

Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

Para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: Propuesta de un plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio en la Sucursal 8652.

Autor: Jesús Ander Martínez Isaac

Tutor: MSc Francisco Martínez Fernández

Guantánamo, junio de 2015

“Año 57 de la Revolución”

**B
A
N
C
O

P
O
P
U
L
A
R

A
H
O
R
R
O**



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

(Jack Welch)

Dedico este trabajo a mi familia que siempre me ha estado apoyando en todas las aspiraciones que he tenido en el transcurso de mi carrera.

Es un honor para mí agradecerles a mis familiares, a mi tutor, compañeros de curso, de trabajo y profesores que contribuyeron a que este sueño se convirtiera en realidad.

La investigación titulada **“Propuesta de un plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo”** aborda como problema: **“Insuficiente la calidad de servicio que presta la Sucursal 8652, particularmente en la carencia de un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la misma y a la elevación significativa de los niveles de satisfacción de los clientes”**.

Para dar solución al problema, se pretende como objetivo general: **“Proponer un Plan de acción que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro que garantice altos niveles de satisfacción de sus clientes”**.

La estructuración y desarrollo lógico de la investigación en dos capítulos permitió obtener los siguientes resultados:

- Diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del BPA en Guantánamo.
- Plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del BPA.

Índice de contenido

Capítulo I: “Generalidades sobre la Calidad del Servicio en las organizaciones de servicios”.

- 1.1 La Calidad: Diferentes acepciones.
- 1.2 Calidad del Servicio.
- 1.3 La Servucción o proceso de fabricación del servicio.
 - 1.3.1 El Servicio: Características.
 - 1.3.2. Dimensiones del servicio.
 - 1.3.3. Servicio de Calidad al Cliente.
- 1.4 La medición de la calidad en los servicios bancarios.

Capítulo II: “Diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo y propuesta de plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad”

- 2.1 Caracterización histórica del Banco Popular de Ahorro.
- 2.2 Breve caracterización de la actividad comercial del Banco Popular de Ahorro.
- 2.3 Breve caracterización de la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro.
- 2.4 Diagnóstico situacional de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Guantánamo.
 - 2.4.1 Aplicación de la Técnica Tormenta de Ideas.
 - 2.4.2 Análisis de las encuestas de satisfacción de los clientes en la Sucursal 8652 del BPA aplicadas por el Departamento en el 1er semestre del año 2015.
 - 2.4.3 Aplicación de encuestas a clientes externos.
- 2.5 Propuesta del plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en la Sucursal 8652.

Conclusiones

Bibliografía

Anexo No 1 Organigrama de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro.

Anexo No 2 Organigrama de la Sucursal 8652.

Anexo No 3 Encuesta

Anexo No 4 Encuesta

Anexo No 5 Encuesta

Anexo No 6 Encuestas para clientes externos

Las transformaciones que se llevan a cabo en la economía cubana favorecen y exigen al mismo tiempo la preocupación por la calidad en las organizaciones de servicios, el sector financiero no constituye precisamente una excepción. De esta manera la calidad es un factor que les impone la competencia, les exige el mercado, les demanda el cliente y de ella depende el éxito y crecimiento de cada institución.

Por otro lado, los cambios que se presentan en las relaciones económicas en particular le imponen cada vez más a las instituciones financieras redefinir la cartera de sus productos, una mayor rapidez en la aproximación de los mercados a través de una expansión o modificación de sus canales de distribución (red de oficinas, cajas de ahorro, cajeros automáticos, Terminales de Puntos de Ventas (TPV), banca a distancia, etc.) para poder generar más ingresos que gastos y tener una mayor predisposición para asumir riesgos.

Es imprescindible en una organización con orientación al consumidor velar por la satisfacción del cliente, por lo que la calidad del servicio, es un objetivo muy importante a alcanzar y necesario para mantener la capacidad de la actividad desarrollada. No se puede comprobar plenamente hasta que el mismo se utiliza, pero hace falta atraer primero al cliente al servicio, y para ello se requieren, además de calidad, otros estímulos, de ahí la necesidad de identificar las causas que inciden en el mejoramiento de la calidad de los servicios en una empresa según su misión, objetivos, prioridades de trabajo, y necesidades de los clientes El Banco Popular de Ahorro en los últimos años ha venido ejecutando acciones que tributan al cumplimiento de uno de los objetivos de trabajo para el 2015: **Brindar un servicio con calidad y Distinguirse por él.** En correspondencia con dicho objetivo, se han definido prioridades básicas del BPA, y una de ellas es: Garantizar una mayor calidad en el Servicio de sus clientes, para ello se han desarrollado en todas las provincias del país, Activos de Calidad, con el objetivo de detectar los factores que inciden directa o indirectamente en la calidad.

Los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución adquieren el carácter de directivas estatales una vez aprobada por la Asamblea nacional del Poder Popular (ANPP), los vinculados al tema en cuestión son:

Lineamiento 142- 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.

La presente investigación se enmarca en la Sucursal 8652 del BPA en la provincia de Guantánamo, teniendo como antecedente que no existe un plan de acción concreto que conlleve al mejoramiento de la calidad del servicio en la sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro.

Teniendo en cuenta lo anterior el problema a resolver es:

Problema: Insuficiente la calidad del servicio que presta la Sucursal 8652 particularmente en la carencia de un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la calidad de la misma

Hipótesis: Si se propone un plan de acción se elevaría el nivel de satisfacción de los clientes en la sucursal 8652 del banco popular de ahorro.

Objetivo General: Proponer un plan de acción encaminado a mejorar la calidad del servicio en la entidad objeto de investigación a partir del diagnóstico realizado.

Objeto de Investigación: Calidad del servicio prestado.

Campo de Acción: Plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio

Los resultados que se esperan alcanzan con el desarrollo de la investigación son:

- Diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio en la sucursal 8652 del BPA.
- Plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 BPA.

Entre los principales métodos y técnicas empleadas en la investigación se encuentran:

La observación, la recopilación de datos y el análisis de la información, aplicación de encuestas y entrevistas a los clientes internos y externos de la organización.

Capítulo I: “Generalidades sobre la Calidad del Servicio en las organizaciones de servicios “.

1.1 La Calidad: Diferentes acepciones.

En sus inicios, la calidad fue un recurso que las industrias utilizaban para hacer cumplir a los proveedores una serie de especificaciones y requerimientos técnicos. Posteriormente en las etapas del fordismo y el postfordismo pasa a ser más un atributo de la marca, que un factor con personalidad propia. Es sólo a partir de los años cincuenta que las empresas manufactureras la imponen en todo el proceso productivo.

Primero, las empresas norteamericanas en los años 70 y después las europeas en los 80, generalizan el concepto de calidad en todos los sectores como un intangible indispensable a alcanzar y la amplían hasta convertirla en la estrategia clave durante el proceso de satisfacción del cliente.

En la actualidad son cada vez más las empresas que adoptan criterios de calidad, teniendo en cuenta la competitividad del mercado y la serie de costos asociados a la no calidad, unos visibles y otros más ocultos como la pérdida de clientes, de tiempo, de capacidad, de imagen, de entusiasmo de los trabajadores, reducción de la curva de aprendizaje y de la curva de experiencia.

Ahora bien ¿qué se entiende por calidad?

Según el diccionario de la Real Academia Española (1992), calidad en su principal acepción significa: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Los conceptos de calidad que los estudiosos del tema han recogido en sus obras son muy variados en cuanto a forma. Así, por ejemplo Edwards en “The meaning of quality” expresa que la calidad consiste en “la capacidad de satisfacer deseos...” (Edwards, 1968).

Para Philip Crosby “Calidad es el cumplimiento de las especificaciones”. (Crosby, 1987).

J. M. Jurán, en su obra “Quality Control Handbook”, la define como “la aptitud para el uso”. (Gallego, 1996).

Para A. V. Feigenbaum es “La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas del mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas de los clientes” (Feigenbaum, 1992).

Según la opinión de Taguchi es la “Pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento en que se expide el producto incluyendo el concepto entre otras cosas, la insatisfacción del cliente, más costos de garantía para el proveedor y las pérdidas debidas a la mala imagen de la empresa, con la consiguiente pérdida de cuota de mercado”. (Seulle, 1997).

La Organización Internacional de la Calidad (ISO), reconoce como uno de sus primeros conceptos de calidad el “Conjunto de características de un producto o servicio que le confiere una aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”. (ISO 8402).

Otros conceptos de calidad son:

Calidad: “Enfoque empresarial integral que busca la orientación de la organización hacia el cliente”.

Calidad: “Dar al cliente y a la segunda persona en el proceso (cliente interno) lo que requiere ya sea un producto o servicio adecuado para su uso”. (Peters).

Calidad: “Grado de satisfacción del consumidor por el producto o servicio adquirido”. (Feigembaum).

Otras definiciones asociadas a la Calidad que aparecen en los documentos de la Norma ISO 9000 son las siguientes:

Calidad: Satisfacción al cliente.

Calidad del diseño: Grado en el que el diseño de un producto o servicio refleja las necesidades del cliente. Todos los requisitos del cliente tienen que formar parte del producto o servicio desde el mismo diseño.

Calidad de conformidad: Grado en que el producto o servicio cumple con el estándar del diseño. El diseño tiene que ser fielmente reproducido en el producto o servicio.

Calidad de uso: Grado en que el usuario es capaz de asegurar la continuidad del producto o servicio. Los productos o servicios que fallan, que son difíciles de mantener, que son costosos de usar, o de cualquier forma fracasan en dar satisfacción al cliente, son productos de mala calidad independientemente de que sean conforme con las especificaciones. No son aptos para el uso.

Políticas de calidad: Conjunto de directivas y objetivos generales de una organización relativa a la calidad, expresados formalmente por su dirección. (ISO 8402).

La realización de una política de calidad requiere la identificación de las metas primarias para establecer objetivos de la calidad, entre las cuales se deberán incluir:

- Satisfacción del cliente que sea consecuente con las normas y la ética profesional.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Brindar consideración a los requisitos de la sociedad y del Medio Ambiente.
- Eficiencia en la oferta del servicio.

Gestión de calidad: Aspecto de la función general de dirección que determina y aplica la política de calidad. (ISO 8402).

Sistema de calidad: Conjunto de la estructura organizativa, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para poder llevar a cabo la dirección de la calidad. (ISO 8402).

La organización Internacional de Normalización la define como el “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas” (ISO 9000: 2000).

El significado de la palabra calidad ha adquirido en los últimos años un carácter multidimensional. A los elementos que tradicionalmente lo componen, como calidad del producto o servicio, inspección y correcciones, se les han sumado nuevos términos como dirección, empleados, clientes y mejoramiento.

