleados	6,16	0,04	6,48
Tangibilidad	5,78	0,16	6,70
Equipos, medios de trabajo y documentación adecuados	5,46	0,59	6,76
Iluminación adecuada	5,17	0,46	6,73
Mobiliario confortable	5,43	0,16	6,63
Instalaciones confortables	6,15	-0,02	6,68
Limpieza del local	6,69	-0,1	6,64
Facilidades	4,08	0,21	6,68
Existencia de información relacionada con los servicios bancarios	3,02	0,72	6,68
Comodidades adecuadas para el tiempo de	2,6	-0,2	6,68

espera			
Climatización agradable	2,68	0,12	6,68
Horario de trabajo conveniente y adecuado	6,7	-0,03	6,68
Empleados rápidos en la prestación del servicio	5,38	0,43	6,66

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la tabla podemos extraer varias conclusiones:

1. . Existe problemas con la calidad de servicio percibida en el estudio realizado después las puntuaciones medias Servperf en general es aproximadamente 4.9 de una escala de 1 a 7.
2. . Las dimensiones de calidad peor valoradas en el estudio realizado son, en orden: facilidades con una puntuación media de 4.08 fiabilidad 4.88 y tangibilidad con 5.78.
3. . De las cinco declaraciones en general, las tres peores por dimensiones en el estudio realizado se muestran en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4. Peores declaraciones en general y por dimensiones para el estudio por la forma de operacionalización Servperf.

Declaraciones		Servperf
Facilidades	Climatización agradable.	2,68
	Existencia de información relacionada con los servicios bancarios	3,02
	Disponibilidad suficiente de empleados	3,26
	Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas	4,22
Fiabilidad	Disponibilidad suficiente de empleados	3,26
	Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas	4,22
Tangibilidad	Iluminación adecuada	5,17
	Mobiliario confortable	5,43

Fuente: Elaboración propia.

1. . Se puede asegurar fiabilidad por el método de cuestionarios alternativo porque las peores declaraciones general y por criterios coinciden por las dos formas de operacionalización de la variable (Servperf y Servqual).
2. . Las percepciones de los clientes como promedio no igualan ni superan las

expectativas, los clientes esperan más de lo que perciben.

3. Las declaraciones en las cuales hay que concentrar los esfuerzos, se tienen que mantener los resultados, existe posible extralimitación de recursos y no se requiere atención inmediata, en el estudio realizado se muestra en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5 Información acerca de las declaraciones.

Concentrar esfuerzos	Climatización agradable
	Existencia de información relacionada con los servicios bancarios
	Disponibilidad suficiente de empleados
	Iluminación adecuada
	Empleados con conocimientos suficientes para responder preguntas
Mantener	Horario de trabajo conveniente y adecuado
	Limpieza del local
	Empleados dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes
	Apariencia adecuada de los empleados
	Instalaciones confortables
	Empleados que laboren con organización al prestar el servicio
	Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido
	Empleados que muestran total atención mientras prestan el servicio
Extralimitación de recursos	Empleados que muestren sincero interés en solucionar sus problemas
	Empleados rápidos en la prestación del servicio
	Empleados que realizan el servicio sin errores
	Empleados comunicativos
No requiere atención inmediata	Equipamiento, medios de trabajo y documentación adecuados
	Empleados siempre amables
	Empleados rápidos en la prestación del servicio

Fuente: Elaboración propia.

Contrastando si existen diferencias significativas entre las expectativas de los clientes y sus percepciones por dimensiones y declaraciones se puede concluir que

por lo general, sí existen diferencias significativas porque el nivel de significación (W ilcoxon) se encuentra en 0 (**Ver Anexo 11**).

Las puntuaciones medias otorgadas por los clientes a la imagen, la calidad esperada, satisfacción específica, calidad global y satisfacción global (preguntas 2b, 5, 7 y 8 del cuestionario a clientes) se muestran en la Tabla 3.6 (**ver anexo 12**).

Tabla 3.6 Puntuaciones medias de imagen, calidad esperada, satisfacción específica, calidad global y satisfacción global.

V a r i a b l e s	V a l o r M e d i o
Im a g e n r e a l m e n t e p e r c i b i d a	5,00
O p i n i ó n r e s p e c t o a l a c a l i d a d e s p e r a d a	5,61
O p i n i ó n c o n r e s p e c t o a s u g r a d o d e s a t i s f a c c i ó n e s p e c í f i c a	5,78
C a l i d a d g l o b a l p e r c i b i d a	5,30
S a t i s f a c c i ó n g l o b a l p e r c i b i d a	5,24

Fuente: Elaboración propia.

En general los clientes de la sucursal 3452 del BPA de Matanzas opinan que la imagen percibida es inferior a la calidad esperada por 0.61, también que la calidad esperada es superior a la calidad global percibida, por 0.31, lo mismo sucede con la satisfacción específica con respecto a la satisfacción global la supera por 0.54. Estas diferencias nos llevan a la siguiente conclusión: el cliente espera más de la institución de lo que se le ofrece, aunque su satisfacción específica es elevada nos muestra que otros elementos interfieren en la opinión con respecto a la satisfacción global percibida. Teniendo en cuenta la escala que se está trabajando (1-7) muestra que la calidad que percibe el cliente es aceptable, pero puede mejorar y hay que trabajar en base a incrementar estas variables, concentrando los esfuerzos en las variables que influyen en la degradación de las puntuaciones.

La medición de los comportamientos post-compra para el estudio realizado se muestra en la Tabla 3.7 y responde a la pregunta 10 del cuestionario a clientes, (**Ver Anexo 13**).

Tabla 3.7 Medición de los comportamientos post-compra para el análisis

realizado en la sucursal.

Variables que representan la conducta post - compra	Nivel Medio
Abandonarías el servicio en la entidad	1,48
Emprenderías acciones legales para obtener compensación	2,02
Comunicarías a otras instituciones u organismos superiores su insatisfacción	3,03
Comunicarías a la entidad su insatisfacción	3,35
Comunicarías a otras personas su insatisfacción	3,90
Recomendaría a otras personas que recibieran el servicio en esta entidad	5,51
Volvería a recibir el servicio en esta entidad	6,52

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes por lo general plantearon que están dispuestos a volver a adquirir estos servicios en esta sucursal y recomiendan a otras personas el servicio del banco porque sus valores son muy cercanos a 6. Cuando se les preguntan sobre "si en alguna medida se sintieran insatisfechos, comunicarían esta insatisfacción a otras personas" reflejaron valores medios de su posible acción con una puntuación media 3.9, pues la mayoría prefieren comunicar su insatisfacción primero a otras personas antes que al director o algún directivo a cargo, con valores de 3.35. Con una puntuación baja de 3.03 los clientes comunicarían a instituciones u organismos superiores. Por lo general no emprenderían acciones legales y mucho menos abandonarían el servicio de la sucursal en caso de insatisfacción puesto que las puntuaciones son muy bajas 2.02 y 1.48 respectivamente. Como promedio reflejaron su acción de abandono en el servicio o la sucursal.

Los cuatro aspectos objetivos de calidad de servicio que percibe el cliente tiempo de espera en la cola, tiempo de prestación del servicio, errores cometidos por los empleados durante la prestación y cantidad de quejas o sugerencias emitidas a la sucursal y que responden a la pregunta 8a, 8b, 8c y 8d se muestran en las Tablas 3.8, 3.9, 3.10, 3.11 respectivamente.

Tabla 3.8: Evaluación del tiempo de demora en la cola y consideración de si este tiempo es adecuado o no (expresado en % de clientes que lo opinan), (Ver anexo 14)

Tiempo de espera como promedio en la cola (min)	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	3	3,1	3,1
10	8	8,3	11,5
15	7	33,3	44,8
20	32	7,3	52,1
23	1	1	53,1
25	3	3,1	56,3
30	5	5,2	61,5
35	2	2,1	63,5
40	2	2,1	65,6
45	1	1	66,7
50	4	4,2	70,8
60	16	16,7	87,5
80	1	1	88,5
98	1	1	89,6
100	1	1	90,6
120	3	3,1	93,8
125	1	1	94,8
145	1	1	95,8
150	1	1	96,9
180	2	2,1	99
240	1	1	100
Total	96	100	
Acuerdo	53	55,2	
Desacuerdo	43	44,8	
Media	41		
Mediana	20		
Moda	15		

Fuente: Elaboración propia.

Como media los clientes demoran 41 minutos en la cola y el 44.8% de los clientes consideran que ese tiempo no es adecuado. (Ver anexo 15).

Tabla 3.9 Evaluación del tiempo de duración del servicio prestado por el empleado y consideración de ese tiempo es adecuada o no (por ciento de clientes que lo opinan).

Tiempo de espera como promedio en la cola (min)	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	12	12,5	12,5
6	4	4,2	16,7
7	11	11,5	28,1

10	8	8,3	36,5
12	1	1,0	37,5
15	22	22,9	60,4
20	10	10,4	70,8
25	4	4,2	75,0
30	7	7,3	82,3
35	3	3,1	85,4
40	11	11,5	96,9
45	3	3,1	100
Total		96	100
Acuerdo		65	67,7
Desacuerdo		31	32,3
Media		18	
Mediana		15	
Moda		15	

Fuente: Elaboración propia.

Como media los empleados realizan el servicio a los clientes en 18 minutos, un 67.7% de los clientes esta de acuerdo, pero hay que trabajar en las operaciones mas demoradas que representa el 31% de los clientes en desacuerdo.

Tabla 3.10: Evaluación de los errores cometidos por los empleados durante la prestación del servicio (% de clientes que lo opinan).

Cantidad de Errores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	79	82,3	82,3
1	16	16,7	99
2	1	1	100
Total	96	100	

Fuente: Elaboración propia.

El 82.3% de los encuestados consideran que los empleados no presentaron errores durante la prestación del servicio. El 16.7% considera que el empleado cometió un error y sólo un cliente manifestó que se cometieron dos errores. (Ver anexo 16).

En los quince días, de periodo de encuesta hubo una queja da la dirección de la entidad, su respuesta fue rápida y precisa. La mayoría de las quejas se les da solución inmediata en caso de tenerla, cuando la solución del problema no esta en

manos de la dirección de la sucursal entonces se eleva el planteamiento hacia los organismos superiores.

Las deficiencias y sugerencias manifestadas por los clientes, lo cual responde a la pregunta 9 del cuestionario, se muestran en las Tablas 3.11 y 3.12 respectivamente.

Tabla 3.11: Deficiencias emitidas por los clientes (% de clientes que lo opinan).