Partiendo de este planteamiento y del análisis de las definiciones que se citan más arriba, se puede concluir que la calidad no puede entenderse como el cumplimiento de un sólo aspecto, sino que es un concepto más abarcador y complejo, pero que, en todos los casos, va encaminado a cumplir con la satisfacción del cliente. Es por ello que podemos aceptar que se define desde la perspectiva del cliente al expresar sus expectativas respecto al consumo. Teniendo en cuenta todo lo anterior para el servicio bancario, la calidad podemos definirla como: “la medida en que se es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”. (Calidad BPA, 2000). Esta será la definición que se tendrá en cuenta cada vez que sea utilizado el término calidad en el presente trabajo.

1.2 Calidad del Servicio.

El logro de la calidad en las entidades de servicios es mucho más difícil que en la industria, ya que el cumplimiento de unas normas de certificación en esta última garantiza un proceso de calidad. En cambio, el mismo proceso de calidad aplicado a los servicios no asegura la satisfacción del cliente. Por otra parte la combinación de los elementos tangibles e intangibles, ordenados de manera determinada al servicio de la satisfacción, produce reacciones bien diferentes en un público y en otro, en un consumidor y en otro, sin olvidar que muchos elementos externos al propio proceso también influyen poderosamente en la satisfacción y en la percepción que tiene el cliente.

Dos fueron las escuelas que primero se abrieron al campo de la calidad en los servicios. La primera fue la escuela nórdica, representada por Groaros, Gummeson y Lehtinen. Ellos establecen la distinción entre la calidad técnica, que identifica el servicio que recibe el cliente, y la calidad funcional, que identifica la manera como éste se ofrece. La segunda escuela fue la norteamericana, cuya repercusión ha sido bien fuerte durante los últimos años, representada por Zeithaml, Parasuraman y Berry. (Valls, 1999).

La calidad debe ser tratada desde dos puntos de vista o dos vertientes diferentes (Gallego, 1996):

- a) La calidad como atributo de valoración de los productos / servicios según son percibidos por los clientes originando un nivel de satisfacción determinado.
- b) La calidad como instrumento para la gestión.

a) La calidad como valoración del cliente.

Si nos centramos en el concepto de calidad según la percibe el cliente, queda claro que el cliente cuando elige a un banco es porque tiene la certeza de que se van a satisfacer todas sus necesidades. A la hora de valorar los productos o servicios, el cliente se crea unas expectativas que vienen determinadas por:

- El conocimiento: experiencias pasadas en la sucursal u otras del mismo banco.
- El estándar: experiencias pasadas en otros bancos del sistema.
- La imagen del banco: folletos, medios de información, opiniones de amigos y familiares, etc.
- El sector de mercado individual: las necesidades personales.
- El precio.

A la hora de valorar la calidad del servicio los clientes se basan en cinco factores (Gallego, 1996). Ellos son:

1. La tangibilidad
2. La fiabilidad
3. La capacidad de respuesta
4. La seguridad
5. La empatía

El más importante de ellos es la **fiabilidad**: lo que se le promete al cliente debe ser lo que realmente se puede producir. Una promesa crea una expectativa que si no se cumple provoca insatisfacción.

El segundo en importancia es la **seguridad**: cuando los clientes acuden a las sucursales están comprando algo más que un servicio: están comprando también la seguridad de que no van a correr ningún riesgo al recibir ese servicio, así como la profesionalidad y experiencia de los empleados. Necesitan sentir la seguridad de que los empleados están formados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado. Casi todos los clientes entienden que puedan surgir problemas durante la prestación de un servicio, pero lo que no perdonan es la falta de profesionalidad, es decir, la incapacidad o desgano para resolver un problema.

El tercero es la **capacidad de respuesta**: cuando el cliente llega a la puerta de una sucursal quiere llegar a la caja o a otra área sin demora. Este aspecto es muy importante, ya que el tiempo de espera de un cliente es percibido alrededor de diez minutos. Un estudio realizado sobre el servicio en las sucursales del BPA arrojó que los clientes esperarían estos minutos aproximadamente antes de llegar a ser atendidos en las cajas.

El cuarto en importancia es la **tangibilidad**, es decir, todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en la sucursal. En realidad es difícil separar lo tangible de lo intangible, debido a que éstos se entremezclan, por lo que la valoración del cliente nunca va a ser totalmente positiva, si se falla en uno de los dos elementos.

El último en importancia es la **empatía**, dada por la expresión de sensibilidad de los empleados hacia los clientes, es decir, cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados.

A pesar del análisis por orden de importancia, cabe señalar que los cinco aspectos van a influir decisivamente en la valoración global. Una proporción negativa en cualquiera de ellos va a suponer la insatisfacción del cliente.

b) La calidad como instrumento para la gestión.

Se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la entidad (los proveedores, el cliente interno, el cliente externo, la competencia, la comunidad), es decir,

es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos, así como un incremento de la calidad de vida a todos los niveles.

1.3 La Servucción o proceso de fabricación del servicio.

El término servucción fue introducido por P. Eiglier y E. Langeard, como respuesta al vacío conceptual que existía en el Español para la “producción de servicios”. Sólo existían los conceptos “servir”, como acción, y “servicio”, el resultado de la acción de servir. Estos teóricos propusieron el neologismo servucción para designar el proceso de creación de un servicio, y lo definieron como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente entidad, necesaria para la realización de una prestación de servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”. (Fisher, 1994).

La servucción o proceso de fabricación de un servicio es muy diferente a la producción de un producto, principalmente por la participación del cliente como actor y espectador en el sistema de producción del servicio. Por lo tanto su actuación no debe quedar al azar, sino que debe ser debidamente planeada, dirigida y en definitiva, administrada.

1.3.1 El Servicio: Características.

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española: “servicio es la utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro ejecuta en atención suya”.

Para Jacques Horovitz es “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo”. (Fisher, 1994).

Un innovador concepto de servicio es revelado en el libro “La gestión en las empresas de servicios” de R. Norman cuando plantea que el servicio se compone de un núcleo, la prestación principal, y una periferia, las prestaciones secundarias que lo complementan.

Un ejemplo de lo que podría ser una interpretación de tal enfoque en el caso del servicio bancario sería como ilustramos en la siguiente figura (Fig. 1).



Fuente: Elaboración propia.

Fig.1 Núcleo del servicio (prestación principal) y periferia (prestaciones secundarias.)

La distinción en la práctica entre las dos partes no es siempre indiscutible. Especialmente cuando hay poca diferencia en cuanto al núcleo de un mismo servicio ofrecidos por varios bancos que compiten entre sí, la elección del cliente puede decidirla el complemento añadido por las prestaciones secundarias que pertenecen a la periferia.

Un ejemplo revelador de tal afirmación lo son sin duda los resultados logrados por el BPA. en la banca de empresas, al enfrentar la competencia del BANDEC¹, cuya experiencia es reconocida a nivel nacional, ello le ha valido un discreto lugar en el mercado empresarial motivado por las acciones llevadas a cabo en las prestaciones periféricas; por cuanto no se permite una "guerra de precios" en la gestión de ambas entidades.

El servicio, a nuestro modo de ver, es el proceso interpersonal que implica respeto, no tanto en el sentido afectivo, sino en el sentido objetivo de satisfacer las expectativas del cliente. Este proceso se crea y cesa simultáneamente o casi simultáneamente, por lo que el consumidor no puede retener el servicio, pero sí el efecto del mismo. El servicio ha de servir no solo a quien lo recibe, sino también a quien lo proporciona:

¹ Banco de Crédito y Comercio

satisface una profunda necesidad humana. (Calidad BPA, 2000).

En el banco, como en las demás entidades dedicadas a la prestación de servicios, es importante comprender la naturaleza de los mismos, ya que ésta será la clave para poderlos gestionar adecuadamente. A la hora de hablar de gestión de la calidad es importante conocer con profundidad las características de los servicios, sus dimensiones y su producción.

La **intangibilidad** es la característica diferencial más importante de los servicios y con mayor trascendencia en el marketing de servicios.

Un bien es una cosa tangible; un servicio es una prestación o un esfuerzo intangible. La intangibilidad del servicio significa que no puede ser percibido por los sentidos que es difícil de definir y que no se puede formar una imagen o representación mental del mismo.

La naturaleza intangible de los servicios supone varios problemas para la comercialización de los mismos, tales como los siguientes:

a) **No se puede transmitir la propiedad.**

Cuando se compra un bien tangible se adquiere la propiedad y el comprador se identifica con él, pero el alquiler de ese mismo bien – que es un servicio – no le permite tener la posesión. Si el servicio no va asociado a ningún producto tangible (por ejemplo, un asesoramiento legal) no es posible siquiera la posesión y únicamente se puede usar el servicio. Este aspecto dificulta que el que utiliza un servicio se identifica con él y le hace proyectar su “sentido de la propiedad” sobre algún sustituto tangible relacionado con el servicio (por ejemplo diciendo: “mi abogado”, “mi médico”, “mi analizador de crédito”, etc.)

b) **Imposibilidad de protección por patente.**

Al no ser tangible, el servicio no se puede patentar, por mucho que suponga una gran invención, como por ejemplo la tarjeta de crédito. Se puede registrar el nombre del servicio, pero no el contenido de las prestaciones del mismo.

Como consecuencia de la imposibilidad de patentar el servicio, éste puede ser copiado inmediatamente por la competencia y se pierde, por tanto, la ventaja competitiva que

pueda suponer la innovación que significa.

c) **Dificultad de promoción.**

Si el servicio prestado no va asociado a ningún bien tangible, su promoción es mucho más difícil porque no se puede ver, tocar, oír, oler o degustar. No puede apelarse en definitiva a los sentidos. El vendedor no puede mostrar el producto, probar sus prestaciones o argumentar sobre su diseño. La publicidad tampoco puede presentar una imagen del servicio. Todo eso facilita la promoción de los bienes tangibles. Sin embargo en los servicios tiene que apelarse fundamentalmente a los beneficios que reportan al comprador el uso de los mismos. Siempre que sea posible, por lo tanto, se busca alguna asociación con un bien tangible que pueda representar las ventajas del servicio promocionado.

d) **Dificultad de diferenciación.**

La intangibilidad del servicio impide que pueda diferenciarse de la competencia por sus características físicas. En cambio, los bienes pueden hacerlo por la calidad de sus materiales, por su duración, por el diseño, color, etc. Tampoco puede diferenciarse un servicio por su novedad, pues al no poder protegerse por patente, será copiado más temprano o más tarde. Con la innovación, a lo sumo, se puede conseguir una ventaja temporal y sacar provecho de ser el primero. No obstante, esta ventaja puede ser importante, si la competencia tarda en reaccionar.

e) **No se puede almacenar.**

El servicio no tiene una presentación física y, por lo tanto no es visible ni ocupa espacio. En consecuencia, no se requieren almacenes para guardarlo y conservarlo. Pero esto tiene el inconveniente de la imposibilidad de regular la demanda. No se puede ofrecer mayor cantidad del producto que la que se pueda suministrar en el momento de prestar el servicio.

f) **El precio es difícil de fijar.**

Finalmente la intangibilidad presenta la dificultad de valorar un servicio. Si se aplica un criterio de costos, el único componente muchas veces es el trabajo personal del que presta el servicio y éste no siempre es visible o comprobable. En un bien tangible, los materiales que se incorporan pueden permitir al comprador una apreciación, aunque

sea aproximada del valor del producto. Esto no ocurre en los servicios. Así por ejemplo, para resolver un mismo caso, un analizador de crédito puede requerir una semana y otro, en cambio, hasta 15 días. ¿Debe pagarse en ambos supuestos por el tiempo transcurrido en resolver el caso?. El fijar el precio en función del costo puede ser, por lo tanto, un método inadecuado en algunas situaciones. Pero posiblemente lo es el hacerlo en función de los beneficios que se obtienen con la utilización del servicio. En el ejemplo planteado, el cliente puede posiblemente estar dispuesto a pagar un poco más – en el segundo supuesto en el que se ha tardado más en resolver el caso – que en el primero – en el que se ha tardado menos, porque tiene una evidencia del tiempo dedicado y tender - consciente o inconscientemente - a efectuar una valoración del servicio en función del tiempo requerido. En realidad, debería pagarse una mayor cantidad en el primer supuesto porque, además de haberse resuelto el problema, se ha hecho sin apenas hacer perder el tiempo al cliente. Sin embargo, esto no siempre se tiene en cuenta.