Deficiencias	Cantidad	Porcentaje
Existencia de información relacionada con los servicios bancarios	56	58,3
Comodidades adecuadas para el tiempo de espera	40	41,7
Climatización agradable	35	36,5
Disponibilidad suficiente de empleados	30	31,3
Iluminación adecuada	28	29,2
Empleados más rápidos en la prestación del servicio	27	28,1
Empleados con conocimientos suficientes para responder preguntas	26	27,1

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes fueron muy cooperativos y directos en el momento de expresar lo que para ellos es una deficiencia de la sucursal, factor favorable en este estudio pues nos muestra donde se debe trabajar para mejorar los resultados y proponer posibles estrategias en el futuro como se muestra en el **Anexo 17**.

Tabla 3.12 Sugerencias emitidas por los clientes (% de clientes que lo opinan).

Sugerencias	Cantidad	Porcentaje
Climatización en la Oficina	53	55,2
Personal o la sucursal que brinde más información al cliente	52	54,2
No haya fluctuación en los empleados	49	51,0
Funcionamiento adecuado del cajero automático	49	51,0
Suministrar más cajeros automáticos en la sucursal	48	50,0
Equipamiento, medios de trabajo y documentación adecuados	42	43,8
Empleados con conocimientos suficientes para responder preguntas	41	42,7
Más empleados	39	40,6

Fuente: Elaboración propia.

Las sugerencias dadas por los clientes se concentran la falta de climatización, que la

sucursal y su personal brinde más información sobre los servicios que presta, que sea estable el personal que le brinda el servicio, un adecuado servicio de cajeros automáticos, equipamiento, medios de trabajo y documentación adecuados, que los empleados sean más rápidos en la prestación del servicio, que los empleados tengan suficientes conocimientos para responder preguntas y que existan más empleados para atender al cliente.

3.6 Análisis de fiabilidad y validez de la escala de medida NBanservqual modificada

Para validar la escala de medida se hace necesario aplicar diferentes criterios. Primeramente se prueba la validez de contenido de la escala y posteriormente se analiza la fiabilidad con el Alfa de Cronbach.

Cuando se analiza la validez de esta escala se pretende conocer si la misma recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis. Generalmente este tipo de validez es constatada por juicio subjetivo de uno o varios investigadores. Conociendo en que consiste la validez del contenido y su dependencia del juicio subjetivo del investigador, podemos afirmar que la escala confeccionada es válida desde este punto de vista, pues se parte de la escala Servqual concebida por (Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., 1993), y esta es la más utilizada universalmente para medir la calidad de los servicios percibida, además, del diseño de la escala de medida NBanservqual modificada implicó un minucioso análisis de los resultados obtenidos de la técnica cualitativa de recopilación de información que se aplicó y, por último, esta investigación posee un amplio marco teórico-conceptual y metodológico que avala el constructo en cuestión.

Para probar la fiabilidad de la escala se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach, cuyo grado de fiabilidad exigido varía en función del tipo de estudio. Así en los estudios exploratorios, se exige que este alcance un valor del 0.6, mientras que en el resto de los estudios como es el caso de este se considera a una escala fiable si el Alpha de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 1.0. La tabla 3.13 muestra los valores del coeficiente Alpha de Cronbach para cada uno de los criterios de la escala y para la

propia escala en su conjunto y para las dos formas de operacionalización de la variable:

Tabla 3.13 Alfa de Cronbach para la escala en su conjunto y por dimensiones para las formas de operacionalización de la variable Servperf y Servqual.

Operacionalización	Fiabilidad	Tangibilidad	Facilidades	Escala en su conjunto
Servperf	0.985	0.983	0.977	0.983
Servqual	0.981	0.973	0.959	0.965

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar los resultados en la tabla Alfa de Cronbach, se puede afirmar que, tanto la escala de medida NBanservqual modificado para Servperf (Percepciones) como para Servqual (Percepciones - Expectativas) es fiable puesto que todos los valores resultan estar por encima de 0.8. Por tanto, la escala de medida es fiable y válida.

CONCLUSIONES

1. . Es importante y necesario en la economía cubana el estudio y aplicabilidad de la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes con vistas a lograr satisfacción en la población.
2. . La teoría sobre la calidad del servicio percibida es relativamente novedosa. Aunque ha sido ampliamente tratada por diversos autores, la utilización de los modelos conceptuales aún es insuficiente debido a diversos factores tales como; carencia de responsabilidad de las empresas respecto a estudios de este tipo, falta de personal idóneo, entre otros.
3. . Existe buena calidad de servicio percibida en el estudio realizado pues las puntuaciones Servperf en general son de valores próximos a 6 puntos. No obstante, las percepciones de los clientes como promedio no igualan ni superan sus expectativas y existen diferencias significativas entre estas por dimensiones y declaraciones.
4. . Las deficiencias que más emitieron los clientes fueron; demora en la cola, comodidades en el tiempo de espera y poca información sobre el servicio que necesitan. Las sugerencias estuvieron centradas en la necesidad de aumentar el número de empleados, la falta de información respecto a los servicios bancarios y adecuado funcionamiento del cajero automático.
5. . La escala de medida NBanservqual adecuada es fiable y válida para medir la calidad de servicio percibida en las instituciones bancarias cubanas.

RECOMENDACIONES

1. . Discutir el trabajo realizado en la Sucursal 3452 y Dirección Provincial del BPA Matanzas, a fin de informar los resultados obtenidos.
2. . Monitorear el cumplimiento del Plan de Acción de Mejora propuesto.
3. . Realizar estudios similares en sucursales del BPA y cajas de ahorro de la provincia de Matanzas con frecuencia anual.
4. . Realizar inversiones que conduzcan a la mejora del servicio percibido por los clientes y así convertir la calidad en una estrategia de beneficios para la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alpizar Palma, Henry. (2008). *La Satisfacción del Cliente con los Servicios Bancarios de la Sucursal 4822: Segmento a particulares*. Trabajo de Diploma, Cienfuegos.
- Alvarado, N. F., Mayorga, X. J., Mendoza, L. F., & Hernández, D. (2008). *Investigación sobre satisfacción del cliente de servicios de seguridad de Chinandega*. Trabajo de Diplomado, Universidad de Managua.
- American Marketing Association (AMA). (1960). *Marketing definitions. A glossary of marketing terms*.
- Babakus, E., & Boller, G. (1992). *An empirical assessment of the Servqual scale* (Vol. 24). *Journal of Business Research*.
- Bernal, J. (s.d.). *Servucción: el proceso de creación de servicios*. Recuperado Marzo 14, 2011, a partir de <http://www.mercadeo.com>.
- Bitner, M. (1990). *Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses* (Vol. 54). *Journal of Marketing*.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). *A multistage model of customers' assessments of service quality and value* (Vol. 55). *Journal of Customer Marketing*.
- Botero, M. M., & Peña, P. (2006). *Calidad en el servicio: el cliente incógnito* (Vols. 1-2, Vol. 13). *Revista Suma Psicológica*.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. (1993). *A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions*. *Journal of Marketing Research*.
- Campbell, D., & Díaz, Yelenys. (2004). *Modelización e instrumentación de la calidad percibida en los servicios bancarios cubanos*. Trabajo de Diploma, CDICT.UCLV. Santa Clara.
- Carmán, J. (1990). *Consumer perceptions of service quality: an assessment of the Servqual dimensions* (Vol. 66). *Journal of Retailing*.

- Churchill, G. (1979). *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of Marketing Research.
- Collet, D., Lansier, P., & Ollivier, D. (1989). *Objectif zéro défaut. Mesure et qualité totale dans le tertiaire*. Paris: Ediciones E.S.F.
- Cordero, A. L. (2006). *Servicio y atención al cliente en la refresquería Candy*. Trabajo de Diploma, Universidad de Managua. Nicaragua.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). *Measuring service quality: a reexamination and extension* (Vol. 56). Journal of Marketing.
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Continental, S.A.
- Deming, E. (1996). *Four-day Dr Deming Seminar*. Washington.
- Díaz, L., & Díaz, Yelenys. (2002). *Conceptualización y medición de la calidad de servicio percibida utilizando Servperf en la sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro de Santa Clara*. Trabajo de Diploma, CDICT. UCLV. Santa Clara.
- Díaz, Yelenys., & Pons, R. C. (2005). *La calidad del servicio percibida: aplicación en instituciones del Banco Popular de Ahorro*. Universidad de Matanzas.
- Díaz, Yelenys., & Pons, R. C. (2006). *La calidad de servicio percibida: aplicación en instituciones del Banco Popular de Ahorro*. CDICT.UCLV. Santa Clara.
- Doucet, L. (2004). *Service provider hostility of service quality* (Vol. 47). Academic Management Journal.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). *Une approche nouvelle du marketing des services*. Revue Francaise de Gestión.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1993). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Especialista de Marketing en la Dirección Provincial. (2010). *RESOLUCIÓN No. 36 del 2010, del Banco Popular de Ahorro.*

Espeso., Harrvey., & Moret, Y. (2005). *La calidad de servicio por los clientes del Banco Popular de Ahorro de Encrucijada.* Trabajo de Diploma, UCLV. Santa Clara. Cuba.

Fermín Valladares, Máryore Caridad. (2012). *Rediseño del procedimiento para el análisis del riesgo crediticio mediante Brown and Gibson en personas naturales.* Trabajo de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Finn, D., & Lamb, Ch. (1991). *An evaluation of the Servqual scales in a retailing setting* (Vol. 18). *Advances in Consumers Research.*

Filipo, P. (1991). *La gestión del marketing de servicios.* Argentina: Granica.

Gallarza, M. G., & Gil, I. (2006). *Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student's travel behavior.* *Tourism Management.*

Garvin, D. (1988). *Competir en las ocho dimensiones de la calidad.* Harvard Deusto Business Review.

Gayathri, H., Vinaya, M. C., & Lakshmi, K. (2005). *A pilot study on the service quality of insurance companies* (Vol. 5). *Journal of Services Research.*

Gil, I. (1996). *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta.* Tesis Doctoral, Universidad de Valencia. España.

Gómez, M. T. (1998). *Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara.* Tesis de Maestría, CDICT. UCLV. Santa Clara. Cuba.

González Navarro, Luisa Madelín. (2011). *La calidad de Servicios percibida por los clientes en la Sucursal 4192 del Banco Popular de Ahorro de Remedios.* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Grande, I. (1996). *Marketing de los Servicios.* Madrid, España: ESIC.

Grönroos, Ch. (1982). *An applied service marketing theory* (Vol. 16). *European Journal of Marketing.*

- Grönroos, Ch. (1983). *Strategies management and marketing in the service sector*. Marketing Science Institute.
- Grönroos, Ch. (1988). *Service quality: the six criteria of good service quality*. New York: Review of Business.
- Grönroos, Ch. (1990). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. España: Lexington Books.
- Grönroos, Ch. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gualier, H. (2001). *Mercadeo en los servicios de información*. Recuperado Abril 21, 2011, a partir de <http://www.monografias.com>.
- Harrington, H. (1989). *Los costos de la mala calidad*. México: Díaz de Santos.
- Hernández, J. (2004). *Marketing de servicios*. Recuperado Abril 13, 2011, a partir de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>.
- Horovitz, J. (1994). *La calidad del servicio*. Colombia: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1991). *Introduction to quality control* (3^o ed.). Tokyo: 3A Corporation.
- Javaras, K. N., & Ripley, B. D. (2007). *An unfolding latent variable model for likert attitude data: drawing inferences adjusted for response style* (Vol. 102). Journal of the American Statistical Association.
- Judd, R. (1964). *The case for redefining services* (Vol. 28). Journal of Marketing.
- Juran, J., & Bingham, R. (1974). *Quality control handbook* (3^o ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koelemeijer, K. (1991). *Perceived customer service quality: issues on theory and measurement*.
- Koelemeijer, K., Roest, H., & Verhallen, Th. (1993). *An integrative framework of perceived service quality and its relations to satisfaction/dissatisfaction, attitude and repurchase intention. A multilevel approach*. Barcelona. España: ESADE.
- Kotler, Ph. (1992). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Kotler, Ph. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control* (9^o ed.). USA: Prentice- Hall International.

Lambin, J. (1987). *Le contrôle de la qualité dans le domaine des services*. Gestión 2000.

Lambin, J. (1994). *Marketing estratégico*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Larrea, P. (1992). *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Leal, J. A. (2006). *Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno*. Recuperado Febrero 10, 2011, a partir de <http://www.gestiopolis.com>.

Lewis, R., Booms, B., Berry, L., Shostack, G., & Upah, G. (1987). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association.

Lovelock, Ch. (2002). *Mercadotecnia de servicios* (3^o ed.). México: Prentice- Hall Hispanoamericana.

Martínez, J. A., & Martínez, L. (2008). *La medición de la calidad percibida en servicios deportivos; un enfoque en primera persona* (Vol. 8).

Mejía, S. M., Ruiz, R. E., Guillén, U., & Wilson, R. A. (2008). *Investigación sobre el proceso de servicio en talleres Casa Pellas de Managua*. Trabajo de Diplomado, Universidad de Managua.

Morin, F., & Jallais, J. (1991). *La qualité dans le commerce. Du service, au service du client*. París.

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*. Trabajo de Diplomado, Universidad de Managua.

Nava, & Moret, Y. (2005). *La calidad de servicio por los clientes del Banco Popular de Ahorro de Encrucijada*. Trabajo de Diploma, UCLV. Santa Clara. Cuba.

Nguyen, N. (1991). *Un modele explicatif de l'evaluation de la qualité d'un service: une etude empirique*. Recherche et Applications en Marketing.

- Noda, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis Doctoral, UCLV. Santa Clara. Cuba.
- Oliver, R. (1981). *Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail setting* (Vol. 57). Journal of Retailing.
- Oliver, R., & Swan, J. (1989). *Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transaction: a field survey approach* (Vol. 53). Journal of Marketing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research* (Vol. 49). Journal of Marketing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *Servqual: a múltiple-ítem scale for measuring consumer perceptions of service quality* (Vol. 64). Journal of Retailing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality* (Vol. 58). Journal of Marketing.
- Payne, A. (1996). *La esencia de la mercadotecnia de servicios*. México: Prentice-Hall Iberoamericana.
- Peel, M. (1999). *Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas*. Bilbao: Deusto, S.A.
- Pérez, A. (2002). *Marketing a medida*. Recuperado Enero 20, 2011, a partir de http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=3532&cod_sitio=3.
- Pons, R. C., González, D., & Díaz, Yelenys. (2005). *La imagen en el comercio minorista de bienes: el caso de los puntos de venta de las cadenas de tiendas panamericanas y TRD Caribe en Santa Clara y Encrucijada*. Universidad de Matanzas.

Pons, R. C., Morales, L., & Díaz, Yelenys. (2007). *La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista*. Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas.

Quijano, Gayathri, H., Vinaya, M. C., & Lakshmi, K. (2005). *A pilot study on the service quality of insurance companies* (Vol. 5). Journal of Services Research.

Ramírez, E., Rodríguez, A., & Zapata, E. (2005). *Influencia de las diferencias individuales en la calidad de los servicios universitarios* (Vol. 4). Revista Colombiana de Marketing.

Rathmell, J. (1974). *Marketing in the services sector*. Winthrop Publisher Inc. Cambridge.

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*. Trabajo de Diploma, Universidad de Managua.

Rivero, E., & Rodríguez, I. (2001). *Propuesta de plan de marketing para unidades de Rumbo en Villa Clara*. Trabajo de Diploma, UCLV. Santa Clara. Cuba.

Romero, A. (2002). *Modelo Resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino turístico de sol y playa*. Recuperado Enero 21, 2011, a partir de <http://www.monografias.com>.

Salinas, O. (2006). *La servucción: Es mejor servir que...* Recuperado Marzo 14, 2011, a partir de <http://www.gestipolis.com>.

Sandholm, L. (1995). *Control total de la calidad*. Argentina: Trillas.

Santesteban, M. (1993). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid, España: Pirámide S.A.

Saris, W. E., & Gallhofer, I. (2007). *Estimation of the effects of measurement characteristics on the quality of survey questions* (Vol. 1). Survey Research Methods.

Senlle, A. (1993). *Calidad total en los servicios y en la administración pública*. Barcelona. España: Gestión 2000 S.A.

Serrano, A. M., López, M. C., & Gómez, R. (2007). *Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones* (Vols. 1-20). Cuadernos de Turismo.

Sharma, A., & Mehta, V. (2004). *Service quality perceptions in financial services: a case study of banking services* (Vol. 4). Journal of Services Research.

Solanelles, M. J. (2003). *El mercadeo y los servicios de información*. Recuperado Marzo 3, 2011, a partir de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm.

Suárez, D., & Díaz, Yelenys. (2004). *Caracterización y medición de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro de Santa Clara*. Trabajo de Diploma, CDICT. UCLV. Santa Clara.

Teas, R. (1993). *Expectations, performance, evaluation and consumer's perceptions of quality* (Vol. 57). Journal of Marketing.

Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). *Promoting service quality in tourist hotel: the role of HRM practices and service behavior* (Vols. 1-5). Tourism Management.

Valls, F., Vigil, E., & Romero, A. (2003). *Modelo Resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino turístico de sol y playa*. Recuperado Enero 26, 2011, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-tur-p Playa/calidad-tur-p Playa.shtml>.

Vázquez, R., & Díaz, A. (1996). *Calidad y turismo rural, en Turismo. Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial*. Valencia.

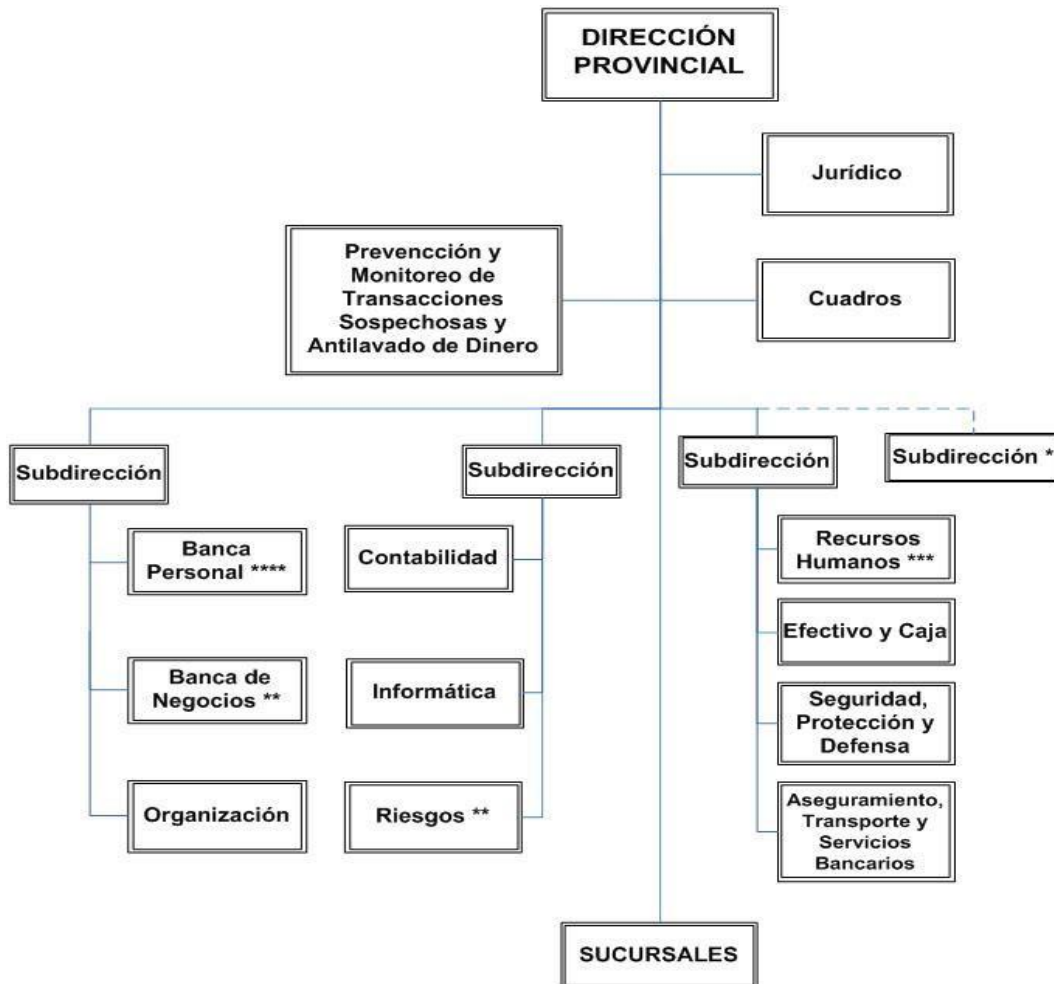
Zeithaml, V. (1988). *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and síntesis of evidence* (Vol. 52). Journal of Marketing.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). *Problems and strategies in services marketing* (Vol. 49). Journal of Marketing.