Si la tangibilidad plantea problemas de comercialización del servicio, la **inseparabilidad** entre producción y venta supone una facilidad para conocer de forma directa e inmediata las reacciones y el grado de satisfacción del cliente con el servicio recibido, puesto que los servicios no pueden separarse de quien los presta.

Es decir, la producción va unida al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea. Un médico, por ejemplo, tiene que estar presente mientras atiende a su paciente; un profesor tiene que permanecer en el aula durante la impartición de su clase, un empleado bancario debe estar presente cuando el cliente solicita un crédito, etc. Los bienes pueden ser producidos, vendidos y consumidos. Los servicios, por el contrario, son primero vendidos y luego producidos y consumidos simultáneamente. Como consecuencia de la inseparabilidad entre producción y consumo, el usuario del servicio participa más en el proceso productivo del mismo. Por ello, cuando se trata de servicios, lo más importante es entender que éstos existen sólo con la participación del cliente, de ahí que cobre tanta importancia la administración de las relaciones (Fig.2).

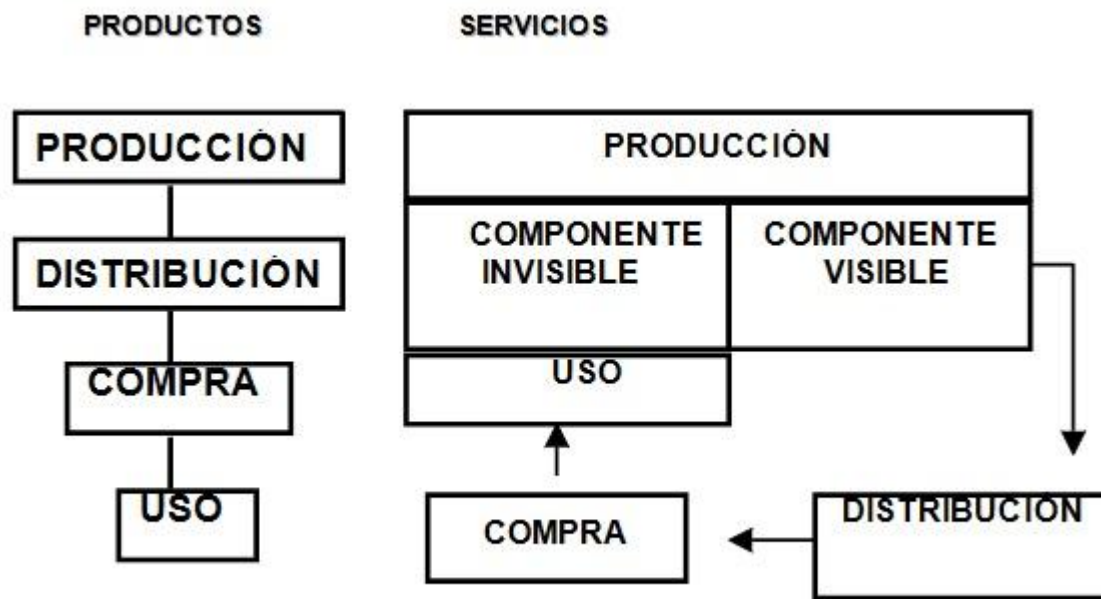


Fig.2 Diferencias en el ciclo de producción de los bienes y de los servicios.

Este aspecto de servicio se explica a través de un ejemplo sencillo. La parte invisible de una cuenta corriente está de antemano en la operación de un sistema de Software; la otra parte, la visible, comienza a existir cuando el cliente se presenta en el banco y se le ofrece una cuenta, mediante un contrato se complementa el proceso de “producción”, la cuenta sólo pasa a existir cuando el cliente llega, está presente, por tanto es en ese momento cuando es preciso administrar bien la relación banco - cliente.

Por otra parte, el servicio es muchas veces un producto “a la medida”. Esta característica, lejos de ser un inconveniente, es una gran ventaja, que puede y debe ser explotada adecuadamente, pero requiere de un sólido conocimiento de las necesidades, características, comportamiento, preferencia, actitudes e intenciones de los usuarios potenciales.

La implicación del consumidor en el servicio hace que sea mayor la comunicación personal entre comprador y vendedor. Esto sugiere la necesidad de seleccionar y formar adecuadamente a los vendedores para que puedan llevar a cabo una comunicación efectiva.

La variabilidad en la prestación de los servicios hace más difícil su estandarización e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos; no obstante, puede suponer una ventaja si se enfoca como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades del usuario:

Por último la **caducidad** de los servicios es la característica que expresa que los servicios son perecederos, es decir, que si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente. La caducidad de los servicios no supone un problema cuando la demanda se produce de modo regular; pero sí lo es cuando fluctúa considerablemente, por ejemplo, si un cajero no trabaja de 10 a 12 de la mañana, no podrá disponer de estas dos horas cuando la clientela se amontone por la tarde. Además de no poderse almacenar, los servicios tampoco pueden inventariarse, es decir, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la institución, ni envasarse, ni embalarse o transportarse.

1.3.2. Dimensiones del servicio.

El servicio está compuesto por dos aspectos o dimensiones: la dimensión Operacional y la dimensión Relacional. Según Fisher, la dimensión Operacional está conformada por sistemas, equipos, tecnologías, y procedimientos. Esta dimensión es la que aporta la estructura y organización necesarias para lograr consistencia y eficiencia. (Fisher, 1994).

Un servicio con un fuerte énfasis en esta dimensión, con debilitamiento en la dimensión relacional va a ser un servicio poco amistoso, más bien casi rudo. Este estilo de servicio es rápido, pero el personal dedica todo su esfuerzo a la perfección y no tolera ninguna contradicción con las normas, por lo que no denota una verdadera actitud de servicio, un genuino interés por cada cliente.

La dimensión Relacional tiene que ver con la forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio y, en especial, en su relación con el cliente. Desde este punto de vista, el servicio resulta ser un conjunto de relaciones “cliente-empleado”, es decir, una secuencia integrada de “momentos de verdad”.

El término “momentos de verdad” fue descrito por Karl Albrecht, estudioso del tema, y lo definió como “Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio”. (K. Albrecht, 1990).

Muchas veces, es en ese instante cuando el cliente tiene un requerimiento que escapa a lo previsto en los manuales, y el empleado debe improvisar y crear soluciones o verse obligado a seguir los procedimientos establecidos que, por no prever este nuevo

requerimiento, puede resultar en la insatisfacción del cliente.

Con relación a ello, Albrecht indica: ...“si tomamos literal y concretamente el concepto de momentos de verdad, hay que olvidarse de las tareas, de los cargos y de las estructuras organizacionales y procedimientos, para empezar a pensar en términos de resultados”.²

La tendencia a mantener un cierto equilibrio entre la dimensión operacional (procedimientos) y la dimensión Relacional (actitudes) debe estar dirigida a alcanzar el equilibrio sobre la base de contemplar eventuales y oportunas modificaciones en la dimensión de procedimientos para adaptarlos a las cambiantes exigencias de servicios y, en definitiva, del cliente.

Estas adaptaciones y cambios que deben producirse constantemente en el servicio, según afirma Fisher, asegurarán el cumplimiento de ciertos componentes que se encuentran en las dos dimensiones del servicio.

1.3.3. Servicio de Calidad al Cliente.

En el epígrafe anterior se hace referencia a las dos dimensiones o aspectos del servicio: la dimensión relacional y la dimensión operacional. De acuerdo a este enfoque se puede presenciar cuatro tipos diferentes de servicio (Martín, 1992):

- El servicio “fábrica”: es un servicio fuerte en el componente operacional pero débil en el relacional. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “usted es un número; nosotros estamos aquí para atenderlo”.
- El servicio “zoológico amistoso”: es un servicio fuerte en el componente relacional, pero débil en el operacional y no coherente en este último. Le comunica a los clientes: “nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”.
- El servicio “congelador”: refleja un servicio débil en ambos componentes. Le comunica a los clientes: “no nos importa”.
- El servicio de calidad al cliente (SCC): se denomina así al servicio que es fuerte en ambos componentes, tanto en el relacional como en el operacional. Este es el que le comunica al cliente: “usted nos interesa y le cumplimos”.

El servicio de calidad al cliente, según Ben Henry (1997), es “satisfacer y exceder las

² Karl Albrecht, la revolución del servicio, Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, La Habana, 1992

expectativas de los clientes de forma consistente”.

Al hablar de expectativas se refiere a lo que las instituciones bancarias prometen cuando salen a vender los servicios que ofrecen y que está relacionado no sólo con las facilidades que se ofertan, sino también con lo que los representantes del servicio al cliente deben, en realidad, entregar: un servicio profesional, amistoso, cordial y afectivo.

Existen cuatro normas fundamentales para el logro del servicio de calidad al cliente. Ellas son:

- Transmitir una actitud positiva hacia los demás.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Asegurarse de que los clientes regresen.

1.4 La medición de la calidad en los servicios bancarios.

En los servicios bancarios existen dificultades a la hora de encontrar criterios objetivos con los que valorar si un programa de calidad da o no determinados frutos. La pregunta que hacemos es la siguiente: ¿es posible definir variables susceptibles de ser medidas de algún modo, y de cuyo análisis se derive una valoración de la calidad de tales servicios, desde el punto de vista de la calidad del tesorero del banco?