Zimmermann, I., Enell, J., Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. dos por categorías ocupacionales en la Dirección Provincial del BPA de Matanzas.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro (BPA) en Matanzas.



Anexo 2. Resolución No. 36 del 2010.

RESOLUCIÓN No. 36 del 2010

POR CUANTO: *Mediante el Decreto-Ley No. 69 de 18 de mayo de 1983, se crea el Banco Popular de Ahorro con el carácter de banco estatal integrante del Sistema Bancario Nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio.*

POR CUANTO: *Los Estatutos del Banco Popular de Ahorro, aprobados mediante el Acuerdo No. 93 del Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba de fecha 21 de mayo de 1999 y puestos en vigor a través de la Resolución No. 61 de esta Presidencia, de fecha 30 de julio de 1999, en su Artículo 26, inciso 1, facultan a su Presidente para dictar resoluciones, instrucciones y otras disposiciones de carácter obligatorio para el Banco y sus dependencias.*

POR CUANTO: *La Resolución No. 018 de fecha 14 de febrero del año 2003, de la Ministra de Auditoría y Control, puso en vigor el Procedimiento para la Atención a la Ciudadanía y Tramitación de Quejas y Denuncias.*

POR CUANTO: *La Resolución No. 102 de fecha 21 de diciembre del 2009, del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, establece las normas de obligatorio cumplimiento en el Sistema Bancario Nacional para la atención a los planteamientos formulados por los electores a los delegados del Poder Popular; y la Instrucción No. 2 de fecha 25 de mayo del 2010, del Vicepresidente del Banco Central de Cuba a cargo de la Atención a las Instituciones Financieras, regula el procedimiento necesario para el cumplimiento de la referida Resolución No. 102/2009 y para la información que debe ser enviada al Consejo de Ministros cada año.*

POR CUANTO: *Mediante la Resolución No. 70 de fecha 14 de abril del 2004, del Presidente del Banco Popular de Ahorro, se puso en vigor el Procedimiento regulando la atención a la ciudadanía y la tramitación de las quejas, reclamaciones y denuncias formuladas al Banco Popular de Ahorro, atemperando la norma mencionada en el Tercer POR CUANTO de la presente Resolución, a las condiciones propias de nuestra Institución.*

POR CUANTO: *En el mes de septiembre del 2006, se creó en el Banco Popular de Ahorro, el Centro de Atención a Clientes, con la misión a nivel nacional, de orientar a la población y responder las quejas sobre el servicio que se ofrece, y en el mes de julio del 2010 se crearon los Centros de Atención a Clientes en las Direcciones Provinciales.*

POR CUANTO: *Que en consonancia con lo señalado en el POR CUANTO anterior, y con el objetivo de perfeccionar lo que en este sentido fue regulado en la referida Resolución No. 70/2004, ha sido establecida en el Banco Popular de Ahorro, la Planilla de Opinión, Queja o Sugerencia para todas las Unidades Organizativas de atención al público, con vistas a que la misma actúe y constituya, además de un indicador, la herramienta fundamental que permita recepcionar, controlar y dar seguimiento a las expectativas que los clientes externos formulen a nuestra Institución Bancaria.*

POR CUANTO: *Resulta necesario dictar un nuevo Procedimiento regulando la atención a la ciudadanía y la tramitación de las quejas, reclamaciones y denuncias formuladas al Banco Popular de Ahorro, ajustado a las condiciones actuales.*

POR CUANTO: *Por Acuerdo No. 6577 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 9 de enero del 2009, se designó al que resuelve para el cargo de Presidente del Banco Popular de Ahorro.*

POR TANTO: *En el ejercicio de las facultades que me han sido conferidas,*

RESUELVO:

PRIMERO: *Establecer en todas las Unidades Organizativas del Banco Popular de Ahorro, en lo adelante, el BPA, el Procedimiento para la atención a la ciudadanía, a fin de evaluar, investigar y responder las quejas, sugerencias y denuncias formuladas a nuestra Institución Bancaria, a partir de la recepción y tramitación de las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias enviadas por la población, vinculadas con la ilegalidad en el control y uso de los recursos del Estado, la conducta contraria a la ética y los principios establecidos, las relacionadas con la corrupción administrativa, entre otras causas.*

SEGUNDO: *Los asuntos a tratar se clasifican en dos grandes grupos, a saber: las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias relacionadas con la actividad comercial del BPA; y las quejas y denuncias vinculadas a temas laborales que involucren a Cuadros, Dirigentes, Funcionarios y trabajadores bancarios, que son atendidas por la Dirección de Recursos Humanos.*

TERCERO: *La Dirección de Marketing y Publicidad es la encargada de centralizar todas las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias formuladas en cada una de las Unidades Organizativas del BPA, tanto las relacionadas directamente con la actividad comercial de la Institución, como las quejas y denuncias vinculadas a temas laborales que involucren a Cuadros, Dirigentes, Funcionarios y trabajadores del BPA. De igual modo, se encargará de la tramitación de los planteamientos formulados por los electores a los delegados del Poder Popular que le sean presentados al BPA por las distintas instancias del Poder Popular remitidos oficialmente por el Consejo de la Administración correspondiente.*

CUARTO: *Corresponde a la Dirección y a los Departamentos de Marketing y Publicidad, por su función en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas, la tramitación de todas las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias formuladas al BPA a través del Sistema Bancario Nacional y de otras instancias del país. Se brindará información sobre el comportamiento del indicador, a la Presidencia del BPA y al Banco Central de Cuba, tal y como sea solicitada.*

QUINTO: *Por la Dirección y los Departamentos de Marketing y Publicidad se designa a un Especialista, que es el encargado de cumplimentar esta tarea y los trámites que de ella se deriven con los niveles correspondientes. El Director de Marketing y Publicidad está facultado, si lo estima oportuno, para solicitar aclaraciones cuando considere que una respuesta ha sido superficial, o por no entender algún aspecto o no estar de acuerdo con el procedimiento utilizado.*

SEXTO: *Las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias de la población pueden presentarse de la siguiente forma:*

a)) *Escritas: Recibidas por la Planilla de Opinión, Queja o Sugerencia (Anexo No. 1), por el correo electrónico o correo ordinario.*

b)) *Verbales: Recibidas en persona o vía telefónica.*

SÉPTIMO: *Las quejas se clasifican: con razón, con razón parcial y sin razón, en dependencia del análisis de la situación que las originó y de sus conclusiones.*

OCTAVO: *A fin de viabilizar la tramitación de las quejas en la Institución y facilitar la información estadística, las mismas se clasifican por los siguientes motivos, tal y como se indica en la Planilla de Opinión, Queja o Sugerencia del BPA*

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

NOVENO: *Los asuntos relacionados con la actividad comercial se reflejan en las Planillas de Opinión, Queja o Sugerencia del BPA (Anexo No. 1). Dichas Planillas quedan archivadas en el Libro para tal fin que siempre debe estar disponible en cada Unidad Organizativa de la Institución (Oficina Central, Direcciones Provinciales, Sucursales y Cajas de Ahorro). Una vez que se le de entrada a la queja por parte del funcionario del BPA que la ha recibido, se le entrega al cliente la parte de la Planilla que le pertenece llevarse, como constancia de que su queja ha sido recepcionada en el BPA y que se le dará el tratamiento que corresponde.*

DÉCIMO: *Garantizar en el plazo establecido la correcta tramitación y respuesta de los casos, debe ser una prioridad de primer orden. De dar cumplimiento a esta tarea y a los trámites que de ella se derivan se ocupa el Dirigente máximo de la Unidad Organizativa, auxiliándose de las vías que considere necesarias. Igualmente, el Dirigente máximo de la Unidad Organizativa y el personal que él decida designar para desarrollar la tarea, son los responsables de la custodia y control del Libro de opinión, quejas o sugerencias en esa Unidad Organizativa, quienes garantizan la custodia del Libro. Por lo tanto, el Libro de opinión, quejas o sugerencias debe ser custodiado con doble custodia, con el propósito de que siempre exista un trabajador responsabilizado con esta tarea.*

UNDÉCIMO: *El procedimiento en las Sucursales es el siguiente:*

1. *Los Directores de Sucursales informan con frecuencia mensual a los Departamentos de Marketing y Publicidad y de Recursos Humanos, todas las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias recibidas, de la siguiente manera:*

a) *)Las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias vinculadas directamente a la actividad comercial que fueron recepcionadas a través de la Planilla de Opinión, Queja o Sugerencia, las envían a los Departamentos de Marketing y Publicidad, conforme al Anexo No. 2.*

b) *)Las quejas y denuncias que involucren a Cuadros, Dirigentes, Funcionarios y trabajadores, las envían a los Departamentos de Recursos Humanos, según Anexo No. 2.*

2. . Las Sucursales tramitan los planteamientos de los electores a sus delegados del Poder Popular, que se remitan oficialmente por el Consejo de la Administración del Poder Popular del municipio en que se encuentran ubicadas. Los planteamientos presentados se envían a los Departamentos de Marketing y Publicidad en los tres (3) primeros días hábiles correspondientes a los meses de enero y julio de cada año, según Anexo No. 5. La información que se remite en el mes de enero debe recoger el análisis del año que concluyó, y la enviada en el mes de julio, lo acontecido en el primer semestre del año, comparada con la de igual periodo del año anterior.

3. . Los Directores de Sucursales pueden auxiliarse para dar cumplimiento a lo establecido en el presente Apartado, del personal que decidan designar.

DUODÉCIMO: El procedimiento en las Direcciones Provinciales es el siguiente:

- Los Departamentos de Marketing y Publicidad y de Recursos Humanos envían con frecuencia mensual a las Direcciones de Marketing y Publicidad y de Recursos Humanos, respectivamente, los informes correspondientes, donde se ofrece una detallada referencia de los casos recibidos en las Sucursales y en las Direcciones Provinciales (Anexos 2 y 3). También se recibe al cierre del semestre esta información de manera cuantitativa y cualitativa para evaluar la situación integralmente.

- Los Departamentos de Marketing y Publicidad deben tener en cuenta, para la síntesis del planteamiento y la conclusión de cada caso, las medidas adoptadas por la Administración con los trabajadores que han dado lugar a las quejas vinculadas a la actividad comercial; por lo tanto, se hace necesario que ambos Departamentos Provinciales y sus Direcciones homólogas en la Oficina Central, trabajen de manera conjunta.