La respuesta es positiva, a condición de que las variables escogidas permitan reconocer el punto de vista del usuario. Asimismo dado que el servicio bancario tiene una evidente base contractual jurídica, la calidad de los propios contratos es un elemento también fundamental.

De modo que podríamos decir que la calidad de un servicio bancario es un grupo de características no vinculadas al precio que los usuarios del mismo demandan como deseable y que está sustentado por las cláusulas de los contratos congruentes con dicho objetivo de calidad y una operativa adecuada.

Es decir, “calidad en el diseño de la oferta de productos y servicios, calidad en la base jurídica de los contratos que los sustentan y calidad en la prestación de los mismos son los tres pilares de la calidad bancaria entendida en el sentido amplio”. (Sergio Martínez, Ausbanc, 1997).

Los cuatro parámetros básicos de la no calidad bancaria son:

- Fallos reiterados. (por ejemplo, en las liquidaciones).
- Reclamaciones desatendidas. (Ej. Apuntes erróneos).
- Compromisos incumplidos. (Ej. Costos de un préstamo).
- Atención inadecuada. (Ej. Al hacer un ingreso).

La percepción por parte del cliente de cualesquiera de tales circunstancias puede suponer la quiebra de la confianza y consecuentemente la pérdida progresiva o súbita de la vinculación del cliente con la entidad, durante un tiempo o de forma permanente (salvo acciones posteriores muy costosas para recuperar esa confianza).

Según S. Martínez (1997) los parámetros que definen el concepto de “no calidad” son aquellos cuya percepción –aisladamente o con mayor motivo conjuntamente– por parte del cliente, conllevan la quiebra de su confianza, y consecuentemente la pérdida progresiva o súbita de su vinculación con la entidad, ya sea durante un determinado periodo o de forma definitiva y a su vez la promoción directa negativa que realizará ese cliente afectado por la “no calidad”.

Capítulo II: “Diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo y propuesta de plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad”

2.1 Caracterización histórica del Banco Popular de Ahorro.

Resumir en unas pocas cuartillas la historia de un banco, sus orígenes y sus transformaciones sucesivas a lo largo del tiempo constituyen un gran reto, sin embargo en este epígrafe se intenta ofrecer un poco de historia pues el conocimiento del pasado es importante para comprender la situación actual y el peso atribuido a algunos objetivos.

Desde el mismo año 1959 se le concede una gran importancia al fomento de una cultura económica en la población sobre la base del ahorro monetario, factor movilizador de recursos para las inversiones y el crédito bancario, ya que es una de las fuentes principales de su financiamiento.

A partir de la promulgación de la Ley No. 891 del 13 de octubre de 1960, comienza un proceso, que llega hasta nuestros días, de reordenamiento y transformación de las funciones e instituciones bancarias, de sus objetivos y estrategias, para lograr un sistema bancario estatal coherente, equilibrado, moderno y acorde con las exigencias y necesidades de la economía nacional.

Desde una fecha tan temprana como los inicios de 1961, el Banco Nacional de Cuba (BNC), comienza la Campaña de Ahorro Popular, para crear en la mayoría de los cubanos una verdadera conciencia colectiva del ahorro, a través de una sistemática y constante labor educativa y divulgativa que fue desarrollada y asumida no sólo por los experimentados y entusiastas empleados bancarios, sino y, sobre todo, por los medios de difusión. Ello explica totalmente el éxito de la misma.

Al margen de algunos errores en la aplicación y desarrollo de esta campaña y de que durante aproximadamente quince años no se abonaron intereses a los cuenta ahorristas, esta primera aproximación centralizada y masiva a un tema tan complejo, dejó un saldo valioso de experiencias positivas y negativas que permitirían desplegar unos años

después, las bases de una estrategia de ahorro estatal coherente dirigida a la población.

En 1974 la ley 12/74 establece la política de créditos personales y en diciembre de 1975 el Primer Congreso del PCC, se pronuncia por la “creación de un banco para atender el servicio a la población y a la vez captar los recursos monetarios que sirvieran de fuente nacional de financiamiento del crédito bancario a las empresas y a la propia población.

En 1980; luego de ocurrir diferentes acciones que fueron las bases organizativas, institucionales, del futuro banco; el acuerdo No. 852 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, aprueba consecuentemente la política de estímulo al ahorro, el pago de intereses a los cuenta ahorristas y la creación, en el más breve plazo, de una entidad bancaria especializada, dedicada a dicha actividad.

Esta primera parte del proceso culmina con el Decreto Ley 69 del Consejo de Estado de la República de Cuba, el 18 de mayo de 1983 que promulgó la creación del Banco Popular de Ahorro, institución de carácter estatal integrante del Sistema Bancario Nacional para asumir las siguientes funciones:

- Captar los servicios monetarios, temporalmente libres, de la población.
- Conceder a la población créditos personales a corto, mediano y largo plazo.
- Prestar a la población otros servicios bancarios.
- Recibir depósitos en cuentas de ahorros de organizaciones sociales, de masa y asociaciones.

A partir de 1997 se amplían sus funciones, al aprobarse por el Banco Central de Cuba la Resolución No. 15, que le otorga la Licencia General para desarrollar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, que se realicen dentro del Banco Popular de Ahorro y los Bancos del Sistema Bancario Nacional y Personas Naturales o Jurídicas Nacionales o Extranjeras, incluidas las entidades Nacionales con participación de Capital Extranjero entre otros.

Lo anterior implica que desde el punto de vista de la actividad de mercadotecnia el Banco Popular de Ahorro comenzaría a operar con dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), Banca de Empresas y la Banca de Particulares

encaminando sus esfuerzos para mantenerse como líder en el mercado de Particulares y también tratando de penetrar selectivamente el sector empresarial, constituyendo ésta última la más novedosa para la organización y por tanto la de menor experiencia.

La razón social fundamental del Banco Popular de Ahorro en sus inicios fue la captación de los ahorros de la población, con el objetivo de facilitar su posible colocación a través de terceros en actividades de interés estatal. En estos momentos la actividad se mantiene y permite disponer de un volumen elevado de moneda nacional por este concepto que tiene poca utilización en la actividad empresarial, debido a la influencia de diversos factores, entre los que se pueden mencionar la imposibilidad de compra en moneda nacional de algunos recursos por parte de las empresas, unido a la existencia del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) que tradicionalmente ha sido líder en el sector de Banca de Empresas, lo que limita que las entidades tengan necesidad de solicitar recursos crediticios al Banco Popular de Ahorro.

Al compartir objetivos y funciones con el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y existir además un grupo de organizaciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen en el desarrollo de nuevas formas de estructurar nuestras relaciones internas y externas, el Banco Popular de Ahorro se ha visto forzado a competir, a ponerse a la par de dichas instituciones, para ello incrementó considerablemente el número de operaciones que tradicionalmente realizaba, captó otro tipo de clientes y como se mencionó anteriormente cambió su imagen.

Es importante destacar que esta especie de competencia tiene lugar en términos amistosos y de cooperación pero es indudable que resulta beneficiosa para nuestra economía, pues el cliente puede seleccionar la entidad que satisfaga mejor sus necesidades y deseos.

En tales condiciones en Cuba el Banco Popular de Ahorro se ratifica como líder de la banca de particulares y avanza en el segmento corporativo, otorga financiamientos para el desarrollo de sectores productivos esenciales para la economía del país, sus directivos y empleados se distinguen por su profesionalidad y continúa mejorando su imagen corporativa.

2.2 Breve caracterización de la actividad comercial del Banco Popular de Ahorro.

El Banco Popular de Ahorro ejerce sus funciones a través de su Oficina Central y de sus Direcciones Provinciales, Sucursales, Cajas de Ahorro y Agentes o representantes dentro del territorio nacional. El Organigrama de la Dirección Provincial del BPA se aprecia en el Anexo No 1.

Lo mismo ocurre con las distintas Direcciones Provinciales y la Oficina Central al cierre de cada mes cada una de ellas emite un Balance de Comprobación de Saldos, que son remitidos en primera instancia a las Direcciones Provinciales donde se consolidará la información que será enviada a la Oficina Central, esta última procederá a la consolidación nacional y lo presentará al Banco Central de Cuba.

Para mantener una actividad diversificada, que se apoya en la propia naturaleza del Banco, en la ubicación geográfica de su red de oficinas y en la variedad y cantidad de negocios que desarrolla existen cinco áreas o direcciones a nivel central que son:

- Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos.
- Promoción y Publicidad.
- Banca Particular.
- Banca de Empresa.
- Recursos Humanos.

Las actividades de estas cinco áreas se coordinan a través del Comité de Negocios y en ellos se trazan las políticas integrales de mercadotecnia de la institución.

La primera de estas, se dedica a la realización de investigaciones de mercado y al diseño de nuevos productos bancarios que son analizados por niveles superiores para su aprobación.

La Dirección de Promoción y Publicidad está destinada a la comunicación externa y prioritariamente a la interna del Banco. Conjuntamente con estas dos áreas, **la banca comercial** vigoriza su gestión reafirmando como líder en **la banca particular** al mismo tiempo que la consolida y la amplía en **la banca corporativa o de empresa** siguiendo como política la orientación a:

- Fortalecer y consolidar la posición alcanzada en el segmento de personas naturales, apoyándose en la ampliación de la capacidad comercial de sus canales de distribución.
- Consolidar y mantener el espacio obtenido dentro del sector corporativo.
- Aumento de la captación de pasivos en moneda nacional y divisas tanto del segmento de particulares como del corporativo.
- Ampliar la red de Cajeros Automáticos.
- Incremento de las operaciones en efectivo a través de Terminales de Punto de Venta (TPV).
- Preparar y asimilar la nueva política de cobros y pagos del país.
- Incorporar clientes al Sistema de domiciliación de nóminas.
- Buscar soluciones conjuntas en el sistema bancario para mejorar los servicios en el pago de los jubilados.

La actividad comercial de esta institución financiera además de estar basada en lo anteriormente expuesto mantiene un trabajo sistemático en el mejoramiento de la calidad en el financiamiento a los clientes; por ello se ha puesto a disposición de este proceso la amplia red comercial, los medios tecnológicos como apoyo a la actividad financiera y los conocimientos de los especialistas de las áreas comerciales, con el fin de mantener su lealtad y confianza.

Como estrategia el Banco Popular de Ahorro mantiene una política de diversificación y ampliación de las relaciones con el exterior y colaboración con instituciones similares, lo que le ha permitido mejorar y fortalecer su imagen internacional.

Como parte de esta política se ha ampliado la Red de Bancos corresponsales y rembolsantes, brindando un servicio más eficiente en la actividad de tránsito de remesas familiares y corporativas, así como actividades de comercio exterior (cartas de créditos, cobros documentarios, otros). Esto además facilita una mejor calidad del servicio a la cartera de clientes corporativos que realizan transacciones en otros países.