- Los Centros de Atención a Clientes ofrecen respuesta inmediata a los clientes, fundamentalmente a través del teléfono y del correo electrónico, y reportan a los Departamentos de Marketing y Publicidad, mensualmente y conforme al Anexo No. 4, los casos atendidos, enviando estos Departamentos a la Dirección de Marketing y Publicidad, el informe correspondiente.

- Las Direcciones Provinciales tramitan los planteamientos de los electores a sus delegados del Poder Popular, que se remitan oficialmente por el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular. Los planteamientos presentados se envían a la Dirección de Marketing y Publicidad en los cinco (5) primeros días hábiles correspondientes a los meses de enero y julio de cada año, según Anexo No. 5. La información que se remite en el mes de enero debe recoger el análisis del año que concluyó, y la enviada en el mes de julio, lo acontecido en el primer semestre del año, comparada con la de igual periodo del año anterior.

- Corresponde a los Departamentos de Marketing y Publicidad, la responsabilidad principal de supervisar que se registren bien las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias según las indicaciones de la Planilla y el Libro para tal fin, así como de todos los detalles que genera la tarea.

DECIMOTERCERO: El procedimiento en la Oficina Central es el siguiente:

1. . La Dirección de Marketing y Publicidad, con la información recibida de los Departamentos de Marketing y Publicidad, según Anexos 2, 3 y 5, y con la información que le envía

mensualmente la Dirección de Recursos Humanos, hará una valoración provincial y a nivel nacional del indicador con frecuencia mensual, trimestral, semestral y anual.

2. . La Dirección de Recursos Humanos informa mensualmente a la Dirección de Marketing y Publicidad todas las quejas recibidas a nivel nacional que hayan involucrado a Cuadros, Dirigentes, Funcionarios y trabajadores del BPA, según información recibida de sus homologos provinciales y de las dependencias de la Oficina Central.

3. . Las Sucursales adscriptas a la Oficina Central rinden la información a la Dirección de Marketing y Publicidad, del mismo modo que las Sucursales, con frecuencia mensual. Del mismo modo lo harán la Dirección de Banca de Particulares y otras Direcciones que puntualmente atienden en la Institución, opiniones, quejas, sugerencias y denuncias de la población.

4. . El Centro de Atención a Clientes ofrece respuesta inmediata a los clientes, fundamentalmente a través del teléfono y del correo electrónico, y reporta a la Dirección de Marketing y Publicidad, mensualmente y conforme al Anexo No. 4, los casos atendidos.

5. . La Presidencia del BPA, a través de su Secretaría, enviará a la Dirección de Marketing y Publicidad, con periodicidad mensual, las opiniones, quejas, sugerencias y denuncia s recibidas, con el objetivo de que dicha Dirección, como facultada para gestionar todo el proceso en la Institución, pueda, de conjunto con la información recibida de los Departamentos de Marketing y Publicidad de las Direcciones Provinciales, la Dirección de Recursos Humanos, otras Direcciones y de las Sucursales adscriptas a la Oficina Central, así como del Centro de Atención a Clientes, según el Procedimiento dispuesto, ocuparse de ponderar el comportamiento de todas las opiniones, quejas, sugerencias y denuncia s recibidas en cada dependencia del BPA.

6. . La Dirección de Marketing y Publicidad envía al Presidente del BPA, en los primeros días hábiles de los meses de enero y julio de cada año, según Anexo No. 5, la situación de tramitación y solución de los planteamientos que sean presentados por las distintas instancias del Poder Popular. A su vez, el Presidente del BPA envía esta información a la Oficina de Atención a la Población perteneciente a la Vicepresidencia de Atención a las Instituciones Financieras del Banco Central de Cuba, en los primeros quince (15) días de los meses de enero y julio de cada año. La información que se remite en el mes de enero debe recoger el análisis del año que concluyó, y la enviada en el mes de julio, lo acontecido en el primer semestre del año, comparada con la de igual periodo del año anterior.

7. . Este proceso de atención a las opiniones, quejas, sugerencias y denuncias de la población, con la Dirección de Marketing y Publicidad del BPA como órgano rector, debe constituir un importante elemento de retroalimentación para elaborar la estrategia de comunicación y comercial de nuestra Institución.

DECIMOCUARTO: *El procedimiento a seguir para la atención a los planteamientos formulados por los electores a los delegados del Poder Popular es el establecido en la Resolución No. 102 de fecha 21 de diciembre del 2009, del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba.*

DECIMOQUINTO: *El término para dar respuesta a los casos recibidos en nuestra Institución Bancaria lo determinará la Autoridad de cada nivel de Dirección, sin que éste pueda exceder de los 30 días hábiles, salvo que por razones debidamente justificadas ameriten que el mismo pueda ser prorrogado.*

Los anónimos contra Cuadros, Dirigentes, Funcionarios y trabajadores serán concluidos antes de los 30 días hábiles posteriores a la fecha de su recepción, aunque en casos específicos el término podrá ser extendido, por el nivel administrativo superior, por otros 30 días hábiles.

DECIMOSEXTO: *Las Unidades Organizativas dispondrán de un término de 7 días hábiles antes del vencimiento del término de los 30 días hábiles de respuesta a los casos recibidos, para solicitar prórroga al Director de Marketing y Publicidad, en aquellos casos que estén conociendo y resultare necesario.*

DECIMOSÉPTIMO: *Se faculta al Director de Marketing y Publicidad para que, dentro del término de 72 horas de haber recibido las solicitudes de prórrogas de las Unidades Organizativas relacionadas con la actividad comercial del BPA, analice y determine su aprobación o no, en dependencia de la complejidad del asunto, exceptuándose los casos de anónimos contra Cuadros, Dirigentes, Funcionarios y trabajadores, según se expresa en el Apartado DECIMOQUINTO de la presente Resolución.*

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: *Se faculta a las Direcciones de Marketing y Publicidad y de Recursos Humanos, ambas del Banco Popular de Ahorro, para dictar las disposiciones complementarias que sean imprescindibles para la mejor aplicación de la presente Resolución.*

SEGUNDA: *Subrogar por la presente Resolución, dejando sin efecto legal alguno, la Resolución No. 70 de fecha 14 de abril del 2004, del Presidente del Banco Popular de Ahorro.*

TERCERA: *La presente Resolución entrará en vigor a los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de su firma.*

COMUNÍQUESE: *A los Vicepresidentes, al Auditor General, a los Directores de la Oficina Central, a los Directores Provinciales y de Sucursales, todos del Banco Popular de Ahorro, así como a cuantas personas naturales y jurídicas proceda.*

ARCHÍVESE *el original en la Secretaría del Banco Popular de Ahorro.*

Dada en la ciudad de La Habana, a los 3 días del mes de agosto del 2010. "Año 52 de la Revolución".

Dado en la ciudad de La Habana, a los 3 días del mes de agosto del 2010. "Año 52 de la Revolución".

José Lázaro Alari Martínez

PRESIDENTE

Anexo 3. Planilla de Opinión Quejas o Sugerencias

SERVICIO DE ATENCIÓN A CLIENTES



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

A-00001

**PLANILLA DE OPINIÓN,
QUEJA O SUGERENCIA**

Día: _____ Mes: _____ Año: _____

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

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

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

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

DETALLE SU QUEJA AL DORSO

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

A-00001	
PLANILLA DE OPINIÓN, QUEJAS O SUGERENCIA	
Oficina en la que el cliente formula su opinión, queja o sugerencia _____	
Día: _____ Mes: _____ Año: _____	
Nombre y Apellidos del cliente: _____	

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

Nombre y Apellidos del especialista que atendió al cliente _____

Cargo _____

Ver al dorso

Síntesis de la opinión, queja o sugerencia
Firma del cliente:

DATOS PARA USO DEL BANCO:

Funcionario que cerró el caso: _____

Fecha de conclusión del caso: _____

Con razón

Sin razón

Nombre y Apellidos del especialista que atendió al cliente _____

Cargo _____

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



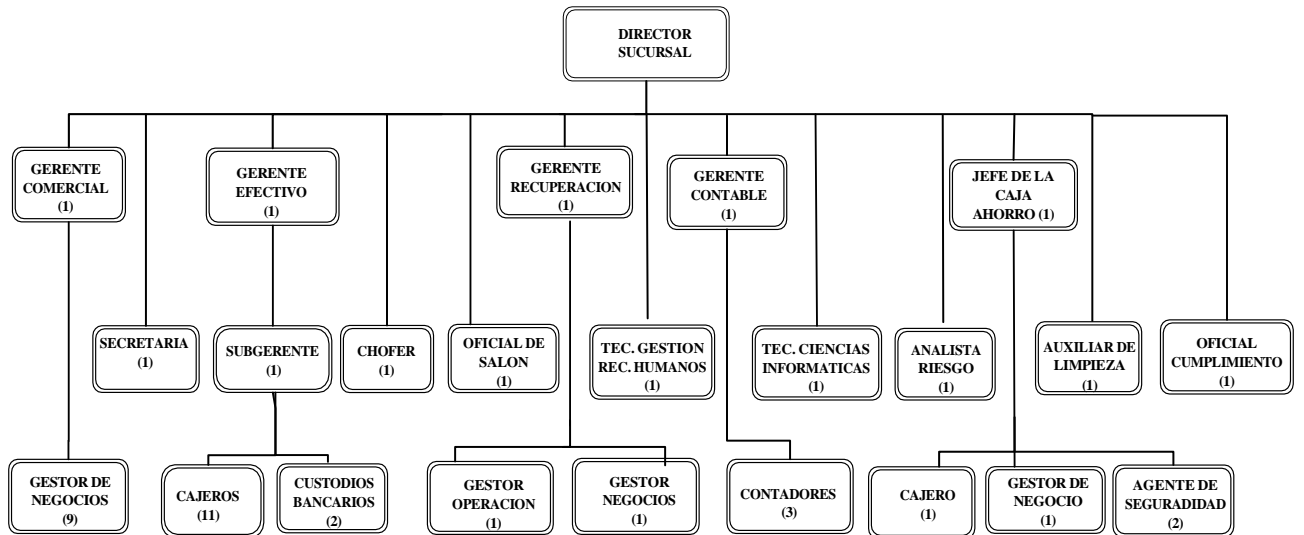
Oficina Central
Calle 16 #306 / 3ra y 5ta Ave. Miramar. Playa.
Ciudad de La Habana
Cuba

Anexo 4. Escala de Medida Servqual Original.

Tangibilidad	
1	Equipamiento reciente
2	Instalaciones materiales visualmente atractivas
3	Empleados correctamente vestidos y con apariencia adecuada
4	El aspecto de las instalaciones materiales de las empresas está en relación con el tipo de servicio ofertado
Fiabilidad	
5	Cuando las empresas se comprometen a hacer algo en cierto tiempo lo cumplen
6	Cuando los consumidores tienen problemas las empresas adoptan una actitud amable y alentadora
7	La empresa es digna de confianza
8	La empresa suministra los servicios en el tiempo en que acordaron hacerlo
9	La empresa toma notas con exactitud
Capacidad de respuesta	
10	La empresa no esperar que hubiera de comunicar a los clientes el momento preciso en el que entregarán los servicios
11	Clientes que no esperan un servicio rápido de los empleados
12	Los empleados no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes
13	Empleados que están demasiado ocupados como para responder rápidamente a las peticiones de
Seguridad	
14	Los clientes son capaces de confiar en los empleados
15	Los clientes pueden efectuar sus transacciones con los empleados con total seguridad
16	Los empleados son amables
17	Los empleados consiguen el apoyo adecuado de las empresas para desarrollar correctamente su trabajo
Empatía	
18	Las empresas no dan atención individualizada a los clientes
19	Los empleados no dan atención personalizada a los clientes
20	Los empleados no conocen las necesidades de los clientes
21	Las empresas no actúan en el mejor interés de los clientes
22	Los horarios de apertura no son convenientes para todos los clientes

Anexo 5. Organigrama de la Sucursal 3452 Matanzas.

ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL 3452



Anexo 6: Características de los implicados en la entrevista a profundidad

Cargo	Cantidad	Lugar de trabajo
Director	1	Sucursal 3452 Matanzas
Gerente Comercial	1	Sucursal 3452 Matanzas
Gerente de Efectivo	1	Sucursal 3452 Matanzas
Cajeros	3	Sucursal 3452 Matanzas
Comerciales	3	Sucursal 3452 Matanzas

La edad de los entrevistados oscila entre los 23-50 años, con una experiencia en el Banco Popular de Ahorro que va de 5-15 años.

Anexo 7. Estructura de la Entrevista en profundidad para la escala NBanservqual

Esta entrevista forma parte de un estudio con el objetivo de conocer los elementos que usted considera importante a la hora de valorar la calidad del servicio bancario y las deficiencias o causas que presentan estas instituciones para que un servicio tenga calidad. El centro de atención es el cliente interno y externo, esperamos nos dedique unos minutos a este propósito. Muchas gracias de antemano por el tiempo que dedicará y por tanto le aseguramos total confidencialidad al respecto.

Guía de la Entrevista:

1 A continuación le expondremos una serie de declaraciones que pueden determinar la calidad de servicio. En la medida que las vaya conociendo, puede decirnos si:

- a) Entiende su significado
- b) La considera importante. En caso negativo ¿Cree que puede ser eliminada?
- c) ¿Piensa que deberán agregarse nuevas declaraciones? ¿Cuáles?

Atributos	Entiende	importante/ eliminar	Confusa/ unir con otra (como)	Redactar de otra forma (como)
Prestación del Servicios				
Empleados dispuestos a orientar al cliente respecto a cualquier necesidad				
Empleados que lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido				
Empleados siempre amables				
Empleado que muestran total atención mientras prestan el servicio				
Empleados dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes				
Empleados con conocimientos suficientes				

para responder preguntas				
Empleados comunicativos				
Empleados que realizan el servicio sin errores				
Empleados que laboran con organización al prestar el servicio				
Disponibilidad suficientes de empleados				
Empleados que muestran sincero interés en solucionar sus problemas				
Apariencia adecuado de los empleados				
Tangibilidad				
Equipamiento moderno				
Medios de trabajo y documentación adecuados				
Iluminación adecuada				
Mobiliario				
Mobiliario confortables				
Limpieza del local				
Facilidades				

Existencia de información relacionada con los servicios bancarios				
Comodidades adecuadas para el tiempo de espera				
Climatización agradable				
Horario de trabajo conveniente y adecuado				
Empleados rápidos en la prestación del servicio				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Cuestionario a Clientes Externos utilizando la escala de medida NBanservqual modificada.

Este cuestionario es totalmente anónimo y forma parte de un estudio que está realizando en el Banco Popular de Ahorro. El objetivo es 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.

Muchas gracias, de antemano, por su cooperación.

1. Podría decirnos qué tipo de cliente es usted:

___ Cliente empresa ___ Cliente particular

2. Podría decirnos si ha tenido experiencias previas con el servicio que brinda este banco

--- Sí --- No

En caso de contestar Sí diga:

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

--- Menos de 3 meses --- Entre 3 y 6 meses --- Entre 6 y 12 meses --- Entre 1 y 3 años --- Más de 3 años

b) Basado en sus percepciones y actitudes con respecto a los servicios que normalmente recibe del banco podría decirnos cómo valora la imagen realmente percibida por usted en una escala que va desde 1 totalmente negativa hasta 7 totalmente positiva.

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7
Imagen realmente percibida							

3. De los servicios que a continuación se presentan, podría decirnos cuál ha sido el motivo de su visita hoy al banco:

Para clientes de Banca Particular:

- Transferencias bancarias
- Transferencias bancarias
- Aperturas de cuentas de Ahorro Ordinaria
- Pago a jubilados (CETSS)
- Pago a la ONAT
- Pago de teléfono y electricidad
- Certificados de depósito a plazo fijo en MN
- Certificados de depósito a plazo fijo en USD

Para clientes de Banca Empresa:

- Préstamos
- Líneas de crédito revolventes
- Líneas de crédito no revolventes
- Factoring
- Leasing
- Préstamos de Fideicomiso
- Cuentas Corrientes

- | | |
|---|----------------------------------|
| ---- Pagos a beneficiarios | ---- Cleaning |
| ---- Apertura de cuentas en Tarjetas Magnéticas | ---- Transferencias Bancarias |
| ---- Otros. Diga cuál (o cuáles) | ---- Otros. Diga cuál (o cuáles) |

4. Basado en las necesidades y deseos personales, las percepciones, preferencia y actitud y las experiencias pasadas que usted tiene con respecto los servicios bancarios indíquenos para cada una de las siguientes declaraciones (23) su opinión con respecto al servicio que usted espera recibir de esta sucursal. Para ello utilice una escala que va desde 1 totalmente en desacuerdo hasta 7 totalmente de acuerdo. Además señale el nivel de importancia que tiene para usted cada una de las declaraciones. Para ello utilice una escala que va desde 1 sin ninguna importancia hasta 7 muy alto nivel de importancia.

Declaraciones	Exp.	Imp.
1.1 Esperas que los empleados lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido		
1.2 Esperas encontrarte con empleados siempre amables		
1.3 Esperas que los empleados muestren total atención mientras prestan el servicio		
1.4 Esperas que los empleados estén dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes		
1.5 Esperas que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder las preguntas		
1.6 Esperas encontrarte con empleados comunicativos		
1.7 Esperas que los empleados realicen el servicio sin errores		
1.8 Esperas que los empleados laboren con organización al prestar el servicio		
1.9 Esperas que exista disponibilidad suficiente de empleados en la entidad		
1.10 Esperas que los empleados muestren sincero interés en solucionar los problemas		
1.11 Esperas que los empleados tengan apariencia adecuada		
2.12 Esperas que el equipamiento y medios de trabajo sean adecuados		
2.13 Esperas encontrarte con iluminación adecuada		
2.14 Esperas encontrarte con mobiliario confortable		
2.15 Esperas encontrarte con instalaciones confortables		
2.16 Esperas que el local se encuentre limpio		
3.17 Esperas que exista información relacionada con los servicios bancarios		
3.18 Esperas encontrarte con comodidades adecuadas para el tiempo de espera		
3.19 Esperas que la climatización sea agradable		
3.20 Esperas que el horario de trabajo sea conveniente y adecuado		
3.21 Esperas que los empleados sean rápidos en la prestación del servicio		

5. Podría decirnos en sentido general su opinión con respecto a la calidad que espera recibir de los servicios bancarios. Para ello utilice una escala que va desde 1 La calidad esperada de los servicios bancarios es pésima hasta 7 la calidad esperada de los servicios bancarios es excelente.

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7
Calidad Esperada							

Declaraciones	Percep.
1.1 Esperas que los empleados lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido	
1.2 Esperas encontrarte con empleados siempre amables	
1.3 Esperas que los empleados muestren total atención mientras prestan el servicio	
1.4 Esperas que los empleados estén dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes	
1.5 Esperas que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder las preguntas	
1.6 Esperas encontrarte con empleados comunicativos	
1.7 Esperas que los empleados realicen el servicio sin errores	
1.8 Esperas que los empleados laboren con organización al prestar el servicio	
1.9 Esperas que exista disponibilidad suficiente de empleados en la entidad	
1.10 Esperas que los empleados muestren sincero interés en solucionar los problemas	
1.11 Esperas que los empleados tengan apariencia adecuada	
2.12 Esperas que el equipamiento y medios de trabajo sean adecuados	
2.13 Esperas encontrarte con iluminación adecuada	
2.14 Esperas encontrarte con mobiliario confortable	
2.15 Esperas encontrarte con instalaciones confortables	
2.16 Esperas que el local se encuentre limpio	
3.17 Esperas que exista información relacionada con los servicios bancarios	
3.18 Esperas encontrarte con comodidades adecuadas para el tiempo de espera	
3.19 Esperas que la climatización sea agradable	
3.20 Esperas que el horario de trabajo sea conveniente y adecuado	
3.21 Esperas que los empleados sean rápidos en la prestación del servicio	
1.1 Esperas que los empleados lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido	

6. Podría decirnos en sentido general su opinión con respecto a su grado de satisfacción con el servicio bancario que acaba de recibir. Para ello utilice una escala que va desde 1 La satisfacción con el servicio que acabo de recibir es pésima hasta 7 la satisfacción con el servicio que acabo de recibir es excelente.

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción específica							

7. Podría responder las siguientes preguntas tomando en cuenta las últimas experiencias con el servicio bancario (1 año) incluyendo la que acaba de recibir.

- Para la escala de calidad global percibida utilice una escala que va desde (1) La calidad global de los servicios bancarios percibida por usted ha sido pésima hasta (7) la calidad global de los servicios bancarios percibida por usted ha sido excelente.
- Para la escala de satisfacción global percibida utilice una escala que va desde (1) significa la satisfacción con respecto a los servicios bancarios ha sido pésima hasta (7) la satisfacción con respecto a los servicios bancarios ha sido excelente.

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7
Calidad global percibida							
Satisfacción global percibida							

a) Tiempo de espera como promedio en la cola (min)-----.