Se realizan negociaciones con otras instituciones bancarias para la obtención de financiamientos los cuales hasta el presente año han culminado exitosamente,

así se evidencia nuestra seriedad en el cumplimiento de obligaciones con terceros al liquidar en fecha los préstamos recibidos por parte de las instituciones financieras.

De conjunto con Caja Madrid, el Banco Popular de Ahorro creó en 1998 la Corporación Financiera de La Habana, CFH, de la cual posee el 40% de las acciones y que mantiene su tendencia al crecimiento en cuanto a sus resultados de negocios, lo que permite incrementar el financiamiento a corto plazo de inversión en los sectores priorizados de la economía nacional.

Existen negocios con el Netherlandas Caribbean Bank, y el Habana Internacional Bank, Londres con el 25% y el 2.5% de las acciones respectivamente, además de ser accionista totalitario del Banco Metropolitano y ser miembro activo del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro (IMCA).

Por último es importante mencionar que los estudios que se han realizado demuestran que la permanencia y estabilidad de los clientes se debe a la calidad del servicio que se presta, lo que no es posible sin los **recursos humanos**, por lo cual las personas se convierten en un elemento esencial dentro de la institución.

Se trabaja por mejorar la capacidad profesional de los trabajadores y se realizan cursos desde los puestos de trabajo. Se le da continuidad a la estrategia de capacitación y superación del personal en materias tales como Contabilidad, Informática y al mismo tiempo se realizan seminarios sobre el nuevo sistema informático del Banco.

Se han gestionado e impartido cursos en el exterior, participando personal seleccionado y joven con perspectivas para asumir cargos de dirección, aumentando la capacidad profesional de los mismos para que a su vez estos trasmitan los conocimientos adquiridos al resto de sus compañeros, multiplicando de esa forma los efectos de la capacitación.

La estabilidad de los empleados ha aumentado debido a todas las medidas tomadas como consecuencia de considerar a los hombres y mujeres de la institución como el principal capital.

2.3 Breve caracterización de la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro.

La Sucursal 8652 del BPA, cita en carretera el salvador k/m 1 1/2, radica en el interior del hospital general docente con misiones y funciones bien definidas, entre las que se recoge como misión social, captar los pasivos de la población y de las entidades estatales asociadas a esta.

El objetivo de la sucursal 8652 es prestar servicio a la población en toda una gama de productos, como lo es fundamentalmente, la captación de los Recursos Temporalmente Libres de la Población en MN y MLC, así como también la concesión de Créditos Personal a corto, mediano y largo plazo.

Además se posee la Licencia Operativa para operar con personas Jurídicas en ambas monedas y el Otorgamiento de créditos y financiamientos en ambas monedas (MN y MLC).

Esta Sucursal cuenta con una plantilla de 22 trabajadores, de ella cubierta 100%, Con 17 mujeres y 5 hombres.

La edad promedio oscila entre 35 a 36 años, con un nivel de escolaridad predominante de nivel medio y su origen es obrero, contando con 7 militantes del Partido agrupados en un núcleo funcional, así como un Comité de Base de la UJC con 5 militantes.

El organigrama de la Sucursal 8652 se puede apreciar en el Anexo No 2.

A continuación se ofrece una descripción de las misiones de los diferentes cargos:

Director

- Garantizar y preservar los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos del organismo.
- Lograr la rentabilidad de la oficina y garantiza que todo el trabajo de la Sucursal funcione adecuadamente

Gerente interno

- Garantizar diariamente el procesamiento y contabilización de todas las operaciones de la Sucursal.
- Controlar los gastos del presupuesto y chequea los ingresos.

- Control, revisión y asesoramiento.

Gerente Comercial

- Atender las necesidades comerciales de los clientes, adaptando la oferta de servicios del Banco.
- Promover los productos y servicios y tramitar las operaciones que se derivan de los mismos, con la mayor eficacia y profesionalidad.

Subgerente

- Garantizar el servicio de caja y control del efectivo con la mayor calidad.

2.4 Diagnóstico situacional de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Guantánamo.

La estrategia comercial se ha definido como el modelo o plan que integra los objetivos y políticas de una organización y ayuda a poner en orden y asignar recursos en una posición viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas, anticipando los cambios del entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes.

Para diseñar es necesario conocer y comprender el entorno. Si se quiere estimular y captar la demanda, es preciso saber cuál es el mercado potencial, a que segmentos del mismo hay que dirigirse y que productos necesitan o desean.

Percibir estos aspectos del consumidor permite configurar un sistema de información para la empresa, este se define como un conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos con el fin de transformarlos en conocimientos útiles para tomar decisiones de Marketing.

Aunque no es la intención abordar este aspecto con profundidad es válido exponer algunas consideraciones sobre las circunstancias en que se ha desarrollado esta actividad de Marketing, es decir, realizar un diagnóstico que brinde la posibilidad de

conocer y evaluar la situación actual de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro, para ello se utilizaron diferentes fuentes de información y técnicas que se reflejan en la siguiente figura:



Figura 2.1: Fuentes de información y técnicas utilizadas

Como punto de partida de este diagnóstico es necesario conocer las principales Fortalezas y Debilidades que posee el BPA y su red de sucursales y que en mayor o menor medida pueden influir en la Calidad del Servicio que se oferta.

Fortalezas

- Se organizan visitas integrales donde se califica cada oficina según una guía de aspectos.
- Liderazgo en el segmento de personas naturales.
- Solidez y estabilidad en la cartera de negocios.

- Personal joven con disposición al cambio y con amplias perspectivas de superación.
- Condiciones de trabajo y de estimulación para mantener la estabilidad del personal.
- Imagen Corporativa sólida.

Debilidades

- El estado de las comunicaciones.
- Altos costos del pasivo que generan pérdidas.
- Carencia de correo electrónico con clientes del sector corporativo.
- Software informático que no responde a las necesidades reales de la institución.
- Falta de interconexión con los bancos del sistema.
- Carencia de contabilidad centralizada.
- No se abarca toda la oportunidad que brinda la licencia de carácter universal.
- Insuficiente capacidad /conocimiento del personal.
- Limitaciones en la estabilidad de los insumos de apreciable calidad competitiva.

Para lograr un mayor nivel de profundidad de este análisis en relación a la situación actual de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 se utilizaron diferentes técnicas que permitieron la obtención y recopilación de toda la información, tales como:

- Consulta de informes, estadísticas y documentos sobre la actividad de comercialización en la Sucursal 8652.
- Estrategia Comercial de la Dirección del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.
- Entrevistas realizadas a directivos de la Empresa y en particular del Departamento Comercial así como a directivos de la Sucursal objeto de estudio.
- Consulta de los Informes de los Activos de Calidad realizados en las diferentes sucursales en Noviembre del 2014y en la Sucursal 8652.
- Realización de una Tormenta de Ideas con los Directivos de la Dirección Provincial del BPA y los Gerentes de las diferentes sucursales del BPA.

2.4.1 Aplicación de la Técnica Tormenta de Ideas.

La Técnica de la Tormenta de Ideas se aplicó en 2 sesiones de trabajo en la cual estuvieron presentes 25 compañeros, entre ellos los Directivos de la Dirección Provincial del BPA, Gerente y trabajadores de la sucursal 8652.

Durante las sesiones de trabajo se generaron un total de 22 problemas que en la actualidad afectan la calidad del servicio. Posteriormente se aplicó la técnica de reducción de Listado y finalmente se identificaron 17 aspectos como los problemas más importantes que afectan la calidad del servicio, visto desde la posición del prestatario, en este caso el BPA.

Los mismos son:

- Insuficiente preparación técnica de los empleados.
- Insuficiente preparación individual en las normas de educación y trato al cliente.
- No se evalúa sistemáticamente a cada trabajador, en lo referido a la parte técnica y a los hábitos de educación formal y cortesía.
- No se logra la participación prevista a cursos y seminarios de diferentes materias por los especialistas que más lo necesitan.
- Se supervisa con poca frecuencia a la sucursal para comprobar los estándares de calidad instrumentados por la institución y demás aspectos que inciden en el servicio a la población.
- Se realizan con poca profundidad en la base, los análisis y valoraciones respecto al funcionamiento de la calidad del servicio en la Sucursal.

- En ocasiones existe demora en la tramitación de las inquietudes y quejas de la población. .
- Necesidad de valorar la posibilidad de tener bancos agentes para la ampliación de los servicios en la caja de ahorro.
- Poca legibilidad en las Firmas Autorizadas en libretas y otros documentos bancarios.
- Excesiva demora en la tramitación de los Modelos 02-29 Notificación de descuentos de las entidades.
- Problemas de comunicación y rotura de los TPV (Terminales de puntos de venta) en la Sucursal.

- Dificultades en la organización de los archivos de expedientes y documentos por diferentes razones, lo cual produce demora en su localización.
- Los directivos no autorizan las operaciones de los clientes con la inmediatez que se requiere.
- Dificultades con la tramitación de las transferencias desde el exterior.
- Deficiente revisión de la documentación que se presenta al Banco para algunos trámites.
- Falta de hábito en el estudio de los Manuales de Procedimientos.

2.4.2 Análisis de las encuestas de satisfacción de los clientes en la Sucursal 8652 del BPA aplicadas por el Departamento en el 1er semestre del año 2015.

Con el objetivo de establecer un elemento referencial que permita la comparación de los resultados que se obtienen por las encuestas aplicadas a los diferentes tipos de clientes con que cuenta la entidad, se consideró realizar un estudio de las conclusiones planteadas por el Departamento de Marketing a partir de las encuestas aplicadas a tales clientes durante el 1er semestre del año 2015.

Como resultado de este estudio podemos plantear que en la Sucursal 8652 del BPA no existe, por escrito un sistema de gestión de calidad de los productos y servicios que se brindan. Se dispone de un conjunto de reglamentaciones y parámetros definidos, además de una comisión de control de calidad pero no hay normas establecidas.

Se pudo constatar además que los parámetros que inciden directamente en la satisfacción de los clientes y que determinan la cantidad de servicios que estos valoran, se encuentran:

- El buen trato personal. (85%)
- La rapidez. (73%)
- La buena imagen. (73%)
- La calidad de los documentos que emite. (63%)
- Variedad de los servicios. (64%)

A continuación observamos el diagrama de barras que muestra el nivel de satisfacción de los clientes por parámetros establecidos. (Figura 2.2) (1er semestre del 2015).

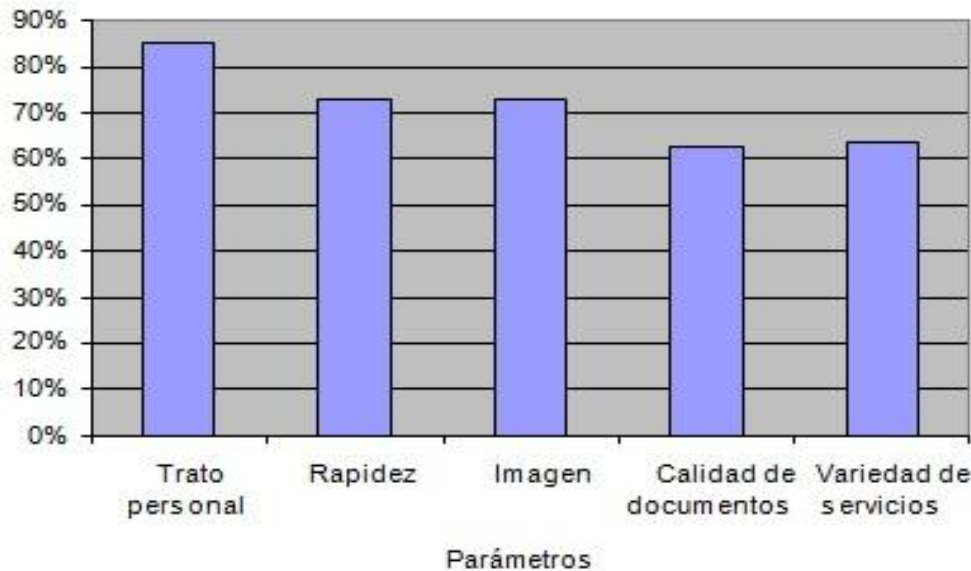


Fig. 2.2. Diagrama de barras que muestra los parámetros para medir la calidad del servicio del BPA en la Sucursal 8652 en el 1er semestre del 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos por el Departamento de Marketing del BPA según encuesta realizada en el 1er semestre del 2015.

Como se puede observar, un alto número de clientes considera que el trato personal que reciben al ser atendidos es bueno; un menor por ciento de los encuestados considera que los atributos relacionados con la rapidez y la imagen; la calidad de los documentos que emite y la variedad de los servicios que presta la institución, reflejan un nivel relativamente más bajo de aceptación con relación a los otros indicadores.

Con el propósito de comprobar la incidencia que tiene la rapidez en la calidad de los servicios, que constituye uno de los parámetros considerados a partir del estudio realizado durante el 1er semestre del 2015, se consideró que:

Uno de los indicadores que influye en el nivel de satisfacción de los clientes es el tiempo que deben aguardar para ser atendidos. Al efectuar una observación aleatoria en la sucursal 8652 se pudo obtener los siguientes resultados:

Sucursal	Fecha	Período de observación	Cantidad de cajas	Cajas trabajando	Tiempo promedio de espera
8652 hospital	22-3-15	9.00-10.00	3	3	20 min.
	16-4-15	10.00-11.40	3	3	16 min.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 1- Tiempo promedio de espera de los clientes para ser atendidos

Como se puede apreciar, la atención al cliente aún no es la óptima pues el tiempo de espera en la sucursal estudiada es excesivo.

Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a clientes particulares

Con el objetivo de valorar el nivel de conocimiento que tienen los clientes particulares acerca de los diferentes servicios que brinda el BPA se selecciona una muestra de forma aleatoria y sistemática de este tipo de clientelas que son sometidos a la técnica de encuesta.

El tamaño de la muestra está determinado por el número de clientes particulares que acuden a la institución durante la segunda semana del mes de Abril. La cantidad de clientes particulares encuestados bajo este criterio asciende a 40, entre los que se encuentran trabajadores, jubilados, estudiantes y amas de casa, cuyas edades oscilan entre los 18 y los 70 años. (Anexos 3)

Del total de clientes encuestados, 3.67% manifiesta no conocer los servicios que presta la Sucursal y el 31.1% expresa no conocer otros bancos que brindan los mismos servicios.

Los clientes encuestados realizan operaciones de cuentas de ahorro, cobro de pensiones, pago de impuestos, solicitudes de préstamos personales, cobro de transferencias, canje de divisa y otras operaciones.

- El 88.4% de los clientes encuestados considera el servicio recibido como bueno. Solo el 2.89% considera que el servicio que se recibe es regular.

Al indagar el por qué realiza sus operaciones en esta sucursal del BPA:

- El 74.3% porque recibe un buen trato personal.
- El 57.3% porque es el que siempre ha realizado sus operaciones.
- El 45.8% porque es el más cercano.
- El 42.7% porque lo tiene al tanto de cualquier nuevo servicio.

Los clientes encuestados expresan algunas sugerencias para que el servicio prestado sea satisfactorio. Las sugerencias más significativas son las siguientes:

- Buenos medios técnicos en las cajas.
- Más información sobre los préstamos.
- Agilidad en los pagos a pensionados, en los primeros días de cada mes.
- Aumentar las tasas de interés.
- Incrementar una caja para realizar los trámites en divisas.
- Que no haya privilegios con operaciones en divisas.
- Publicidad de los servicios que presta el BPA.
- Venta de sellos de timbre.

El 80.5% de los encuestados está muy de acuerdo en que la Sucursal 8652 del BPA ha evolucionado en los últimos años.

El 81.1% considera que la informatización y la automatización ha incrementado la calidad de los servicios.

El 85% refiere estar muy de acuerdo con el hecho de que la calidad del servicio es cada vez mayor, así como que el 84.5% plantea estar más satisfecho con los servicios de la Sucursal que lo que estaba hace 5 años.

Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a clientes institucionales

Con el mismo propósito de la encuesta anterior pero abarcando el ámbito de los clientes institucionales se selecciona una muestra que comprende al total (5) de este tipo de

clientes que tiene la Sucursal 8652 del BPA.

Estas entidades económicas realizan con la sucursal operaciones de cuentas corrientes, reciben préstamos, efectúan transferencias bancarias. (Anexo 4).

- El 95.6% de los encuestados conoce los servicios que se brindan y que le podrían interesar a su empresa.
- El 34.8% considera que la calidad del servicio que recibe es muy buena. El 30.4% considera que es igual a la de otros bancos.
- El 69.6% considera que la calidad del servicio es superior en la operación de cuentas corrientes y el 52.2% en el de transferencias.
- El 65.2% de los encuestados está muy de acuerdo en que la Sucursal ha evolucionado en los últimos años.
- El 78.2% considera que la informatización y la automatización ha incrementado la calidad de los servicios.
- El 78.2% refiere estar muy de acuerdo con el hecho de que la calidad del servicio es cada vez mayor, así como que el 82.6% plantea estar más satisfecho con los servicios de la Sucursal que lo que estaba hace 5 años.

2.4.3 Aplicación de encuestas a clientes externos.

Independientemente del análisis realizado a las encuestas del nivel de satisfacción se consideró pertinente diseñar una encuesta para clientes externos (Anexo No 5) que nos permitiera conocer los criterios de los clientes externos en relación a la Calidad del servicio que ofrece la Sucursal 8652 del BPA.

La población definida para este tipo de estudio está constituida por el total de clientes externos de la Sucursal 8652 del BPA en Guantánamo de la cual se extrae una muestra aleatoria sistemática conformada por los clientes que reciben servicios durante una semana. El criterio de selección del periodo de tiempo escogido corresponde a la última semana del mes de Marzo, momento en el que tiene lugar un mayor volumen de operaciones en este tipo de cliente.

El tamaño de la muestra obtenida fue de 35 clientes naturales y 26 jurídicos.

A partir de la información captada por la encuesta y mediante el procesamiento de la misma se obtienen los siguientes resultados:

En la pregunta número 1):

- 28 clientes respondieron sentirse atendidos y correctamente orientados siempre en la sucursal.
- 22 consideran que solo a veces.

Ante la pregunta número 2):

- 20 personas consideran que los empleados en la sucursal mantienen correctamente el porte y aspecto.
- 24 considera que solo a veces.

Ante la pregunta número 3):

- 25 clientes consideraron que el tiempo transcurrido desde su llegada a la Sucursal hasta la realización completa de su gestión es entre 15 y 30 minutos.
- 16 consideran que fue entre 30 minutos y una (1) hora.
- 9 refirieron que dos (2) horas o más.

Pregunta número 4):

- 12 clientes reflejaron que lo que más atentaba contra la rapidez de su gestión eran los problemas con la computadora.
- 32 clientes expresaron que fue a causa de las colas.
- 19 por la ausencia de cajeros en el momento de realizar su gestión.
- 15 por estar incorrectamente informado.
- 6 por falta de modelos.
- Nadie refirió mal trato.

Pregunta número 5):

- 21 clientes plantean que se les brinda una información completa del servicio que desean utilizar.
- 17 clientes plantean que solo a veces.

Pregunta número 6):

- 11 clientes plantean que existen errores con el comercial y cajeros.
- 30 plantean que nunca.

Pregunta número 7):

Las sugerencias hechas por algunos clientes.

- Que exista una mejor forma a la hora de que los trabajadores informen a los clientes.
- 25 clientes, personas naturales, proponen mantener la actitud servicial y atenta para con el público, transmiten felicitaciones y uno de ellos exhorta a continuar brindando un buen servicio en búsqueda de la excelencia.

En resumen los resultados más significativos en la aplicación de la encuesta a los clientes externos y que deben ser tomados en consideración por la Dirección de la Sucursal 8652 del BPA para mejorar la calidad del servicio que se oferta son:

- Insatisfacción en el trato que reciben los clientes.
- Demora en el tiempo de espera del servicio.

2.5 Propuesta del plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en la Sucursal 8652.

El diagnóstico realizado evidencia la necesidad de acometer un conjunto de acciones que tributen al mejoramiento de la calidad del servicio en la Sucursal 8652, aspecto éste que será abordado en el presente epígrafe.

A continuación se expone la propuesta de plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en la Sucursal 8652:

Plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en la Sucursal 8652.

No	Acción	Fecha de ejecución	Responsable
Estrategias (Organizativas)			
1	Rediseñar los objetivos estratégicos de la Sucursal para el 2015 e incluir objetivos de trabajo que permitan el logro de niveles superiores de calidad.	I Semestre 2015	Director Sucursal
2	Implementar Talleres de Capacitación a los directivos y trabajadores de la Sucursal sobre el Sistema de Gestión de la calidad, implementado en la Dirección Provincial del BPA	I Semestre 2015	Comité de calidad de la Sucursal
3	Definir los principios, políticas y valores sobre los que se sustentará el programa de mejora de la calidad que deberá implementarse en la sucursal	I Semestre 2015	Director Sucursal
4	Implantar el Programa de Calidad de la Sucursal 8652 a partir de los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Dirección Provincial del BPA en 4 fases fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Convicción hacia la calidad. ✓ Enfoque estratégico. ✓ Rediseño de los sistemas de prestación. ✓ Hacerlo permanente. 	II Semestre 2015	Director Sucursal, Comité de calidad
5	Diseñar un sistema de	II Semestre 2015	Director Sucursal,

	<p>retroalimentación para la medición del nivel de satisfacción y calidad del servicio que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas de satisfacción del cliente externo e interno. ✓ Estados de opinión del cliente. ✓ Auditorías externas e internas. ✓ Línea directa con la Dirección. 		Comité de calidad
6	<p>Realizar un estudio de segmentación de la sucursal que permita conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expectativas de cada segmento. ✓ Preferencias en relación al tipo de servicio. ✓ Nivel de satisfacción. 	II Semestre 2015	Director Sucursal
7	Implementación del Manual de Instrucción y procedimientos de calidad en la sucursal 8652.	II Semestre 2015	Director, gerente Comercial y Administrativo de la Sucursal
8	<p>Crear la estructura de la calidad de la Sucursal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representante de la Dirección para la calidad. ✓ Grupo de mejora. 	I Semestre 2015	Director Sucursal
9	Establecer parámetros que permitan medir el nivel de desempeño de los trabajadores de la Sucursal atendiendo a :	II Semestre 2015	Departamento Comercial, Dirección Provincial BPA y Director

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad del trabajador. ✓ Nivel de capacitación. ✓ Aptitud para la prestación del servicio. 		Sucursal Comité de calidad
--	---	--	----------------------------

Operativas			
1	Rediseñar el procedimiento de recepción y solución de quejas y reclamaciones de la población.	I Semestre 2015	Departamento de Marketing, Dirección Provincial del BPA y Director de la Sucursal.
2	Organizar seminarios sobre Calidad del servicio a personal de nuevo ingreso.	I y II Semestre 2015	Director de la Sucursal
3	Impartición de seminarios sobre sistemas y programas de calidad al personal de la sucursal.	I Semestre 2015	Director de la Sucursal
4	Desarrollar activos de calidad en la Sucursal.	Trimestralmente	Director de la Sucursal
5	Desarrollar evaluaciones periódicas a los trabajadores en temas tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de conducta. ✓ Educación formal. 	Bimensualmente	Director de la Sucursal

Concluida la propuesta del plan de acciones para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 se realizan un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

- La preocupación por la calidad del servicio está prácticamente generalizada en el sector financiero, tanto por los efectos positivos que produce en la relación con el cliente como por la dificultad que tienen las entidades financieras para diferenciarse de un modo efectivo con la adopción de estrategias de mejora del servicio.
- Si bien el Banco Popular de Ahorro ha mostrado síntomas de preocupación por una mejora de la calidad su servicio, como forma más efectiva de desarrollarse en el futuro, muy poco es todavía lo que ha hecho para pasar a la acción. Esto quedó demostrado en el diagnóstico realizado en la Sucursal 8652, cuyos principales resultados destacan los siguientes aspectos:
 - ✓ No existe en dicha entidad un sistema de calidad enfocado hacia la satisfacción del cliente.
 - ✓ Entre los atributos del servicio de mayor incidencia en la calidad del servicio que se presta se encuentran la rapidez y la imagen.
 - ✓ A pesar de los avances logrados en la actividad de promoción, resulta insuficiente aún el conocimiento que tienen los consumidores acerca de los productos y servicios que puede ofrecer la Sucursal 8652 del BPA.
- La aplicación de los diversos instrumentos a los clientes de la Sucursal 8652 permitió conocer que las sugerencias más significativas son las siguientes:
 - ✓ Disponer de adecuados medios técnicos en las cajas.
 - ✓ Ofrecer más información sobre los préstamos a los clientes.
 - ✓ Agilidad en los pagos a pensionados, en los primeros días de cada mes
 - ✓ Incrementar la promoción y publicidad de los servicios que presta el BPA

CONCLUSIONES

Los resultados más significativos en la aplicación de la encuesta a los clientes externos y que deben ser tomados en consideración por la Dirección de la Sucursal 8652 del BPA para mejorar la calidad del servicio que se oferta son:

- ✓ Insatisfacción en el trato que reciben los clientes.
- ✓ Demora en el tiempo de espera del servicio.
- ✓ Plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio en la Sucursal 8652.

RECOMENDACIONES

Las acciones más significativas que se deben acometer por la Dirección de la Sucursal 8652 para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio son:

- Implementar Talleres de capacitación a los directivos y trabajadores de la Sucursal sobre el Sistema de Gestión de la calidad, implementado en la Dirección Provincial del BPA.
- Definir los Principios, políticas y valores sobre los que se sustentará el Programa de mejora de la calidad que deberá implementarse en la sucursal.
- Implantar el Programa de Calidad de la Sucursal 8652 a partir de los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Dirección Provincial del BPA en 4 fases fundamentales:
 - ✓ Convicción hacia la calidad.
 - ✓ Enfoque estratégico.
 - ✓ Rediseño de los sistemas de prestación.
 - ✓ Hacerlo permanente.
- Diseñar un sistema de retroalimentación para la medición del nivel de satisfacción y calidad del servicio que incluya:
 - ✓ Encuestas de satisfacción del cliente externo e interno.
 - ✓ Estados de opinión del cliente.
 - ✓ Auditorías externas e internas.
 - ✓ Línea directa con la Dirección.

Implementar el Manual de Instrucción y procedimientos y el Manual de calidad, creación de la estructura de calidad de la Sucursal:

- ✓ Representante de la Dirección para la calidad.
- ✓ Grupo de mejora
- ✓ La sucursal debería controlar sistemáticamente mediante diversas vías
El plan de acción propuesto para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Bibliografía

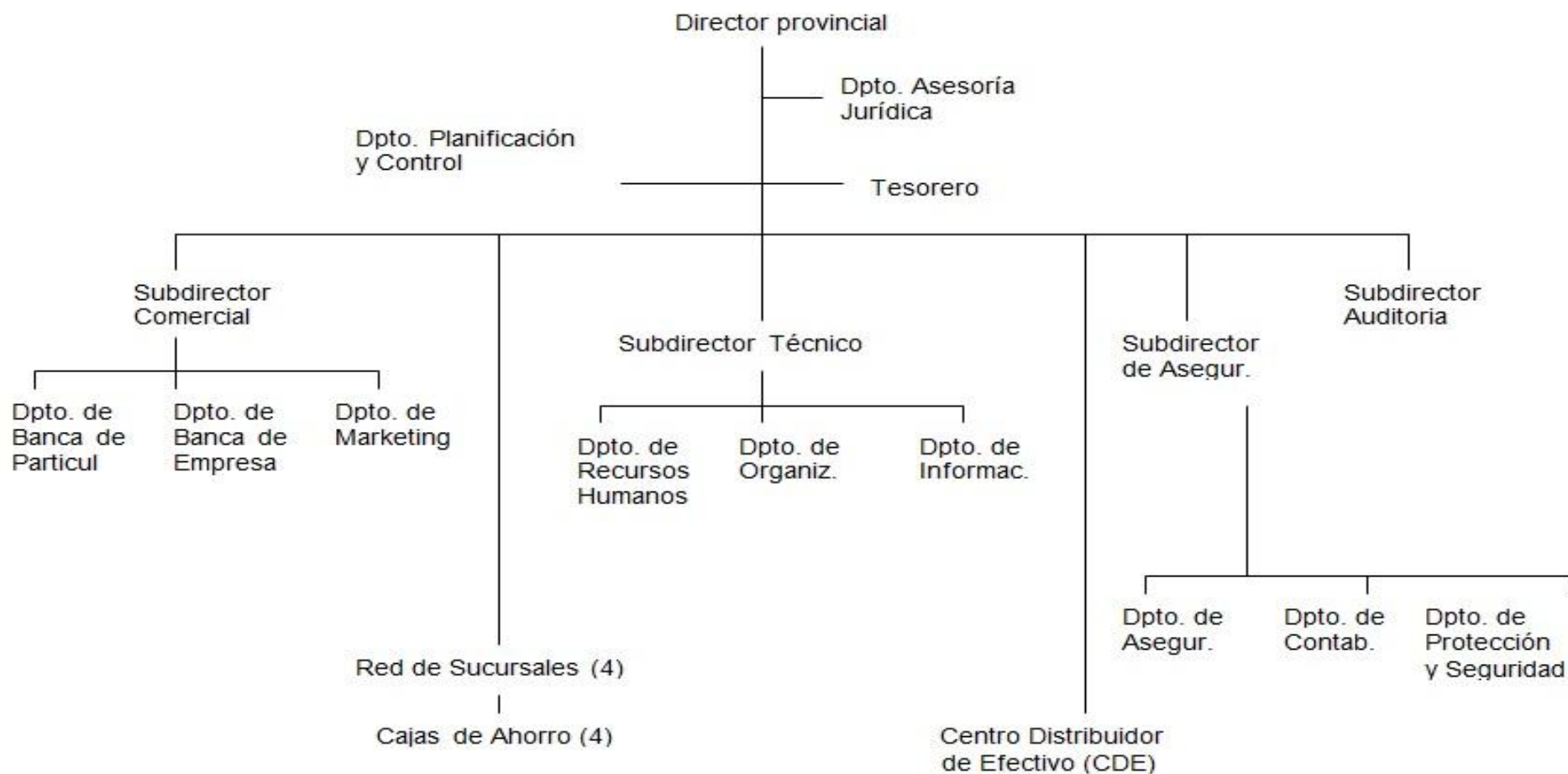
1. Abbo, L. "Calidad y Competitividad", Ed. Díaz de Santos, España, 1995.
2. Adam, Everett E.; Hersbaver, James C. Ruch, William A. Productividad y Calidad. Su medición como base del mejoramiento. Rillas. México D.F. 1991.
3. Albrecht, Kart "La revolución del servicio". Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, La Habana, 1992.
4. Allimadi, M. G. "Las nuevas formas de calidad bajo el fuego de un grupo de los EUS", Journal of Commerce and Commercial, Enero, 1993.
5. Berlinches, F. "Calidad Total en la Gestión", Ponencias VI Congreso nacional de la Calidad, Ed. Gestión 2000, España, 1995.
6. Bernillón, A.; Cerutti O. Implantar y gestionar la Calidad Total. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.
7. Berry, Leonard, L. "Calidad del servicio. Una ventaja estratégica para las Instituciones financieras".
8. Cela Trulock, José L. Calidad. ¿Qué es?. ¿Cómo hacerla?. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996
9. Crosby, Ph. "La Calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad". CECSA, México, 1987.
10. Deming, W. E. "Calidad, Productividad y Competitividad", Ed. Díaz de Santos, España, 1989.
11. Denton. K. D. Calidad del servicio a los clientes. Ediciones Díaz de Santos.
12. Edwards, A. H. "El significado de la Calidad", Quality Progress", Octubre, 1968.
13. Embid, Herranz Pedro, Martín Dávila Miguel, Zorrilla Fernández Víctor "Marketing financiero", Serie Mc-Graw Hill de Management /Interamericana de España, S.A., Cataluña, 1998.
14. Feigenbaum, A. V. "Control total de la Calidad", CECSA, México, 1989.
15. Garvin, D.A. "La Administración de la calidad", Ed. The Free Press, New York, 1988.
16. Gómez, S. M. Calidad percibida en los servicios. Una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. ESIC. Revista internacional de Economía de Empresa. Julio-Septiembre, 1985.

17. Gönroos Cristian Service quality: The Six Criteria of Godd Service Quality. Review Of Business 3, New York: St John's University Press, 1998.
18. Gutiérrez, H. "Calidad Total y Productividad", Ed, Mc Graw Hill, México, 1996.
19. Hall, Richard, H. Organizaciones estructurales, Procesos y Resultados. Sexta edición, Prentice Hall, México, 1996.
20. Huete, L. M. Factores que determinan la calidad del servicio. Harvard Deusto Business Review. Ediciones Deusto. Referencia No. 9. 1994
21. Internet www.argelimp.com
22. Internet www.calidad.org
23. Internet www.clubcalidad.es
24. Internet www.compettividad.net
25. Ishikawa, K. "¿Qué es el control de la calidad", Sitio Web de referencia. <http://www.iso.ch>[http://www_isoct 176.org](http://www.isoct176.org).
26. Jackson, S. "Llamando a los Gurus", Director (UK), Octubre, 1990.
27. Juran, J. M. "Juran y el liderazgo para la calidad", Ed. Díaz de Santos, España, 1990.
28. Juran, J. M. "Estrategias para el logro de una calidad de categoría mundial", Ed. Quality Progress, Marzo, 1991.
29. Juran, J. M. "La Triología de la Calidad", Quality Progress, Agosto 1986.
30. Kotler ,Philip Dirección de Mercadotecnia. Análisi, Implementación y Control. Octava Edición . Prentice Hall, 1989.
31. Larios Gutiérrez, Juan J. Hacia un modelo de calidad. Grupo Editorial Iberoamérica, México D.F. 1989
32. Latzco, W.I. "Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros".
33. Martínez, Sergio "Reflexiones en torno al concepto de calidad bancaria", Revista Ausbanc, No. VI, Cataluña, 1997.
34. Omachu, V. K. Y Ross, J.E. "Principios de la Calidad Total", Ed. Diana, México, 1995.
35. Payne, Adrian, La mercadotecnia de los servicios. Orentice may, México. 1993.
36. Peters, T. "En busca de la excelencia. Lección de las compañías mejor dirigidas de América", Ed. Harper and Row, New York, 1982.

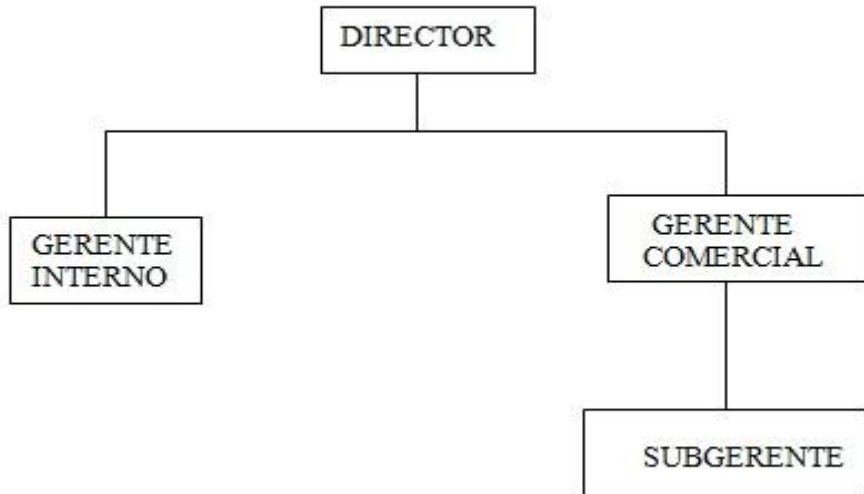
BIBLIOGRAFÍA

37. Peters, T. Y Austin Nancy “Pasión por la excelencia “, Ed. Revolucionaria, Cuba, 1987.
38. Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba, Ed. Ciencias Sociales, Habana, 1976.
39. Porter, M. “Ventajas Competitivas”, Ed. CECSA, México, 1984.
40. Quality of bank services for Belkys. American Banker, August 9, 1999.
41. Santesmasses, Mestre Miguel “Marketing. Conceptos y estrategias”, Ed. Pirámides, S.A., Madrid, 1992.
42. Zeithaml, V. A. Parasuraman, A. Berry L.L. La calidad total en la gestión de servicios. Díaz de Santos, España, 1990.

Anexo No 1 Organigrama de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro.



Anexo No 2 Organigrama de la Sucursal 8652.



Anexo No 3 Encuesta

Estimado cliente:

Permítanos ofrecerle un cordial saludo y expresarle que usted es la razón de ser de nuestro trabajo.

En todo momento ponemos nuestro mayor empeño en satisfacerlo.

En ocasiones lo logramos, mientras que otras, lamentablemente no lo conseguimos. Con el objetivo de ofrecerle cada día un servicio de mayor calidad, deseáramos que contestara este breve cuestionario y tenga la plena seguridad de que ahora usted es el protagonista de todas las acciones que nos proponemos para mejorar la calidad de nuestro servicio.

Muchas Gracias.

1. ¿Conoce usted los servicios que presta el B.P.A?

Si_____

No_____

Regular_____

2. ¿Conoce usted otros bancos que brinden los mismos servicios?

Sí_____

No_____

3. ¿Qué tipo de servicio le presta el Banco Popular de Ahorro?

____ Cuentas de Ahorro.

____ Depósitos a Plazo Fijo.

____ Certificados de Depósito a término.

____ Transferencias monetarias.

____ Cuentas para el futuro.

____ Concesión de créditos personales.

____ Cobro de impuestos, servicios eléctricos y telefónicos, viviendas, círculos infantiles y de abuelos.

____ Venta de cheques de gerencia.

____ Pago de jubilados y pensionados.

____ Canje de diferentes tipos de moneda.

____ Recepción de remesas familiares.

____ Uso de Tarjetas de Visa, Master Card y Transcard.

____ Venta de Tarjetas telefónicas prepagadas.

____ Venta de Tarjetas con bandas magnéticas.

____ Otros ¿Cuáles? _____

Anexo No 4 Encuesta

Estimado Cliente:

Desde 1997 en que el Banco Central de Cuba otorgó la Licencia General que amplió las funciones del BPA, se ha tratado de penetrar selectivamente el sector corporativo, constituyendo este hecho, lo más novedoso y por tanto donde se tiene menor experiencia. Enfrentarse a este reto cada día, impulsa al Banco para lograr un alto nivel de calidad en la prestación del servicio, es por ello que su opinión resulta de gran valor, pues a partir de ello se puede mejorar más estos servicios.

Le rogamos responda con sinceridad este cuestionario que es totalmente anónimo.

Muchas gracias.

1. ¿Qué tipo de servicio le presta el BPA?

Operación de cuentas corrientes.

Descuentos de documentos financieros tales como Letras de Cambio.

Administración de fondos (fideicomiso)

Concesión de financiamientos.

Depósitos a la vista; a términos y plazos fijos

Transferencias

Otros ¿Cuáles? _____

2. ¿ Conoce usted los servicios que brinda el BPA y que podrían interesar a su empresa?

Si

No

Algunos

3. ¿Cómo se valora usted el servicio que le presta el BPA?

Muy Bueno

Regular

Bueno

Malo

4. ¿Dónde considera que la calidad del servicio es superior?

5. ¿Cree usted que el BPA ha evolucionado en los últimos años?

Sí ____ No ____

6. ¿Considera que la informatización y la automatización ha incrementado la calidad de los servicios?

Sí ____ No ____

7. ¿Está más satisfecho con los servicios que el BPA le brinda que lo que estaba hace 5 años?

Si ____ No ____ A veces ____

8. Cree usted que la calidad del servicio es cada vez mayor.

Sí ____ No ____

Anexo No 5 Encuesta

Estimado cliente:

El Banco Popular de Ahorro cumplió 35 años ofertando servicio al sector particular por lo que nos alegraría poder contar con sus opiniones ya que resultaría de gran utilidad para mejorarlos. Le rogamos responda con toda sinceridad este cuestionario que es totalmente anónimo.

Muchas Gracias.

1. ¿Cómo valora usted el servicio que le presta el Banco Popular de Ahorro?

Muy Bueno ____ Regular ____ Bueno ____ Malo ____

2. ¿Por qué realiza sus operaciones en el B.P.A.?

3. ¿Cree usted que el BPA ha evolucionado en los últimos años?

Sí ____ No ____

4. ¿Considera usted que la informatización y la automatización ha incrementado la calidad de los servicios:

Sí ____ No ____

5. ¿Está más satisfecho con los servicios que el BPA le brinda que lo que estaba hace 5 años?

Si ____ No ____ A veces ____

6. ¿Cree usted que la calidad del servicio es cada vez mayor?

Sí ____ No ____

7. ¿ Del siguiente listado de cualidades cuales se pueden asociar al BPA?

_____ Profesionalidad de los empleados

_____ Variedad de servicios.

_____ Buen trato personal.

_____ Calidad de los documentos que emiten

_____ Rapidez

_____ Buena Imagen

Anexo No 6 Encuestas para clientes externos

Estimado cliente:

El Banco Popular de Ahorro dirige sus esfuerzos hacia una meta: ofrecerle a sus clientes un servicio con una calidad superior. Para lograrlo, necesitamos su opinión, de vital importancia para el éxito de nuestro trabajo.

Gracias por su colaboración.

Datos del cliente:

Tipo de cliente: Natural _____ Jurídico _____

1) ¿Cuándo llega a la sucursal se siente atendido y correctamente orientado?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2) ¿Mantienen correctamente el porte y aspecto los empleados de la sucursal?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3) ¿Qué tiempo transcurre entre su llegada a la sucursal y la realización completa de su gestión?

Entre 15 y 30 min. _____

Entre 30 min. y una hora _____

4) ¿Qué es lo que más atenta contra la rapidez de su gestión en la sucursal?
(puede marcar más de uno)

Problemas con la computadora _____ Cola _____ Ausencia de cajero _____

Incorrectamente orientado _____ Falta de modelos _____ Mal trato _____

5) ¿Se le brinda a usted una información completa del servicio que desea utilizar?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6) ¿Existen errores en sus operaciones con el comercial o el cajero?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7) ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?

Datos para la Institución: _____

Funcionario BPA

Oficina

Fecha: _____