Lo considera adecuado ----Sí ----No

b) Tiempo para la prestación del servicio por el empleado (min)-----.

Lo considera adecuado ----Sí ----No

c) Han cometido errores los empleados al prestar el servicio ----Sí ----No

¿Cuántos?

d) ¿Cuántas quejas o sugerencias ha emitido con relación al servicio?-----.

Ha recibido respuesta o solución adecuada al respecto ----Sí ----No.

Ha sido rápida ----Sí ----No.

8. Diga las deficiencias o causas que conllevan a deficiencias en cuanto a la calidad del servicio bancario y, además, diga las sugerencias que le haría a la entidad o a algún organismo superior para mejorar la calidad que percibe como cliente.

Deficiencias o causas

Sugerencias

9 .Por favor, responda las siguientes preguntas. Para ello utilice una escala que va desde (1) Con toda seguridad no hasta (7) con toda seguridad sí.

a) De sentirse satisfecho con el servicio bancario:

No	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1	Volvería a recibir el servicio en esta entidad							
2	Satisfacción global percibida							

b) De sentirse en alguna medida insatisfecho con el servicio bancario:

No	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1	Comunicaría a otras personas su insatisfacción							
2	Comunicaría a la entidad su insatisfacción							
3	Comunicaría a otras instituciones u organismos superiores su insatisfacción							
4	Emprendería acciones legales para obtener compensación							
5	Abandonaría el servicio de la entidad.							

10. Podría decirnos, por favor, dentro de que grupo de edades se encuentra

--- Menor de 30 años--- Entre 30 y 45 años --- Entre 46 y 60 años --- Mayor de 60 Años.

11. Sexo

--- Femenino --- Masculino

12. Hora:

----- 8:00-10:00 am ----- 10:01-12:00m ----- 12:01-2:00 p m-----2:00-4:00 p m

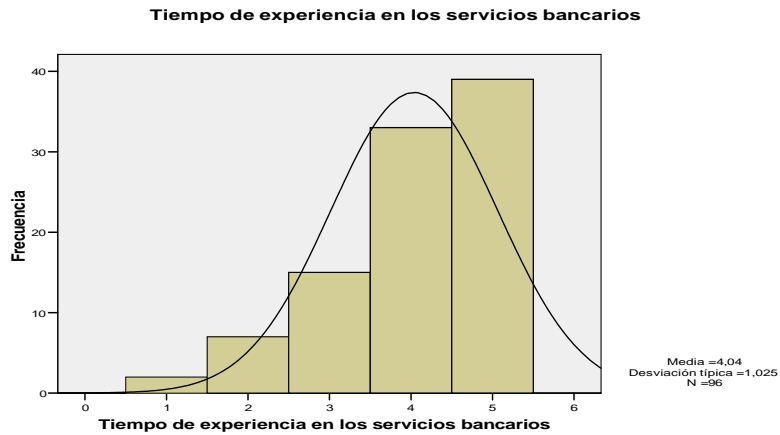
13. Día de la semana.

----- Lunes. ----- Martes.----- Miércoles -----Jueves.----- Viernes. ----- Sábado

Anexo 9. Tiempo de experiencia en los servicios bancarios

Periodo de tiempo en el que recibe los servicios bancarios	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 3 meses	2	2,1	2,1
Entre 3 y 6 meses	7	7,3	9,4
Entre 6 y 12 meses	15	15,6	25
Entre 1 y 3 años	33	34,4	59,4
Más de 3 años	39	40,6	100
Total	96	100	

Histograma

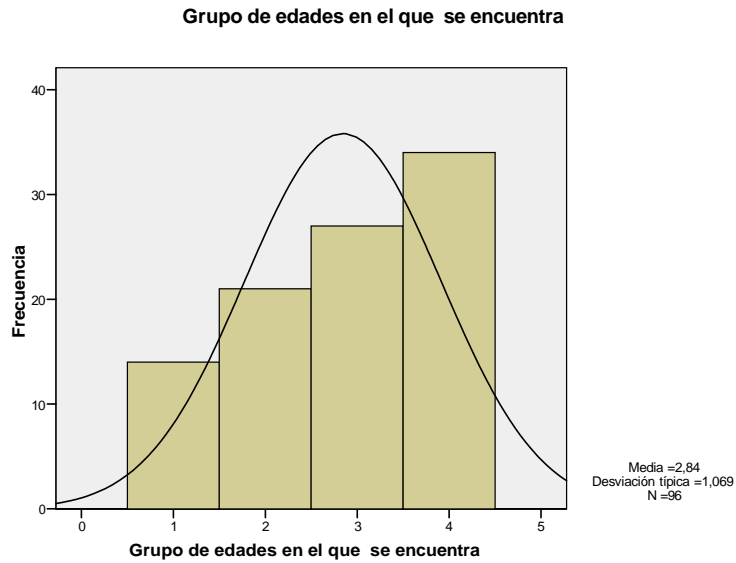


Anexo 9. Continuación.

Grupo de edades en el que se encuentra

Edad	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor de 30 años	14	14,6	14,6
Entre 30 y 45 años	21	21,9	36,5
Entre 46 y 60 años	27	28,1	64,6
Mayor de 60 años	34	35,4	100
Total	96	100	

Histograma Grupo de edades en el que se encuentra



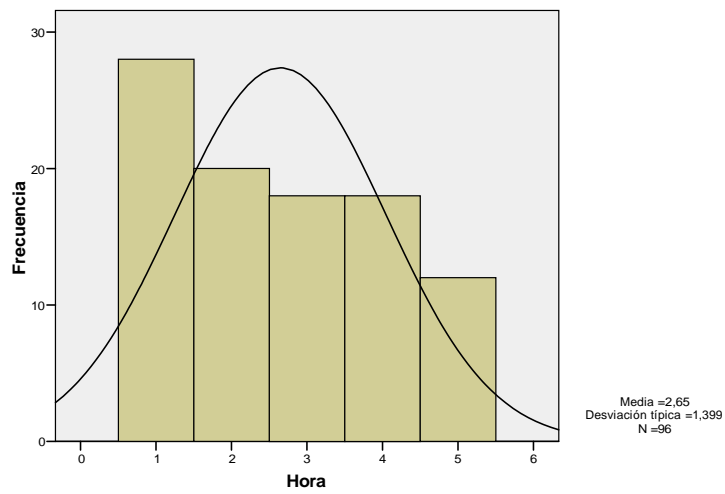
Anexo 9. Continuación.

Hora

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			
De 8:00am a 10:00am	28	29,2	29,2
De 10:01am a 12:00m	20	20,8	20,8
De 12:01pm a 2:00pm	18	18,8	18,8
De 2:01pm a 4:00pm	18	18,8	18,8
De 4:01pm a 7:00pm	12	12,5	12,5
Total	96	100,0	

Histograma

Hora

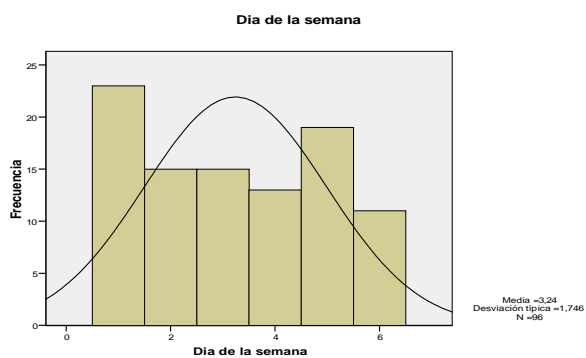


Anexo 9. Continuación.

Dia de la semana

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Lunes	23	24,0	24,0
	Martes	15	15,6	39,6
	Miércoles	15	15,6	55,2
	Jueves	13	13,5	68,8
	Viernes	19	19,8	88,5
	Sábado	11	11,5	100,0
	Total	96	100,0	

Histograma



Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	34	35,4	35,4	35,4
	Masculino	62	64,6	64,6	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Anexo 10. Estadísticos descriptivos.

Variables en análisis pregunta 4	Media
Esperas que los empleados lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido	4,59
Esperas encontrarte con empleados siempre amables	5,45
Esperas que los empleados muestren total atención mientras prestan el servicio	4,63
Esperas que los empleados estén dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes	5,14
Esperas que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder las preguntas	5,09
Esperas encontrarte con empleados comunicativos	5,14
Esperas que los empleados realicen el servicio sin errores	4,93
Esperas que los empleados laboren con organización al prestar el servicio	4,89
Esperas que exista disponibilidad suficiente de empleados en la entidad	6,11
Esperas que los empleados muestren sincero interés en solucionar los problemas	3,33
Esperas que los empleados tengan apariencia adecuada	3,96
Esperas que el equipamiento y medios de trabajo sean adecuados	6,2
Esperas encontrarte con iluminación adecuada	5,63
Esperas encontrarte con mobiliario confortable	6,05
Esperas encontrarte con instalaciones confortables	5,63
Esperas que el local se encuentre limpio	5,59
Esperas que exista información relacionada con los servicios bancarios	6,13
Esperas encontrarte con comodidades adecuadas para el tiempo de espera	6,59
Esperas que la climatización sea agradable	3,74
Esperas que el horario de trabajo sea conveniente y adecuado	2,4
Esperas que los empleados sean rápidos en la prestación del servicio	2,8
Esperas que los empleados lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido	6,67
Esperas encontrarte con empleados siempre amables	5,81
Esperas que los empleados muestren total atención mientras prestan el servicio	
Esperas que los empleados estén dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes	Media
Esperas que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder las preguntas	6,49
Esperas encontrarte con empleados comunicativos	6,41
Esperas que los empleados realicen el servicio sin errores	6,43
Esperas que los empleados laboren con organización al prestar el servicio	6,57
Esperas que exista disponibilidad suficiente de empleados en la entidad	6,95
Esperas que los empleados muestren sincero interés en solucionar los problemas	6,86
Esperas que los empleados tengan apariencia adecuada	6,45
Esperas que el equipamiento y medios de trabajo sean adecuados	6,93
Esperas encontrarte con iluminación adecuada	6,6
Esperas encontrarte con mobiliario confortable	6,76
Esperas encontrarte con instalaciones confortables	6,48
Esperas que el local se encuentre limpio	6,48
Esperas que exista información relacionada con los servicios bancarios	6,76
Esperas encontrarte con comodidades adecuadas para el tiempo de espera	6,76
Esperas que la climatización sea agradable	6,73
Esperas que el horario de trabajo sea conveniente y adecuado	6,63
Esperas que los empleados sean rápidos en la prestación del servicio	6,68

Esperas que los empleados lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido	6,64
Esperas encontrarte con empleados siempre amables	6,68
Esperas que los empleados muestren total atención mientras prestan el servicio	6,68
Esperas que los empleados estén dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes	6,68
Esperas que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder las preguntas	6,68
Esperas encontrarte con empleados comunicativos	6,66

Variables en análisis pregunta 6	Media
Los empleados lo hacen sentir seguro con el servicio ofrecido	6,07
Los empleados son siempre amables	5,04
Los empleados muestran total atención mientras prestan el servicio	5,77
Los empleados están dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes	6,22
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas	5,43
Los empleados son comunicativos	5,29
Los empleados realizan el servicio sin errores	5,16
Los empleados laboran con organización al prestar el servicio	6,13
Existe disponibilidad suficiente de empleados en la entidad	3,26
Los empleados muestran sincero interés en solucionar los problemas	4,22
Tienen apariencia adecuada los empleados	6,16
El equipamiento y medios de trabajo sean adecuados	5,46
La iluminación es adecuada	5,17
El mobiliario es confortable	5,43
Las instalaciones son confortables	6,15
El local es limpio	6,69
Existe información relacionada con los servicios bancarios	3,02
Existen las comodidades adecuadas para el tiempo de espera	2,6
La climatización sea agradable	2,68
El horario de trabajo es conveniente y adecuado	6,7
Los empleados son rápidos en la prestación del servicio	5,38

Anexo 11. Prueba de los rangos de Wilcoxon.

Variables	Valor	Signif.
	Z	Sig. asintó t. (bilateral)
Los empleados estén dispuestos a orientar respecto a cualquier necesidad - Esperas que los empleados estén dispuestos a orientar respecto a cualquier necesidad.	-1,676 (a)	,094
Los empleados lo hacen sentir seguro con el servicio ofrecido - Esperas que los empleados lo hagan sentir seguro con el servicio ofrecido	-6,823 (a)	,000
Los empleados son siempre amables - Esperas encontrarte con empleados siempre amables	-4,449 (a)	,000
Los empleados muestran total atención mientras prestan el servicio - Esperas que los empleados muestren total atención mientras prestan el servicio	-5,888 (a)	,000
Los empleados están dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes - Esperas que los empleados estén dispuestos a ofrecer respuestas rápidas a las quejas e inquietudes de los clientes	-6,775 (a)	,000
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas - Esperas que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder las preguntas	-2,871 (a)	,004
Los empleados son comunicativos - Esperas encontrarte con empleados comunicativos	-3,731 (a)	,000
Los empleados realizan el servicio sin errores - Esperas que los empleados realicen el servicio sin errores	-2,672 (a)	,008
Los empleados laboran con organización al prestar el servicio - Esperas que los empleados laboren con organización al prestar el servicio	-,013 (a)	,990
Existe disponibilidad suficiente de empleados en la entidad - Esperas que exista disponibilidad suficiente de empleados en la entidad	-,616 (b)	,538
Los empleados muestran sincero interés en solucionar los problemas - Esperas que los empleados muestren sincero interés en solucionar los problemas	-2,680 (a)	,007
Tienen apariencia adecuada los empleados - Esperas que los empleados tengan apariencia adecuada	-,943 (b)	,346
El equipamiento es moderno - Esperas que el equipamiento sea moderno	-1,743 (a)	,081
Los medios de trabajo y documentación son adecuados - Esperas que los medios de trabajo y documentación sean adecuados	-5,496 (b)	,000
La iluminación es adecuada - Esperas encontrarte con iluminación adecuada	-4,236 (b)	,000
El mobiliario es confortable - Esperas encontrarte con mobiliario confortable	-1,656 (b)	,098
Las instalaciones son confortables - Esperas encontrarte con instalaciones confortables	-,294 (a)	,769

El local es limpio - Esperas que el local se encuentre limpio	-1,671 (a)	,095
Existe información relacionada con los servicios bancarios - Esperas que exista información relacionada con los servicios bancarios	-4,957 (b)	,000
Existen las comodidades adecuadas para el tiempo de espera - Esperas encontrarte con comodidades adecuadas para el tiempo de espera	-2,878 (a)	,004
La climatización sea agradable - Esperas que la climatización sea agradable	-,838 (b)	,402
El horario de trabajo es conveniente y adecuado - Esperas que el horario de trabajo sea conveniente y adecuado	-,554 (a)	,579
Los empleados son rápidos en la prestación del servicio - Esperas que los empleados sean rápidos en la prestación del servicio	-5,135 (b)	,000
Opinión con respecto a su grado de satisfacción específica - Opinión respecto a la calidad esperada	-1,725 (a)	,084
Satisfacción global percibida - Calidad global percibida	-1,095 (b)	,273
Opinión respecto a la calidad esperada - Imagen realmente Percibida	-6,461 (a)	,000

a Basado en los rangos negativos.

b Basado en los rangos positivos.

c Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

Anexo 12. Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos

Variables	N	Media	Desv. típ.	Varianza
Imagen realmente Percibida	96	5,00	,696	,484
Opinión respecto a la calidad esperada	96	5,61	,531	,281
Opinión con respecto a su grado de satisfacción específica	96	5,78	1,216	1,478
Calidad global percibida	96	5,30	,985	,971
Satisfacción global percibida	96	5,24	1,131	1,279
N válido (según lista)	96			

Anexo 13. Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Abandonarías el servicio en la entidad	96	1,48	,615
Emprenderías acciones legales para obtener compensación	96	2,02	,821
Comunicarías a otras instituciones u organismos superiores su insatisfacción	96	3,03	1,539
Comunicarías a la entidad su insatisfacción	96	3,35	1,765
Comunicaría a otras personas su insatisfacción	96	3,90	1,511
Recomendaría a otras personas que recibieran el servicio en esta entidad	96	5,51	1,589
Volvería a recibir el servicio en esta entidad	95	6,52	,921
N válido (según lista)	95		

Anexo 14. Tabla de frecuencia.

Tiempo de espera como promedio en la cola (min)

Estadísticos

Tiempo de espera como promedio en la cola (min)

N	Válidos	96
	Perdidos	0
Media		41,42
Mediana		20,00
Moda		15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	3	3,1	3,1	3,1
	10	8	8,3	8,3	11,5
	15	32	33,3	33,3	44,8
	20	7	7,3	7,3	52,1
	23	1	1,0	1,0	53,1
	25	3	3,1	3,1	56,3
	30	5	5,2	5,2	61,5
	35	2	2,1	2,1	63,5
	40	2	2,1	2,1	65,6
	45	1	1,0	1,0	66,7
	50	4	4,2	4,2	70,8
	60	16	16,7	16,7	87,5
	80	1	1,0	1,0	88,5
	98	1	1,0	1,0	89,6
	100	1	1,0	1,0	90,6
	120	3	3,1	3,1	93,8
	125	1	1,0	1,0	94,8
	145	1	1,0	1,0	95,8
	150	1	1,0	1,0	96,9
	180	2	2,1	2,1	99,0
	240	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Lo considera adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	43	44,8	44,8	44,8
	si	53	55,2	55,2	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Anexo 15. Tiempo para la prestación del servicio por el empleado (min).

Estadísticos

		Tiempo para la prestación del servicio por el empleado (min)	Lo considera adecuado
N	Válidos	96	96
	Perdidos	0	0
Media		18,47	,68
Mediana		15,00	1,00
Moda		15	1

Tabla de frecuencia

Tiempo para la prestación del servicio por el empleado (min)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	12	12,5	12,5	12,5
	6	4	4,2	4,2	16,7
	7	11	11,5	11,5	28,1
	10	8	8,3	8,3	36,5
	12	1	1,0	1,0	37,5
	15	22	22,9	22,9	60,4
	20	10	10,4	10,4	70,8
	25	4	4,2	4,2	75,0
	30	7	7,3	7,3	82,3
	35	3	3,1	3,1	85,4
	40	11	11,5	11,5	96,9
	45	3	3,1	3,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Lo considera adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	31	32,3	32,3	32,3
	si	65	67,7	67,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Anexo 16. Errores cometidos por los clientes en la realización de la operación

Estadísticos

N	Válidos	96
	Perdidos	0

Cuántos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	79	82,3	82,3	82,3
	1	16	16,7	16,7	99,0
	2	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Anexo 17. Plan de mejoras a partir de las deficiencias detectadas por los clientes

Nº	Causas	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
1.	Existencia de la información relacionada con los servicios bancarios.	Divulgar los productos bancarios por los diferentes medios de prensa.	3/05/19	Subdirectora Comercial y Jefe Departamento Banca Personal.	Especialista de Marketing
		Elaborar plegables contentivos de información de los productos y servicios del BPA	15/05/19		
2.	Condiciones adecuadas para el tiempo de espera.	Realizar gestiones, a partir de presupuesto asignado para la institución, en el mercado nacional para la adquisición de mobiliarios adecuados para el cliente.	1/04/19	Subdirectora de Medios	Jefe Departamento de ATM y comprador de la entidad.
3.	Climatización agradable.	Realizar una distribución equitativa de la asignación de Kvs asignado para las oficinas bancarias.	1/04/19	Director provincial y Subdirectora de Medios	Jefe Departamento de ATM y Directores de Sucursales
		A partir de los Kvs asignados para las oficinas bancarias establecer horarios de mayor demanda para la utilización de los			

		equipos de digitalización.			
4	Disponibilidad suficiente empleados	Proponer a la oficina central (mediante un estudio de carga y capacidad) el incremento de personal en las áreas que lo requieran.	20/09/19	Subdirector de Medios y Jefe Departamento de Recursos Humanos	Subdirectora de Medios y Jefe Departamento de Recursos Humanos
5	Iluminación adecuada	A partir de la disponibilidad del presupuesto en el área provincial continuar paulatinamente el cambio en las oficinas.	1/12/19	Subdirector de Medios y Jefe Departamento de ATM	Jefe Departamento de ATM y brigada de mantenimiento de la dirección provincial.
6	Empleados más rápidos en la prestación del servicio	Realizar estudios sistemáticos del tiempo de espera de los clientes por las diferentes áreas que componen las oficinas.	Frecuencia mensual.	Subdirectora Comercial.	Departamento de Organización y Marketing
7	Empleados con conocimientos	Cumplir con el cronograma de capacitación en el puesto de trabajo.	Frecuencia mensual.	Subdirector de Medios	Departamento de Recursos

	subidentes para responder preguntas	Realizar cursos a especialistas y directivos implicados en la atención a dientes.	Frecuencia semestral	Director Provincial y Subdirectores	Financios y Especialistas de Capacitación.
--	-------------------------------------	---	----------------------	-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia