
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS BANCARIOS

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yanet Liliana Cáceres Fernández

Tutor: Ing. Ceilys Pérez Leyva

HOLGUÍN 2020

PENSAMIENTO

“El éxito parece estar conectado a la acción. La gente de éxito sigue moviéndose, cometen errores, pero no renuncian”.

Jim Rohn.



DEDICATORIA

A mi madre Sonia, por ser mi piedra filosofal, por ti soporté todas y cada una de las vicisitudes en este largo camino, lo logramos mamita.



AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar hasta aquí, por impulsarme cuando las fuerzas me faltaron.

A mi madre, que es lo más grande en mi vida, la que lloro conmigo y no dejo que nada ni nadie frustrara nuestros sueños de verme ingeniera. Gracias por permanecer a mi lado a pesar de lo difícil que se tornara el camino, por amarme incondicionalmente. A mi papa por preocuparse en todo momento.

A mis hermanos y mis abuelas por estar a mi lado en todo momento. A mi Tías Mayra Y Alina por su ayuda incondicional. A mi tutora que me ayudo sin importar todo el tiempo que dedica a compartir todos sus conocimientos, mil gracias, sin usted no hubiese sido posible, A mi mejor amigo Mauricio que a pesar de la distancia física ha estado apoyándome y queriéndome incondicionalmente en buenas y malas siempre ahí para mí, por todos sus consejos todo su cariño y paciencia.

A mis amigas Isabelita, Liudmila, Yenis y Odalis a ustedes que estuvieron ahí en los momentos más difíciles.

A todos los profesores que estuvieron apoyándome durante el transcurso de la carrera, en especial a Madelin, Fabio, Nápoles y Holver por ayudarme y sin ustedes mi sueño no sería posible.

A mis AMIGOS y compañeros de que la vida se encargó de juntarnos para no separarnos jamás son especiales para mí (Nany, Leydis, Carlos, Lismay, Lisandra, Marlon, Alien, Leydis, Sergio, Andrés, Fidel, Daniela, Ailén y su mami Odalis por aguantarnos por animarnos, por sus consejos), ustedes son la familia que dios me regalo para sentir que la amistad verdadera existe, que si se puede estudiar y disfrutar a la vez, nuestras historias inolvidables y únicas gracias a dios por ustedes.

A Elizabeth e Israel, mis amigos que a pesar del poco tiempo que me conocen me han ayudado sin importar sacrificios.

A todas mis compañeras Araida, Marianne, Maide, Yunaisis y Margarita

A todos los quede una forma u otra contribuyeron a mi formación como ingeniera muchas gracias de corazón.

¡Gracias a todos!



RESUMEN

El sector bancario apuesta por herramientas que contribuyan a elevar la calidad de sus servicios y se traduzcan en mayores niveles de satisfacción de los clientes, para ello requiere de una herramienta metodológica que favorezca al monitoreo de los indicadores que inciden en la percepción de las dimensiones de calidad y que a su vez favorezca el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad. Ante esta necesidad se define como objetivo de la investigación, el diseño de un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios. La investigación se organiza en dos capítulos, el primero de ellos muestra una contextualización de la calidad en el sector de los servicios bancarios y un análisis teórico y metodológico de las investigaciones similares al objetivo general, además del análisis práctico realizado en la Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorros, lo cual respalda la propuesta del instrumento. El segundo capítulo expone el contenido del procedimiento con las técnicas asociadas a las cuatro fases y ocho etapas que lo integran, con la valoración prospectiva de su estructura a través de la prueba no paramétrica Q de Cochran. Se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como los anexos necesarios. El cumplimiento del objetivo de la investigación tuvo lugar gracias al empleo de métodos teóricos, empíricos y matemáticos.



ABSTRACT

The banking sector is committed to tools that contribute to raising the quality of its services and translate into higher levels of customer satisfaction, for this it requires a methodological tool that contributes to monitoring the indicators that affect the perception of the dimensions of quality and that in turn favors the performance of the Quality Management System. Faced with this need, the design of a procedure to control customer satisfaction in banking services is defined as the objective of the research. The research is organized into two chapters, the first of which shows a contextualization of quality in the banking services sector and a theoretical and methodological analysis of research similar to the general objective, in addition to the practical analysis carried out at Branch 6862 of the Bank. Popular de Ahorros, which supports the instrument's proposal. The second chapter exposes the content of the procedure with the techniques associated with the four phases and eight stages that comprise it, with the prospective evaluation of its structure through the Cochran non-parametric Q test. The conclusions and recommendations of the investigation are presented, as well as the necessary annexes. The achievement of the research objective took place thanks to the use of theoretical, empirical and mathematical methods.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-PRÁCTICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS BANCARIOS	5
1.1 Gestión de la calidad en los servicios. Enfoques actuales	5
1.2 Servicios bancarios. Evolución y tendencias modernas para el control de la satisfacción del cliente.....	9
1.3 Análisis crítico de los instrumentos para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios	12
1.4 Elementos prácticos asociados al control de la satisfacción del cliente en el Banco Popular de Ahorro	15
CAPÍTULO II. DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS BANCARIOS	20
2.1 Fase I. Preparación inicial e involucramiento	20
Etapa 1. Organización y participación	21
Etapa 2. Caracterización del sistema bancario	21
2.2 Fase II. Evaluación preliminar de la satisfacción del cliente.....	33
Etapa 3. Procesamiento de los indicadores de satisfacción del cliente	33
Etapa 4. Toma de acciones	41
2.3 Fase III. Repercusión de las medidas	42
Etapa 5. Variación de los indicadores de satisfacción del cliente	42
Etapa 6. Mejora	47
2.4 Fase IV Propuesta de acciones preventivas	47
Etapa 7. Actualización del Plan de Prevención de riesgos	48
Etapa 8. Programación del control al cumplimiento del Plan de Medidas	48
2.5. Valoración del procedimiento propuesto mediante de la prueba no paramétrica Q de Cochran	48
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	55



INTRODUCCIÓN

Las actividades del sector empresarial han sufrido profundas transformaciones, como consecuencia del acelerado proceso de desarrollo de la inteligencia humana, expresado en múltiples avances de la ciencia y la tecnología. Aparejado a lo anterior se hace necesario que en las organizaciones crezca cada vez más el interés por mejorar sus resultados, en aras de alcanzar una buena posición en el mercado en el que se desenvuelven (Chong Poutou, 2018).

En el contexto actual las empresas se trazan nuevas metas con el fin de lograr una mayor calidad, eficiencia y eficacia, enfocando sus acciones a erradicar las deficiencias o dificultades que se pueden presentar en el proceso de producción o prestación de servicios, si quieren tener éxito en un mercado de constantes cambios y de alta competencia Domínguez Vela (2018); (Leyva Salazar, 2018). Este dinámico y complejo ambiente ha obligado a los directivos a ofrecer respuestas rápidas y eficaces, aunque estos enfrentan generalmente restricciones presupuestarias, lo que implica tomar decisiones para privilegiar líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento, reducir gastos, reorganizar procesos, todo ello con el propósito de incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia que requiere el dinámico medio circundante, en este proceso existe un elemento significativo: todo debe dar respuesta a las necesidades de los clientes, que constituyen el eslabón fundamental (Rodríguez, 2018).

Un elemento significativo es la concepción de la calidad enfocada al cliente pero además analizándola en todos los procesos de la empresas inmersos en la elaboración del producto o prestación del servicio (Vives Cruz, 2019). En los sistemas de prestación de servicios, el cliente es el punto de partida para el diseño, al intervenir directamente en el proceso “productivo”, decidir el momento de comenzar el servicio, influir en la distribución espacial del mismo, entre otras características, que determinan que la calidad en los servicios sea el elemento clave de la estrategia competitiva de éstas organizaciones (González Camejo, 2018).

En todos los sectores resulta imprescindible este tipo de análisis tanto actual como sus estimaciones o proyecciones futuras. Por esta razón el manejo eficiente de los recursos económicos, financieros, humanos y técnicos de las empresas es uno de los retos

fundamentales a enfrentar de forma creativa e inteligente por la alta dirección (Ricardo Hernández, 2019). En la sociedad cubana, este análisis cobra gran trascendencia dadas las características del sistema económico cubano, dentro del cual se desarrollan varios sectores de crucial importancia derivada de la tarea específica que realizan, tal es el caso del Banco Central de Cuba (BCC) y otras instituciones financieras subordinadas a él como son: Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Financiero Internacional (BFI), Casas de Cambio (CADECA) y el Banco Popular de Ahorro (BPA).

En este cuarto de siglo de existencia, el BPA ha estado insertado en los programas de la Revolución y sus trabajadores han ofrecido la respuesta esperada para cumplir tareas cruciales como fue el otorgamiento de créditos sociales en el año 2006, en este mismo año fueron fortalecidas las relaciones de corresponsalía con más de 50 bancos en 26 países, firmando acuerdos con instituciones bancarias, que facilitan el envío de remesas familiares a Cuba e inciden en el observado incremento de las mismas. En estas instituciones han sido atendidos un número significativo de estudiantes latinoamericanos a los que les presta el servicio comercial de tarjetas magnéticas.

Actualmente el BPA se encuentra inmerso en una nueva política bancaria con el financiamiento de créditos para la compra de materiales de construcción y el pago de la mano de obra, a personas con vínculo laboral y trabajadores por cuenta propia y la venta de cheques para la compraventa de viviendas y autos. Se incorpora la creación de tarjetas magnéticas en USD, apoyando la política del país a la recuperación de divisas. Además, en conjunto con ETECSA se han creado facilidades por la banca móvil de acceder a los servicios de amortización de créditos, pagos de impuestos al presupuesto del estado y otros sin tener que personarse en nuestras instituciones.

Como parte de la red de sucursales de BPA, se encuentra la sucursal 6862, la cual también ha tenido que dar respuestas a todas las tareas antes referidas y debe lograr con su accionar el cumplimiento de lo plasmado en los lineamientos de la política, económica y social del país y en particular en el siete, donde se hace un llamado a lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces. Sin embargo durante el último año se han manifestado

inconformidades de los clientes con respecto a las largas esperas para recibir el o los servicios.

En este sector, aunque se reconocen los logros alcanzados, estudios previos realizados por:(Vela Ortiz, 2010) (Bendoyro Durán, 2015) aún quedan problemas por resolver para revertir tal criterio. Como aspectos negativos que afectan la calidad del servicio y por ende la satisfacción al cliente se encuentran:

- Carencia de recursos y equipos informáticos,
- deterioro de equipos informáticos,
- personal insuficiente para asumir toda la gama de productos y servicios que se ofrecen,
- mobiliario deteriorado y falta de climatización,
- operaciones y servicios demorados,
- larga espera en condiciones inadecuadas, y
- la falta de empatía con el cliente.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la problemática que fundamentó el inicio de esta investigación, que permitió formular como **problema científico**: ¿Cómo controlar la satisfacción del cliente en los servicios bancarios? Por consiguiente, el **objeto de la investigación** se enmarca en la gestión de la calidad en los servicios.

Para el desarrollo de la investigación se planteó como **objetivo general**: diseñar un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios, definiéndose para el logro del mismo los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico práctico de la investigación sobre las tendencias actuales de la gestión de la calidad y el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios.
2. Proponer un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios.
3. Valorar el procedimiento propuesto a través de la prueba no paramétrica Q de Cochran.

El **campo de acción** lo constituye el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios. Para dar solución al problema científico se presenta la siguiente

idea a defender: El diseño de un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios, contribuye a que se alcancen mayores niveles de calidad en los servicios y al desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron los métodos investigativos siguientes:

De nivel teórico:

1. El de análisis – síntesis, para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones.
2. Inducción – deducción, ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para el análisis de las relaciones entre las fases y pasos a desarrollar.
3. Sistémico - estructural: usado en la determinación de los componentes del objeto de estudio, así como las relaciones entre ellos, obteniendo una idea clara de su comportamiento.

De nivel empírico:

Técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos, tormentas de ideas, encuestas para la recopilación y obtención de información.

Esta tesis se estructuró de la forma siguiente: capítulo I, que contiene el marco teórico-práctico referencial que sustentó la investigación y capítulo II, en el cual se expone y describe el procedimiento diseñado, además de su valoración empleando la prueba no paramétrica Q de Cochran. Se culmina el estudio con un conjunto de conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y, por último, un conjunto de anexos de inevitable inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-PRÁCTICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS BANCARIOS

En el presente capítulo se parte de realizar el análisis de los aspectos principales que sirven de pilar al desarrollo de la investigación. Se compuso partiendo de las definiciones fundamentales de la calidad en los servicios, su evolución y su relación con la satisfacción al cliente. Consecutivamente se analizan los diferentes modelos y procedimientos de evaluación para la medición de la satisfacción al cliente, sus aportes y limitaciones, posteriormente se diagnostica el nivel de satisfacción al cliente en los servicios bancarios. En la **figura 1.1** se muestra la distribución por epígrafes del capítulo.



Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 Gestión de la calidad en los servicios. Enfoques actuales

Al investigar sobre calidad y su evolución, los principales teóricos de la gestión de la calidad han propuesto cada uno su propia definición de calidad, entre ellos se destacan los llamados cinco grandes de la calidad, o gurús de la calidad, estos son (Deming, 1950), (Juran, 1956), (Feigenbaum, 1971), (Ishikawa, 1962) y (Crosby, 1987) cuyos conceptos y contribuciones han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

La Calidad ha evolucionado a través de seis etapas: la de la Inspección Taylor y Fayol (Siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadístico del proceso y más tarde, enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad. (Deming, 1950; Feigenbaum, 1971; Juran, 1956) plantean la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, plantación y ejecución de políticas de calidad, y la era de la administración estratégica de la calidad total donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad, como una oportunidad de competitividad, reingeniería de procesos donde el avance tecnológico y de sistemas administrativos propone un mejoramiento radical, empezar de nuevo, cambiar toda la organización, re arquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado (a finales del siglo XX y principios del XXI), donde se propone que el conocimiento es la base de los negocios actuales.

El término calidad en los servicios ha evolucionado también y se ha diversificado pues los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados (**Tabla 1.1**). Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar.¹ Por lo anterior se puede afirmar que QoS es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de (Juran, 1956), como aptitud de uso.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. En general, se puede entender por producto tanto un tangible como un intangible, siempre que esté referido a la prestación principal de la

¹ Whiteley y Hessian (2002)

organización y, más concretamente, del departamento o unidad (Noda Hernández, 2004).

Tabla 1.1 Diferencia de productos y servicios

SERVICIOS	IMPLICACIONES
Intangibles	Los servicios no pueden inventariarse
	Los servicios no pueden patentarse
	Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente
	Es difícil determinar su precio
Heterogéneos	La entrega del servicio y la SC depende de las acciones del empleado
	La QoS depende de muchos factores incontrolables
	No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente
Producción y Consumo Simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan
	Los clientes se afectan unos a otros
	Los empleados afectan el resultado del servicio
	La descentralización puede ser fundamental
Perecederos	Es difícil producirlos masivamente
	Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios
	Los servicios no pueden devolverse ni re-venderse

Fuente: Adaptado de (Whiteley R y Hessian Diane 2002)

El elemento clave para lograr un alto nivel de QoS es la capacidad no sólo para satisfacer, sino también para superar las expectativas del cliente. Según esto la QoS es la amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y su percepción de superación por el servicio prestado. En el caso de un servicio, las prestaciones del servicio incluyen la medida en que se realiza la satisfacción última buscada con el servicio y las experiencias sufridas en la implementación de éste. Los servicios son poco o nada materiales, únicamente se perciben por las prestaciones que acompañan su contratación o su ejecución y en la mayoría de los casos un cliente no puede expresar su grado de satisfacción hasta que no consume el servicio. Pero lo que el cliente va buscando últimamente no es el servicio directo sino un bien al que tiene acceso por medio de éste (Estopiñan Marrero, 2010)

El interés por la calidad de los servicios obedece a la orientación de las organizaciones hacia la filosofía de la excelencia, la cual permite potenciar la fidelidad de los clientes, incrementar el número de nuevos clientes, tener más oportunidades para el desarrollo institucional, mejorar la reducción de costes y optimizar la imagen institucional, fortaleciendo la permanencia de sus miembros. En la **figura 1.2** podemos ver que la calidad del servicio percibido es el resultado de la comparación entre el servicio esperado y el servicio percibido.

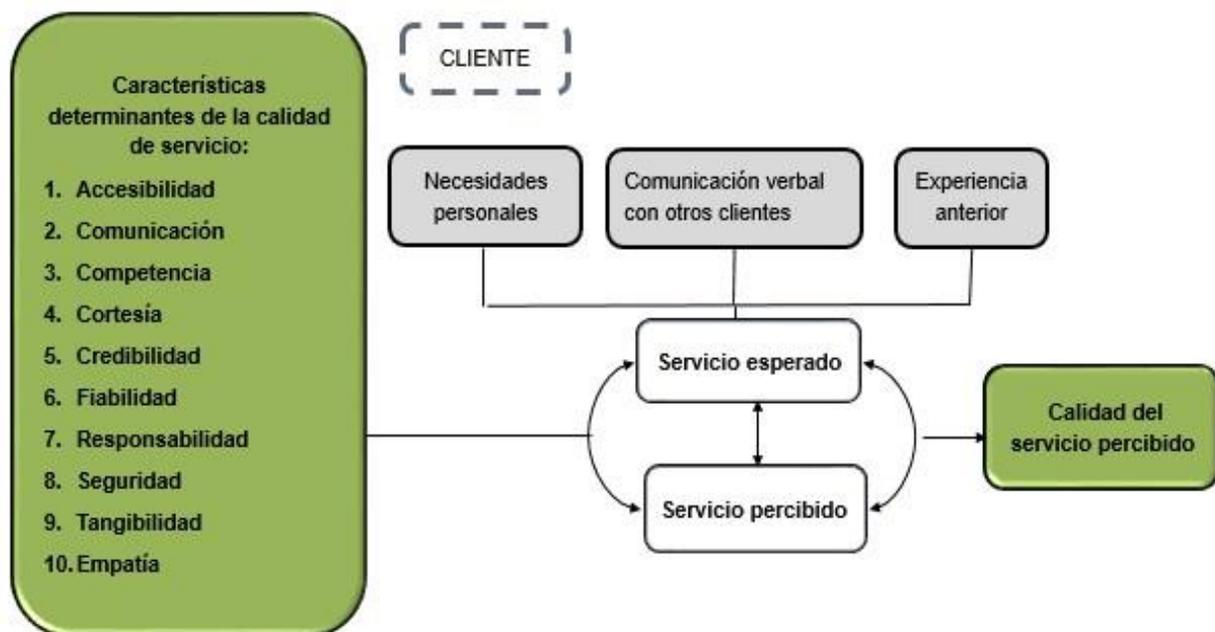


Figura 1.2 Calidad del servicio (QoS)

Es muy posible que la importancia relativa de las diez características determinantes de las expectativas de los consumidores (antes de la entrega del servicio), difiera de la importancia relativa de estas características frente a la percepción que tiene el cliente ante el servicio prestado².

Toda organización o departamento, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la principal. Por lo que, la QoS supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente (Leyva Salazar, 2018).

1.2 Servicios bancarios. Evolución y tendencias modernas para el control de la satisfacción del cliente

Los bancos y sus oficinas, de ser meros intermediarios financieros, han ido transformándose, y continúan haciéndolo, hacia entidades de servicios complejos, sin abandonar su papel tradicional, claro está.

Seguramente esto es así porque los clientes también son complejos en sus necesidades. Al contratar una cuenta corriente, u otro producto, no pretenden el producto simple sino la multitud de servicios que ligados a ella sirven para satisfacer sus necesidades (Pacheco Espejel A, 2000).

Los servicios financieros tienen características sobre las que es conveniente hacer alguna reflexión: Son heterogéneos. Muy diversos y diferenciados incluso los similares. Frecuentemente, el mismo producto no es idéntico en todas las entidades, cada una de ellas, agrega o resta matices que suelen darle personalidad. Como son intangibles, poco materializables, no representables en cosas, el usuario o sabe bien lo que adquiere hasta que lo prueba (Herrera, 2016). Aunque muchos de ellos concitan una relación directa y personal entre un empleado y el cliente, poco a poco los usos bancarios y el estilo Internet están (Cordoba J .Cachero C .Calero C. Genero M y Marhuenda, 2007) es personalizando los servicios. Además, como cualquier otro tipo de servicios:

No son acumulables, no se pueden almacenar para consumir más de ellos posteriormente.

- Son derechos de uso, pero no se adquiere la propiedad del bien,

² Filosofía de Parasuraman (1985)

- se consumen y se producen en el mismo acto, y
- no se pueden patentar, aunque sean originales y novedosos. Los bancos están abocados a competir con otros que les copien la idea, eso sí, pueden ponerle marca y nombre registrado.

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (Burgos H., 2014). Los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos y papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios) (Cordoba J .Cachero C .Calero C. Genero M y Marhuenda, 2007) (Cordoba J .Cachero C .Calero C. Genero M y Marhuenda, 2007), y se caracterizan por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Valencia, 2012) algunos gracias a la tecnología, y que, relacionados con la información, resultan ser cada vez más importantes (Espino, 2013). La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategias de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes (Valdunciel Bustos L. Flores Romero M. y Miguel Dávila J. A., 2007) pero estas son de fácil transferencia, e incluso superadas por la competencia (Morillo Moreno, 2016). Es por ello que estas instituciones deben enfatizar en lo intangible del servicio, que agrega valor para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas, si se toma en cuenta que los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes (Viera Castillo D. Hicil M R. y Orozco V A, 2007) citado en (Ricardo Hernández, 2019). Además, los productos bancarios son básicamente los mismos por lo que el único elemento que permite lograr diferenciación es la calidad del servicio con la que ofrecen sus productos a su cartera de clientes.

El mundo moderno se ha transformado y las estrategias de los bancos lo han hecho junto a él, otorgando un mayor protagonismo al marketing. En sus inicios, llega mediante un enfoque de ventas: la necesidad de captar depósitos provocó una fuerte inversión en publicidad y promoción. Con el tiempo, se hizo necesario no solo atraer clientes, sino también fidelizarlos, lo que estimuló un cambio en la forma de atenderlos y en la manera de disponer el lugar. Posteriormente, cobró importancia el diseño de

productos bancarios que se adaptaran a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para lograr los objetivos corporativos. El cambio fundamental fue rebasar la antigua banca de productos, para pasar hacia la nueva y dinámica banca de clientes.

Así, los bancos se vieron obligados a transformar su forma de actuación, de modo que nacieron nuevas tendencias de la banca moderna. Los principales cambios del mundo actual están condicionados por la sociedad del conocimiento, espacio en el que:

- La ciencia y la cultura desempeñan un papel muy importante en la creación de riqueza,
- la sociedad trabaja en redes y convergencias tecnológicas,
- el éxito se construye sobre los ejes de los nuevos conocimientos, y
- el talento, la imaginación de las personas, la innovación, la ética, la confianza, la transparencia y la responsabilidad social se convierten en factores del desarrollo sostenible.

Además, es necesario convivir con fenómenos como la incertidumbre y las contradicciones, el cambio veloz y discontinuo, y la mezcla de la técnica, la información y la lógica con los sentimientos y las emociones. Todo ello exige rapidez, habilidad, sutileza e inteligencia para resolver los multifactoriales problemas de la contemporaneidad, particularidad que ha cambiado la vida de los bancos y sus tendencias.

Ahora bien, las principales tendencias de la banca moderna se pueden resumir de la siguiente manera (Hernández, 2016; Lisa Soriano, 2016; Vera, 2018):

1 Desarrollo de empresas no financieras que generan productos y servicios innovadores en base a nuevas soluciones tecnológicas ágiles y flexibles, llamadas fintech, y que irrumpen en los ámbitos del negocio bancario con la provocación de una fuerte competencia.

2 Amplio uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los productos, servicios y procesos bancarios. En tal sentido, son utilizados la banca móvil, el crowdfunding, la información en las nubes, la identificación digital, la robótica, el internet de las cosas y las cadenas de bloques (blockchain).

3 Incremento vertiginoso de las inversiones en innovación financiera.

4 Fortalecimiento de la gestión integral de riesgos. El avance de las innovaciones, el uso de las redes de información y la variabilidad de las economías, entre otros factores, elevan los riesgos crediticios, operacionales y de mercado.

5 Desarrollo de la inteligencia de clientes. Se utiliza un nuevo enfoque de estudio y gestión de los clientes, basado en la inteligencia emocional. Internet ha convertido el diálogo controlado y unipersonal del banco con sus clientes en un diálogo abierto a tiempo real con millones de personas. El banco debe comprender las emociones de los clientes para utilizarlas en favor de su gestión.

6 La formación, integración y motivación del personal bancario es una de las variables decisivas del desarrollo del sistema bancario. Las personas que trabajan para el banco, con sus conocimientos y emociones, representan su mayor capital.

7 La inclusión y educación financiera, en aras de la comprensión y acceso masivo a los productos y servicios bancarios, así como el estímulo a la equidad social, llegan a ser hoy dos de las estrategias imprescindibles del sector.

8 La responsabilidad social bancaria es una pauta generalizada en las instituciones financieras. Se trata de contribuir al desarrollo sostenible de los actores económicos y sociales del entorno.

1.3 Análisis crítico de los instrumentos para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios

Para el desarrollo de este epígrafe se asume el análisis bibliográfico de los procedimientos y metodologías afines al control de la satisfacción del cliente, realizado por (Vives Cruz, 2019), ya que este posee vigencia, actualidad y objetivos comunes respecto a la presente investigación. Se decide incorporar al análisis el procedimiento propuesto por esta autora, ya que, aunque se orienta a los servicios de telefonía, estos poseen características semejantes con los servicios bancarios, a partir de criterios como la masividad, diversidad de clientes, formas de consumo y digitalización.

Autores como (Patton M. Stevens P. y Knutson B.J, 1994); (Grande, 1999) y (González Escalona, 2017), exponen temas como la percepción que tiene el cliente de la superioridad que adopta el servicio, propuestas de mejora para las deficiencias detectadas, evaluación mediante escalas, percepción del servicio prestado, reservas garantizadas, prestación del servicio según condiciones pactadas, solución de

problemas rápida y eficazmente, servicio prestado sin errores y recoge los elementos esenciales del servicio. En este clúster también consideran como principal indicador el grado de satisfacción de los clientes y algunos de estos autores generan un instrumento que permite la evaluación de la calidad de servicio percibida.

Otras de las principales tendencias de estas investigaciones según (Mei A.W.O; Dean. A; White C, 1999), (López C.; Serrano A, 2001) y (Bojanic D. C. y Rosen L. D, 1993); se basan en medir las percepciones de los clientes con relación a la calidad de servicio, análisis de los incidentes, priorización de los incidentes, propuesta de mejora, sustento de los enfoques en sistemas y por procesos. También se realizan estudios para conceder la viabilidad de la técnica del incidente crítico para fijar la calidad de servicio.

(Pérez Pérez, 2017);(Antony F Antony F.F; Ghosh, 2004) y (Sánchez Castro, 2016); plantean aspectos fundamentales como la necesidad de mejora continua en toda la organización, la medición de importancia de los atributos, el proceso de retroalimentación interna, la toma de medidas correctivas y el manejo de quejas a partes interesadas. Otro elemento presente en estas propuestas es el desarrollo de acciones de diagnóstico y mejora.

(Lockwood, 1994);(Armstrong, 1997); y (García Buades, 2001) expresan que la percepción de los clientes a través de la identificación y evaluación de las dimensiones (solo tres: evaluación del personal, evaluaciones de las instalaciones, percepción funcionamiento y organización del servicio) y atributos del producto (elementos tangibles, fiabilidad y contacto, que incluye los atributos de capacidad de respuesta, seguridad y empatía). La información es adquirida a través de estudios de autores y cuestionarios a una muestra representativa. Otros elementos presentes en estas propuestas son el compromiso de los distintos niveles y la proyección de soluciones.

(Parasuraman A ;Zeithaml V A & Berry L, 1985) ,(Getty J.; Thompson K 1994); Falces C ;Sierra B Becerra; A Briñol (1999); (O'Neill M. A., 2000); (Caruana A., 2000) y (Noda Hernández, 2004) afrontan el desarrollo de la gestión de la calidad a través del mejoramiento de los indicadores evaluando el nivel de SC externo e interno (satisfacción laboral) y su correlación, definiendo las deficiencias existentes y estrategias de mejora en todos los niveles, en especial en la formación del capital

humano, y procesos mediante la preparación inicial y comunicación hasta la implementación y control.

Las tendencias de las investigaciones más aceptadas recientemente³ son un estudio minucioso de las dimensiones que forman la variable SC interno y externo, la definición de fases (recogida de los incidentes, análisis de los incidentes, priorización de los incidentes y propuesta de mejora) para fijar el mejoramiento continuo de la QoS percibida y la productividad, evidenciándose la relación existente entre productividad - SC interno - SC externo. Igualmente en este clúster se conoce el nivel de satisfacción a través de cuestionarios.

A partir de este análisis (Vives Cruz, 2019) propone un procedimiento que sigue la estructura lógica del ciclo de gestión y parte de un análisis preliminar de los indicadores de satisfacción del cliente hasta la propuesta de acciones de mejora por corrección, incluye el monitoreo y la valoración del impacto de las acciones propuestas desde la perspectiva del cliente y la organización. En el diseño se tuvo en cuenta el involucramiento y la constitución del equipo de trabajo y comité de expertos para la toma de las decisiones. Emplea indicadores cuantitativos en todas las etapas a través del desarrollo de varias técnicas que tributan al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

A criterio de la autora la principal dificultad que posee este instrumento es que hace referencia a dimensiones específicas de los servicios de telefonía, por tal motivo, se realizó un análisis de redes con las investigaciones consultadas en materia de satisfacción con los servicios bancarios con la ayuda del paquete estadístico Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0 y el Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies (ver figura 1.3); y se determinó que las dimensiones (Confidencialidad, Seguridad, Accesibilidad, Confort de las instalaciones, Calidad de la tecnología, Garantía financiera, Variedad, Rapidez y Relaciones con el personal) presentan un alto grado de centralidad normalizada con

³ Patton et al., 1994; Akan, 1995; Otto y Ritchie, 1996; Ekinci et al, 2003; Pérez Campdesuñer, 2006;; Guethón Sierra, 2018; Chong Poutou, 2018; González Camejo, 2018; García Pérez, 2018 y Leyva Salazar, 2018.

respecto a las restantes. De igual modo, tienen menor centralización global de cercanía con la red (in Closeness), mayor centralización global de la cercanía armónica (in Harmonic Closeness) y mayor robustez en los valores del eigenvector, como medida de centralidad (**ver anexo 1**). Por esto se decide proponer un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente que adopte indicadores y estructuras similares a la propuesta de Vives Cruz (2019) incorporando los elementos característicos y las dimensiones de los servicios bancarios.

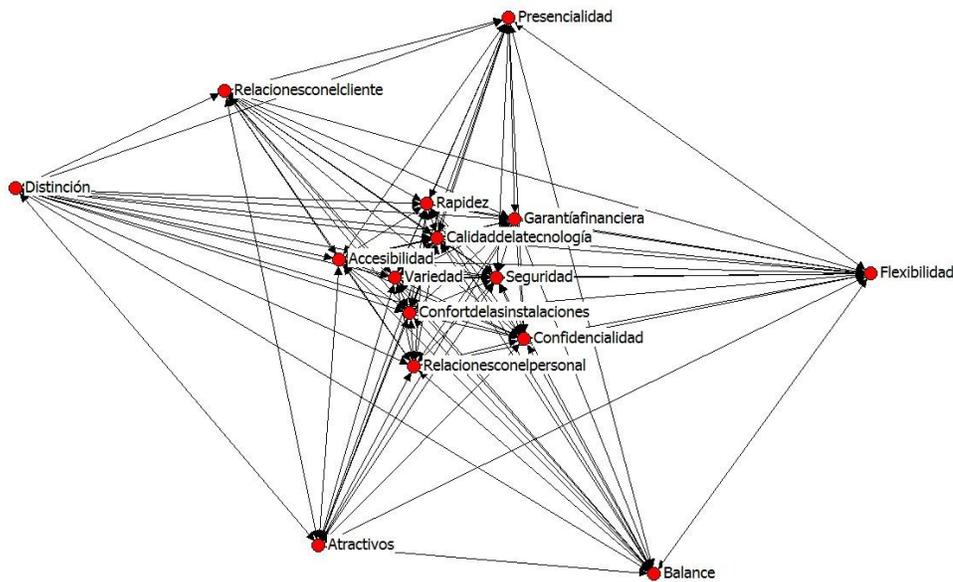


Figura 1.3 Diagrama de redes para las dimensiones de Satisfacción del cliente en los servicios bancarios

Fuente: Ucinet for Windows

1.4 Elementos prácticos asociados al control de la satisfacción del cliente en el Banco Popular de Ahorro

El nacimiento del sistema bancario en Cuba pudiera ubicarse en las primeras décadas del Siglo XIX caracterizadas por un significativo crecimiento económico sustentado en las producciones derivadas de la caña de azúcar —azúcar cruda, mieles, aguardiente y ron—, café, cera, miel de abejas, cobre, tabaco torcido y maderas preciosas¹. En este desempeño económico que se caracterizó por la expansión del comercio interno y externo, se hizo necesario el surgimiento del sistema bancario, el cual se remonta

prácticamente al año 1832 en que se establece el Banco de Fernando VII² y diez años después se crea la Caja de Ahorros.

El 18 de mayo de 1983 el Consejo de Estado de la República de Cuba promulgó el Decreto Ley No. 69 creando el Banco Popular de Ahorro. El mismo tendría a su cargo la captación de los recursos monetarios de la población temporalmente libres, así como la concesión de créditos personales a corto, mediano, largo plazo y la prestación de otros servicios bancarios. Las campañas iniciales para la captación de pasivos por cuenta de particulares, fueron muy intensas y permitieron crear una conciencia del ahorro en la población. La creación y ampliación de la red de oficinas, así como la organización de las áreas de trabajo constituyó una de las principales actividades de las direcciones del Banco Popular de Ahorro en el país.

El Banco Central de Cuba aprueba el 4 de noviembre de 1997 la Resolución No. 15, que le amplía al Banco Popular de Ahorro su objeto social y le otorga una Licencia General que le permite desarrollar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional (MN) como en moneda libremente convertible (MLC). Esto conllevó a modificar la misión del banco, estrategias, objetivos de trabajo y estructuras de dirección. Comenzó una preparación urgente sobre los procedimientos y normas correspondientes a la Banca Universal.

El Banco Popular de Ahorro mantuvo su orientación hacia el segmento de personas naturales, ampliando su capacidad de gestión al sector empresarial cubano y ofreciendo alternativas ante sus requerimientos financieros. Por la connotación social que representa, no se puede dejar de mencionar algunas de las principales tareas que ha acometido el BPA:

- Atención al programa de estudiantes latinoamericanos.
- Plan Especial de Televisores Panda, para su adquisición en Moneda Nacional.
- Ejecución de las tareas con relación a la Ley General de la Vivienda. Pago a Pensionados y Jubilados de la Seguridad Social.
- El pago a los jóvenes incorporados a los cursos de Superación Integral
- Concesión de créditos sociales como parte del Programa de Ahorro Energético, asegurándole así a los cubanos las facilidades necesarias para el pago de esos artículos

A propósito de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII Congreso, se ha continuado con la implementación de la Nueva Política Crediticia (Lineamientos del 19 al 21 y del 33 al 39 del capítulo II: Políticas Macroeconómicas) con el objetivo de conceder financiamientos a sectores priorizados del país como son los casos de:

- Créditos para la compra de materiales de la construcción y pago de mano de obra a personas naturales.
- Créditos agropecuarios para clientes que certifiquen la legalidad de las tierras.
- Créditos para inversión y capital de trabajo a trabajadores por cuenta propia.
- Créditos para afectados por los Huracanes Sandy, Mathew e Irma, u otros, desastres naturales.
- Créditos para módulos de cocción y menajes de inducción.
- La administración de cuentas a beneficiados por subsidios.

Estas han sido tareas extraordinarias, que comenzaron a ejecutarse de forma urgente y han sido asumidas por directivos y empleados con un alto espíritu de sacrificio, estimulados y comprometidos por la alta responsabilidad y confianza que ha depositado la más alta dirección del país. Valores propios de la filosofía de trabajo, adquiridos de aquellas raíces iniciales, los fundadores. El Banco Popular de Ahorro ha logrado ser líder en la actividad comercial de la banca personal. Cuenta entre sus recursos más importantes con la mayor red de oficinas, diseminadas por todo el territorio nacional, conexiones de negocios con importantes centros financieros del mundo y un personal capacitado, con un buen rango de profesionalidad y experiencia en la correcta atención a clientes, una preparación acelerada en el uso de la técnica informática y de los medios de comunicación electrónicos, los cuales representan grandes pasos de avance en la conquista de la eficiencia.

El BPA y específicamente la sucursal 6862 es una institución financiera, 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. Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Los objetivos de trabajo para el año 2020 están definidos de la siguiente forma:

- 1 Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).
- 2 Continuar la aplicación de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país. (L-34, L-35)
- 3 Aplicar la Estrategia 2020 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L6, L270)
- 4 Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva. (L-6, L-270)
- 5 Incrementar los niveles de automatización de los sistemas informáticos de los procesos claves y fortalecer la infraestructura tecnológica según la estrategia de Automatización aprobada. (L-108)
- 6 Satisfacer la demanda de capital humano, priorizando los cargos claves. (L-142, L-145, L-146)
- 7 Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
- 8 Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.

Como parte de la red de sucursales de BPA, se encuentra la sucursal 6862, la cual también ha tenido que dar respuestas a todas las tareas antes referidas y debe lograr con su accionar el cumplimiento de lo plasmado en los lineamientos de la política, económica y social del país y en particular en el siete, donde se hace un llamado a lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces. Sin embargo, durante el último año se han manifestado inconformidades de los clientes con respecto a las largas esperas para recibir el o los servicios.

En estos momentos en que la batalla económica continúa siendo la tarea fundamental y también la más compleja, y que exige hoy el estudio de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la institución, con el objetivo de encontrar métodos y soluciones que permitirán satisfacer las expectativas de los clientes y lograr la calidad

en los servicios que se prestan, y por ende el incremento de los ingresos y la capacidad de generar utilidades, lo que nos con llevará a mejorar los indicadores económicos y financieros.

Para lograr lo que se propone se requiere fomentar la formación de una cultura económica en la sociedad, por lo que la preparación en este sentido de cuadros y directivos es una necesidad impostergable dotados con una actitud más proactiva, inteligente y concreta que permitirá disponer de profesionales y técnicos con una mejor preparación, más motivados para desarrollar a plenitud su intelecto y ser más productivos.

Es por esta razón que en la Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro en Holguín surge la necesidad de realizar un estudio sobre las principales causas que propician en la red de sucursales el incremento de la cantidad de quejas con razón relacionadas con los servicios bancarios y con ello la demora en la prestación de servicios y en los tiempos de respuesta, lo que provoca el incremento de clientes insatisfechos, por todo lo anterior y a partir de debilidades identificadas según el criterio de expertos de la institución, partiendo de que la calidad del servicio en esta sucursal esta evaluada de **REGULAR** ocasionado primeramente por la fluctuación de los trabajadores del área comercial por la carga de trabajo, la falta de equipamiento informático, de materiales y los procesos demorados de las operaciones por la cantidad de documentación solicitada. Aunque este tema es analizado en los consejos de dirección con los dirigentes implicados, reuniones sindicales, debatiendo y proponiendo ideas entre todos para el mejoramiento continuo de la prestación de servicios, no se ha logrado revertir la situación.

CAPÍTULO II. DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS BANCARIOS

El presente capítulo muestra una propuesta del procedimiento orientado al control de la satisfacción del cliente con los servicios bancarios. El mismo constituye una adaptación del procedimiento desarrollado por (Vives Cruz, 2019), y adopta elementos de los instrumentos diseñados (González Camejo, 2018); (Chong Poutou, 2018) y (Leyva Salazar, 2018). El objetivo fundamental de este instrumento es dotar a las entidades bancarias, de una efectiva herramienta metodológica para controlar los indicadores asociados a la satisfacción de los clientes, ya que de esta forma la contribuye a la calidad de sus servicios y al desempeño de los sistemas de gestión. Este procedimiento se estructura en cuatro fases, en cada una de ellas se enuncian etapas y pasos; con la descripción de su contenido, así como los objetivos y técnicas a emplear, en la figura 2.1 se ilustra el algoritmo que lo describe.

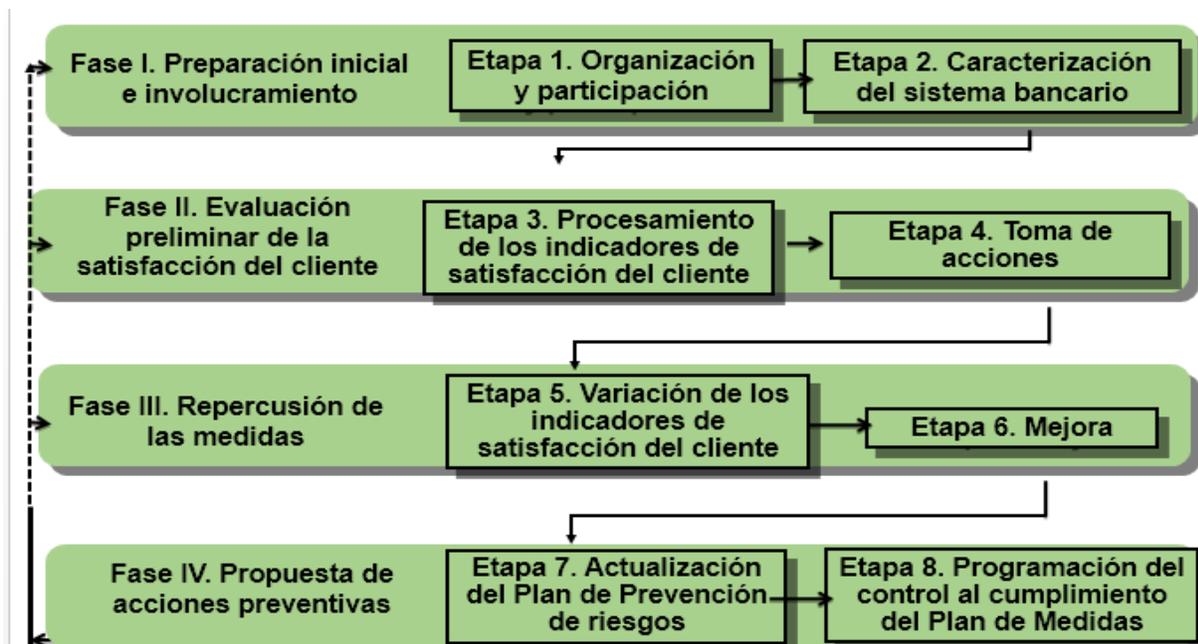


Figura 2.1. Estructura general del procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios

2.1 Fase I. Preparación inicial e involucramiento

Objetivo: establecer las condiciones organizativas para el control de la satisfacción del cliente y evaluar el comportamiento inicial de los indicadores.

Etapa 1. Organización y participación

Objetivo: motivar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros de la entidad.

Contenido: asegurar el compromiso de los directivos y personal involucrado durante la investigación. Conformar el equipo de trabajo, ya sea con trabajadores con alto grado de especialización o mediante la contratación de consultores. La segunda opción contribuye a evitar la parcialización de los investigadores por el sentido de pertenencia que puedan tener hacia la organización. De cualquier modo, se requiere de la participación del personal de la entidad para facilitar la recopilación de la información y la aplicación de los instrumentos, así como para acceder a datos específicos. Debe garantizarse que los recursos necesarios para realizar el estudio no impliquen costos en los cuales la empresa no pueda incurrir.

Técnicas: tormenta de ideas, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

Paso 1. Elección del equipo de trabajo

Contenido: se seleccionan y capacitan los integrantes del equipo de trabajo. Estos se encargarán de llevar a cabo todas las tareas y pasos comprendidos en cada fase del procedimiento. Se organizarán actividades orientadas a capacitar a cada miembro del equipo en materia de satisfacción del cliente y se evaluará su capacidad para el cumplimiento de las tareas. Debe garantizarse que el equipo (debe estar integrado por una cantidad impar de miembros) esté integrado por especialistas en el campo metodológico y en el práctico, para garantizar que estos tengan conocimiento del sector bancario y además posean habilidades para tomar decisiones respecto a la selección de técnicas y el procesamiento de datos. Es importante garantizar que el equipo de trabajo sea consciente de la importancia de la investigación y posea valores éticos para el manejo responsable de la información y no se parcialice con los resultados obtenidos.

Técnicas: observación directa, revisión documental, trabajo en grupo.

Etapa 2. Caracterización del sistema bancario

Contenido: El desarrollo de esta etapa se realiza en dos momentos, inicialmente se realiza una caracterización general de la empresa, adoptando indicadores propuestos por (Pérez Pérez, 2017) y posteriormente se realiza una caracterización específica de

los servicios bancarios, en ella se resumen los principales elementos que intervienen en el funcionamiento de la organización, con las posibles fuentes en las que se puede acceder a ellas.

Paso 2. Caracterización general

Contenido: se definen las principales características de la empresa. Este paso posee alta importancia ya que la correcta caracterización de la organización permite a los investigadores conocer acerca de su funcionamiento. Aunque deben analizarse los elementos generales, se le concede prioridad a aquellas características distintivas de la entidad, que facilitan la comprensión de los servicios prestados y la toma de decisiones; los elementos a tener en cuenta para caracterizar una empresa son:

- Principales clientes
- Competidores

Deben clasificarse los competidores atendiendo a:

- Posición en el mercado
- Desempeño
- Alcance de la cartera de servicios
- Partes interesadas
- Socios
- Proveedores
- Regulaciones legales: Normas y estándares por los que se rige
- Recursos
- Infraestructura
- Tecnología
- Personal

Debe caracterizarse la fuerza de trabajo atendiendo a:

- Nivel de escolaridad
- Categoría ocupacional
- Edad
- Sexo
- Experiencia
- Indicadores del desempeño

- Ingresos
- Costos
- Utilidades
- Satisfacción del cliente
- Porcentaje de quejas

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso

Paso 3. Construir la ficha de desempeño de los servicios bancarios

Contenido: En este paso se procede a caracterizar el desempeño del sistema bancario para identificar los posibles puntos vulnerables en materia de prestación. Se propone la ficha que aparece en la **tabla 2.1**. Para completa la valoración de los servicios se requiere del criterio del equipo de trabajo, los cuales emitirán una evaluación interna de cada servicio; para ello utilizarán los criterios que consideren apropiados según las características de la entidad bancaria. El índice de evaluación interna (IEI) será determinado a partir de la media aritmética de las votaciones de cada miembro, en una escala ordinal ascendente (1-3). Los servicios vulnerables estarán determinados por la escala que aparece en la **tabla 2.2**, la cual será empleada para clasificar todos los indicadores del procedimiento, esta decisión responde al interés por la integración de los parámetros. El IEI de los servicios generales será determinado a través del promedio de sus servicios específicos.

Tabla 2.1 Ficha de evaluación interna del desempeño de los servicios bancarios

Servicios Generales	Servicios específicos	Índice de evaluación interna (IEI)
Operaciones de CADECA: compra-venta de Pesos Cubanos (CUP) y Pesos Cubanos Convertibles (CUC)		
Canje de monedas extranjeras		

por CUC		
Servicios relacionados con la Ley General de la Vivienda	Transferencia de Propiedad.	
	Cheque de Gerencia para Compraventa o Compensación en Contratos de Permutas de Viviendas.	
Financiamientos a Entidades Estatales, Formas Productivas del MINAG y AZCUBA		
Financiamientos a Pequeños Agricultores		
Financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP)		
Créditos a Personas Naturales	Compra de Bienes de Consumo que incluye en su conjunto equipos de cocción de alimentos como Ollas de presión eléctrica, Olla arrocera, Olla de presión convencional,	
	Compra de materiales de la construcción y/o para el pago del servicio de mano de obra, así como para el pago de la elaboración de un Plano o Proyecto de Arquitectura.	
Banca a Distancia	Banca Móvil	
	Banca Telefónica	

	Banca Remota	
Cuentas de Ahorro Ordinario en CUP, CUC, USD, EUR		
Cuentas de Ahorro para el Futuro (Formación de fondo)		
Depósitos a Plazo Fijo con tasas beneficiosas que aumentan según los períodos definidos de 3 y 6 meses; y 1, 2, 3, 5 y 6 años.		
Depósitos a Plazo Fijo en Moneda Nacional con pago adelantado de Intereses		
Certificados de Depósito		
Tarjeta Magnética	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Jubilados. • Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Ahorro en CUP, CUC y USD. • Tarjeta Magnética asociada a Nómina y Estimulación de trabajadores. • Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Trabajadores por Cuenta Propia. • Tarjeta Magnética asociada a 	

	<p>Cuentas de Subsidios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Colaboradores. • Tarjeta Magnética asociada a Cuentas Mayoristas. 	
Imposición y pagos de Transferencias nacionales e internacionales		
Cobro por Cuenta de Terceros	Seguridad Social	
	Impuestos y otras contribuciones de la ONAT	
	Caja de Resarcimientos	
	Hogar de Ancianos o Casa de Abuelos	
	Multas	
<p>Escala: 1.00 – 1.66 Bajo (Puntos o servicios vulnerables)</p> <p>1.67 – 2.32 Medio</p> <p>2.33 – 3.00 Alto</p>		

Tarea 1. Revisión del cumplimiento de la base legal y normativa

Contenido: Caracterizar la entidad bancaria en cuanto a las normas por las cuales se rige, teniendo en cuenta los procesos de certificación a los que se somete y los sistemas de gestión que implementa. Para ello deben consultarse los documentos resultantes de auditorías y procesos de evaluación; así como los premios y distinciones que ostenta. Debe profundizarse en el análisis del cumplimiento de las NC ISO 9001:2015 Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad y las normas específicas relacionadas con los requisitos vinculados al objeto social.

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso, entrevistas

Tarea 2. Análisis del cliente

Contenido: se caracterizan los clientes, como parte interesada fundamental de la organización y por ser en el cual se proyectan directamente los resultados de la investigación. Para desarrollar esta tarea se pueden consultar los estudios de investigación de mercados realizados por la empresa, las encuestas de satisfacción y la documentación relacionada con los servicios. La caracterización debe realizarse atendiendo a los aspectos que aparecen en la **tabla 2.2**.

Tabla 2.2 Ficha de caracterización del cliente

Servicios Generales	Elementos predominantes				
	Nivel cultural	Nivel de Ingreso	Sexo	Edad	Motivaciones
Operaciones de CADECA: compra-venta de Pesos Cubanos (CUP) y Pesos Cubanos Convertibles (CUC)					
Canje de monedas extranjeras por CUC					
Servicios relacionados con la Ley General de la Vivienda					
Financiamientos a Entidades Estatales, Formas Productivas del MINAG y AZCUBA					
Financiamientos a Pequeños Agricultores					
Financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP)					

Créditos a Personas Naturales					
Banca a Distancia					
Cuentas de Ahorro Ordinario en CUP, CUC, USD, EUR					
Cuentas de Ahorro para el Futuro (Formación de fondo)					
Depósitos a Plazo Fijo con tasas beneficiosas que aumentan según los períodos definidos de 3 y 6 meses; y 1, 2, 3, 5 y 6 años.					
Depósitos a Plazo Fijo en Moneda Nacional con pago adelantado de Intereses					
Certificados de Depósito					
Tarjeta Magnética					
Imposición y pagos de Transferencias nacionales e internacionales					
Cobro por Cuenta de Terceros					

Técnicas: Entrevistas, revisión documental, observación directa, encuestas.

Paso 4. Identificación de los momentos de verdad del servicio bancario

Se procede a caracterizar los servicios atendiendo a sus funciones básicas⁴, auxiliares⁵ y de conveniencia⁶. Para ello se propone la ficha que aparece en la **tabla 2.3**; en la **tabla 2.4** se identifican los principales momentos de verdad⁷ y se otorga un coeficiente de importancia (CI) a cada momento de verdad según el criterio del equipo de trabajo, empleando escala y ponderación similares a los establecidos en el paso 2. Los elementos analizados en este paso contribuyen al proceso de identificación de errores y la propuesta de mejora.

Tabla 2.3 Ficha de caracterización de los servicios bancarios

Servicios Generales	Funciones		
	Básicas	Auxiliares	De conveniencia
Operaciones de CADECA: compra-venta de Pesos Cubanos (CUP) y Pesos Cubanos Convertibles (CUC)			
Canje de monedas extranjeras por CUC			
Servicios relacionados con la Ley General de la			

⁴ Están directamente relacionadas con los beneficios para cuya satisfacción surgieron originalmente los productos o servicios. (González Escalona, 2017)

⁵ Están relacionadas directamente con los beneficios que se pueden lograr con un producto o servicio y están ligados al propio producto, servicio o marca. Facilitan y en muchos casos son necesarias para desarrollar las funciones básicas. (González Escalona, 2017)

⁶ Están relacionadas con los beneficios que pueden obtenerse con la apariencia, el consumo o uso del producto o la prestación del servicio.

Hacen más agradable y satisfactoria la realización de la función básica. (González Escalona, 2017)

⁷ Momento en que se produce el contacto directo con el cliente (Pérez Pérez, 2017)

Vivienda			
Financiamientos a Entidades Estatales, Formas Productivas del MINAG y AZCUBA			
Financiamientos a Pequeños Agricultores			
Financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP)			
Créditos a Personas Naturales			
Banca a Distancia			
Cuentas de Ahorro Ordinario en CUP, CUC, USD, EUR			
Cuentas de Ahorro para el Futuro (Formación de fondo)			
Depósitos a Plazo Fijo con tasas beneficiosas que aumentan según los períodos definidos de 3 y 6 meses; y 1, 2, 3, 5 y 6 años.			
Depósitos a Plazo Fijo en Moneda Nacional con pago adelantado de Intereses			
Certificados de Depósito			
Tarjeta Magnética			
Imposición y pagos de Transferencias nacionales e internacionales			

Cobro por Cuenta de Terceros			

Tabla 2.4 Coeficientes de importancia de los momentos de verdad en los servicios bancarios

Servicios Generales	Momentos de Verdad		
	M1	M2	M3
Operaciones de CADECA: compra-venta de Pesos Cubanos (CUP) y Pesos Cubanos Convertibles (CUC)			
Canje de monedas extranjeras por CUC			
Servicios relacionados con la Ley General de la Vivienda			
Financiamientos a Entidades Estatales, Formas Productivas del MINAG y AZCUBA			
Financiamientos a Pequeños Agricultores			
Financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP)			
Créditos a Personas Naturales			

Banca a Distancia			
Cuentas de Ahorro Ordinario en CUP, CUC, USD, EUR			
Cuentas de Ahorro para el Futuro (Formación de fondo)			
Depósitos a Plazo Fijo con tasas beneficiosas que aumentan según los períodos definidos de 3 y 6 meses; y 1, 2, 3, 5 y 6 años.			
Depósitos a Plazo Fijo en Moneda Nacional con pago adelantado de Intereses			
Certificados de Depósito			
Tarjeta Magnética			
Imposición y pagos de Transferencias nacionales e internacionales			
Cobro por Cuenta de Terceros			

Técnicas: entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

Paso 5. Identificación y análisis de los estándares

Deben establecerse los requisitos normativos para los servicios bancarios. El propósito de esta tarea es identificar los elementos esenciales con los que debe cumplir cada servicio para garantizar satisfacer las expectativas de los clientes. Se recomienda auxiliarse en el análisis normativo efectuado en la tarea 1. Como resultado de esta tarea se obtienen las dimensiones de calidad que determinan el grado de satisfacción de los clientes, para ello se propone la ficha de requisitos para la satisfacción del cliente (**ver tabla 2.5**). Los servicios fundamentales deben vincularse con las 9

dimensiones identificadas en el análisis teórico; la descripción depende de las características específicas de cada servicio dentro de la entidad en el momento de implementación del procedimiento. A partir de este momento se empleará la nomenclatura establecida en la ficha de requisitos para identificar los servicios bancarios y las dimensiones de satisfacción del cliente.

Tabla 2.5. Ficha de requisitos para la satisfacción del cliente en servicios bancarios

Servicios	Dimensiones de calidad	Descripción
	1. Confidencialidad	
	2. Seguridad	
	3. Accesibilidad	
	4. Relaciones con el personal	
	5. Rapidez	
	6. Confort de las instalaciones	
	7. Calidad de la tecnología	
	8. Garantía financiera	
	9. Variedad	

Técnicas: revisión documental, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

2.2 Fase II. Evaluación preliminar de la satisfacción del cliente

Objetivo: Definir y evaluar los indicadores asociados a la satisfacción de los clientes

Etapas 3. Procesamiento de los indicadores de satisfacción del cliente

Contenido: determinar el estado inicial de los indicadores asociados a la satisfacción del cliente. Estos se basan en la identificación y análisis de las expectativas del cliente, medición de la percepción de las dimensiones de calidad para cada servicio, análisis de la relación entre las expectativas y percepción sobre las dimensiones, análisis de las insatisfacciones de los clientes e identificación de los puntos críticos. Esta etapa

concluye con la confirmación de los servicios vulnerables (comparación con el paso 2), elemento que define la continuidad del procedimiento. Cada paso y tarea comprendida dentro de esta etapa debe realizarse en función de cada servicio identificado.

Paso 6. Definición de los requisitos de calidad de los servicios bancarios

Contenido: en este paso se identifican los principales requisitos de calidad para los clientes. Para desarrollarlo se deben consultar los estudios de mercado, las encuestas a clientes externos, resultados de entrevistas, revisión de quejas y revisión de comentarios. Teniendo en cuenta que el presente procedimiento se concibe para empresas bancarias (elevada amplitud en el alcance de los servicios), es necesario acotar que los atributos pueden variar en función de las características del mercado; de esta forma cada dimensión de calidad identificada puede presentar atributos diferentes. Se procede a calcular el coeficiente de calidad esperado para el requisito (CEr), para la entidad (CEe) y por dimensión (CEd); empleando escala y ponderación similares a los establecidos en el paso 2. La **tabla 2.6** refleja la ficha de calidad esperada para los servicios bancarios.

Tabla 2.6 Ficha de calidad esperada para los servicios bancarios

Servicio	Dimensiones de calidad	Requisitos (CE)	CEd	CEs	CEe
N	D122n	R1D1Sn			
		R2D1Sn			
		R3D1Sn			
	D22n	R1D2Sn			
		R2D2Sn			
		R3D2Sn			
	DnSn	R1DnSn			
		R2DnSn			
		R3DnSn			

- CEd: Calidad esperada por dimensión
- CEr: Calidad esperada para el requisito
- CEs: Calidad esperada por servicio
- CEe: Calidad esperada para la entidad

CEd= Puntuación promedio otorgada a cada dimensión del servicio

CEs= Puntuación promedio de todas las dimensiones del servicio

CEe= Puntuación promedio de todos los servicios de la entidad

La escala empleada para evaluar la mayor parte de los indicadores propuestos en el instrumento se ilustra en la tabla 2.1 y su selección se corresponde con la propuesta de (González Camejo, 2018), la cual ha sido empleada en numerosas investigaciones realizadas, tales como (Domínguez Vela, 2018); (Leyva Salazar, 2018), (Guethón Sierra, 2018);(García Pérez, 2018), (Dupotey Angulo D. E., 2018) y (Vives Cruz, 2019).

Técnicas: Entrevistas, observación directa, revisión documental.

Paso 7. Análisis de la calidad percibida por los clientes

Contenido: partiendo de los requisitos identificados, se debe medir el nivel de percepción de los clientes sobre cada uno de estos. Para realizar este paso se deben aplicar encuestas con preguntas cerradas que soliciten el criterio de los clientes respecto a cada uno de los indicadores analizados. Otras técnicas que pueden emplearse es la revisión de encuestas ya elaboradas y validadas, que coincidan en horizonte temporal y tipo de escala; y además contengan la información necesaria para el análisis. Se propone la ficha de calidad percibida que aparece en la **tabla 2.7**, la cual contiene los indicadores empleando escala y ponderación similares a los establecidos en el paso 2.

Tabla 2.7 Ficha de calidad percibida para los servicios bancarios

Servicio	Dimensiones de calidad	Requisitos (CPr)	CPd	CPs	CPe
N	D1Sn	R1D1Sn			
		R2D1Sn			
		R3D1Sn			
	D2Sn	R1D2Sn			
		R2D2Sn			
		R3D2Sn			
	D12Sn	R1DnSn			
		R2DnSn			
		R3DnSn			

CPd: Calidad percibida por dimensión

CPs: Calidad percibida por servicio

CPr: Calidad percibida del requisito

CPe: Calidad percibida para la entidad

CPd= Puntuación promedio otorgada a cada dimensión del servicio

CPs= Puntuación promedio de todas las dimensiones del servicio

CPe= Puntuación promedio de todos los servicios de la entidad

Técnicas: Entrevistas, revisión documental, encuestas, revisión de comentarios.

Paso 8. Análisis de la variación entre la calidad percibida y la calidad esperada (VEP)

Contenido: se determina las entre la calidad percibida y la calidad esperada para los servicios vulnerables de forma independiente. Para el desarrollo de este paso debe aplicarse una encuesta a los clientes, en la cual se evalúe el nivel de calidad esperado y el percibido (escala ordinal ascendente 1-3) que tiene con respecto a las dimensiones de calidad en cada servicio. Para determinar el tamaño de la muestra se recomienda utilizar un muestreo estadístico para poblaciones finitas, tomando como población la cantidad de usuarios promedio en un año por servicio. Otra vía de recopilar la información consiste en analizar información ya existente que coincida con los criterios antes expuestos.

La **tabla 2.8** muestra los indicadores a calcular empleando la ponderación establecida en el paso 2, en cada servicio. La escala empleada aparece en la tabla 2.9, y debe calcularse para cada servicio de forma independiente.

Tabla 2.8. Lista de evaluación para VEP de las dimensiones de calidad

Servicio	Dimensiones de calidad	Requisitos (VEPr)	VEPd	VEPs	VEPe
n	D1Sn	R1D1Sn			
		R2D1Sn			
		R3D1Sn			
	D2Sn	R1D2Sn			
		R2D2Sn			
		R3D2Sn			
	D12Sn	R1DnSn			

		R2DnSn			
		R3DnSn			

VEPd: Variación Calidad esperada-Calidad percibida para las dimensiones

VEPr: Variación Expectativa –Percepción por requisito

VEPs: Variación Calidad esperada-Calidad percibida para el servicio

VEPe: Variación Calidad esperada-Calidad percibida de la entidad

VEPd= CPd/CEd

VPDs=CPs/CEs

VEPe= CPe/CEe

Tabla 2.9 Escala para la clasificación de los indicadores

Indicadores	Escala	Indicadores	Escala
CEd			
CPd	1.00 - 1.66 Bajo	VEPd	< 1 Bajo
CEd	1.67 - 2.32 Medio	VEPs	= 1 Aceptable
CPd	2.33 - 3.00 Alto	VEPe	> 1 Alto
CEe			
CPe			

Fuente: Adaptado de (Vives Cruz, 2019)

Técnicas: Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso, lista de chequeo, revisión documental, observación directa.

Paso 9. Valoración de las insatisfacciones de los clientes

Contenido: en este paso se procede a analizar las quejas de los clientes y clasificarlas de acuerdo con las dimensiones y servicios correspondientes. Para su desarrollo se deben aplicar encuestas de preguntas abiertas a clientes sobre cada una de las dimensiones identificadas y analizadas en los pasos anteriores, otras técnicas pueden ser la revisión de quejas y el análisis de comentarios. Se deben calcular el número de insatisfacciones por dimensión, y así determinar las dimensiones y servicios que más insatisfacciones generan en los clientes, este indicador se define como Coeficiente de insatisfacción (CIN); y se calcula según la expresión de cálculo 1. La escala de evaluación aparece en la **tabla 2.10**.

Tabla 2.10 Escala para evaluar el Coeficiente de insatisfacción (CIN)

Rangos	Clasificación
0-0.33	Baja
0.34-0.59	Moderado
0.6-1	Alta

CINd= Cantidad de insatisfacciones por dimensión/total de insatisfacciones del servicio
(1)

CINs= Cantidad de insatisfacciones del servicio/total de insatisfacciones

CINd: Índice de generación de insatisfacción por dimensión

CINs: Índice de generación de insatisfacción por servicio

Técnicas: Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso, lista de chequeo, revisión documental, revisión de comentarios.

Paso 10. Matriz de satisfacción del cliente (MSC)

Contenido: en este paso se propone la matriz de satisfacción del cliente (MSC) (**ver figura 2.2**), esta compara los indicadores VEP y CIN. La **tabla 2.11** muestra la clasificación por cuadrantes y las estrategias a seguir en cada cuadrante, en función de la curva trazada. Se debe realizar un diagrama para la empresa, de forma general y uno para cada servicio, de forma independiente; los resultados deben tomarse en cuenta para la selección de los servicios vulnerables.

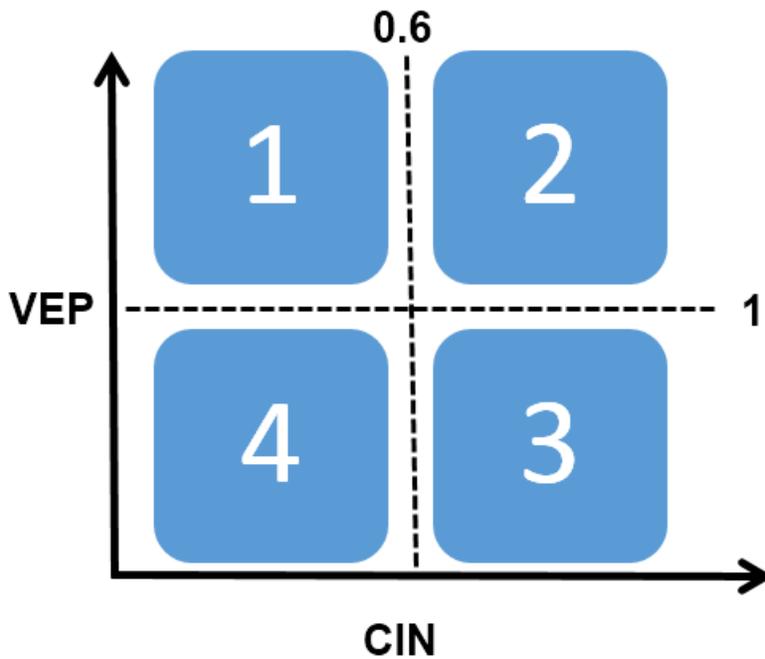


Figura 2.2. Matriz de satisfacción del cliente (MSC)

Tabla 2.11 Clasificación de los servicios y dimensiones en función del la PSC

Cuadrante	Clasificación
1	Este cuadrante denota un estado positivo para los servicios, las estrategias se orientan hacia identificar oportunidades de mejora
2	Existen elementos que generan insatisfacción en los clientes, que no son considerados expectativas; y por consiguiente no están siendo gestionados por parte de la entidad. Los servicios y dimensiones ubicados en este cuadrante deben ser revaluados a partir del paso 4.
3	La entidad está presentando problemas en la satisfacción de expectativas, y esta situación está siendo altamente percibida por el cliente. Deben tomarse estrategias radicales para rediseñar los servicios en función de las insuficiencias identificadas
4	Los servicios ubicados en este cuadrante presentan problemas para identificar las expectativas de sus clientes, ya que existen

	elementos que generan altos índices de satisfacción que no están siendo contemplados como parte de las expectativas. Las estrategias para los servicios y dimensiones de este cuadrante deben orientarse a la revisión de los métodos para identificar las expectativas y recepcionar las quejas.
--	---

Técnicas: Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

Paso 11. Selección de los servicios críticos

Contenido: seleccionar aquellos servicios ubicados en el cuadrante 3-4 de la MSC; y profundizar en su estado actual. Para el desarrollo de este paso se recomienda profundizar en los indicadores calculados en los pasos previos. La tabla 2.12 muestra los indicadores y la forma en que deben analizarse a través de una lista de chequeo, el propósito fundamental es determinar las particularidades de cada servicio seleccionado, para garantizar mayor precisión en las acciones propuestas.

Tabla 2.12. Lista de chequeo para indicadores de satisfacción del cliente

	Servicios			
Indicadores	S1	S2	Sn	Estrategias cuando el indicador es desfavorable
CEs	D1S1	D1S2	D1Sn	Valorar la mantención o eliminación de los requisitos
	D2S1	D2S2	D2Sn	
	D12S1	D12S2	D12Sn	
CPs	D1S1	D1S2	D1Sn	Solucionar las insuficiencias que limitan la percepción de la dimensión
	D2S1	D2S2	D2Sn	
	D12S1	D12S2	D12Sn	
VEPs	D1S1	D1S2	D1Sn	Reestructurar las estrategias en función de las expectativas
	D2S1	D2S2	D2Sn	
	D12S1	D12S2	D12Sn	
CINs	D1S1	D1S2	D1Sn	Incrementar las estrategias para solucionar las insuficiencias detectadas
	D2S1	D2S2	D2Sn	
	D12S1	D12S2	D12Sn	

Técnicas: Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso.

Etapa 4. Toma de acciones

Contenido: incrementar la calidad de los servicios mediante acciones orientadas a fortalecer los elementos que presentaron insuficiencias en la etapa 3. Para el desarrollo de esta etapa se propone la ficha de implementación (**tabla 2.13**), en ella se resumen las acciones para cada servicio y por dimensión.

Tabla 2.13. Ficha de implementación de las soluciones

Servicio	Dimensiones	Acciones por dimensión (1-m)	Plazo de ejecución	Recursos	Responsable
n	D1Sn	A1D1Sn			
		A2D1Sn			
		A3D1Sn			
	D2Sn	A1D2Sn			
		A2D2Sn			
		A3D2Sn			
	DmSn	A1DmSn			
		A2DmSn			
		A3DmSn			

Paso 12. Seguimiento de las medidas

Contenido: Supervisar constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y reflejar las observaciones principales respecto a cada acción. La **tabla 2.14** muestra la lista de supervisión a emplear en este paso. Las observaciones pueden ser positivas o negativas; y sirven de evidencia para el proceso de evaluación y control a la calidad, una vez concluida esta etapa.

Tabla 2.14 Lista de supervisión para las acciones propuestas

Estrategias	Acciones	Servicio			Cumplimiento		Observaciones
		S1	S2	Sn	SI	NO	
1-n							

	1						
	2						
	3						
	m						

Técnicas: tormenta de ideas, observación directa y métodos de consenso.

2.3 Fase III. Repercusión de las medidas

Objetivo: analizar las deficiencias detectadas en el paso anterior y determinar las causas que las originan. Se recomienda determinar orden de incidencia de las causas en cada una de las deficiencias encontradas para facilitar la toma de decisiones y la propuesta de medidas preventivas y correctivas. Esta fase se desarrolla para todos los servicios, con el propósito de valorar la incidencia de las estrategias entre servicios; y para la entidad. El contenido de esta fase corresponde a la propuesta de (Vives Cruz, 2019).

Etapas 5. Variación de los indicadores de satisfacción del cliente

Contenido: recalcular los indicadores definidos en la fase II y comparar los resultados finales con los iniciales. Se recomienda emplear los mismos procedimientos, expresiones de cálculo y escalas; para así garantizar la homogeneidad de los indicadores y una mayor precisión en los resultados. Las tablas 2.15 y 2.16 muestran la lista de comparación de los indicadores generales y específicos, respectivamente; así como la valoración de los resultados.

Tabla 2.15. Lista de comparación de los indicadores generales de satisfacción del cliente

Servicios	VEP			CIN			Impacto
	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	
S1							
S2							
Sn							
Entidad							

Tabla 2.16. Lista de comparación de los indicadores específicos de satisfacción del cliente

Servicios									
Indicadores	S1			S2			Sn		
	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei
Ces									
CPs									
CINs									
Impacto									

El impacto de las estrategias se determina en la medida que los indicadores se comportan significativamente luego de aplicadas las acciones. La clasificación del impacto se determina teniendo en cuenta la cantidad de variaciones positivas, negativas y nulas, tal y como se muestra en la **tabla 2.17**. En el caso del indicador CIN la escala para la clasificación del impacto se invierte.

Tabla 2.17. Escala de medición del impacto de las estrategias

Para los Indicadores	Clasificación del impacto	Para los Servicios y la empresa	Clasificación del impacto
V>1	Positivo (P)	Más del 60% de los indicadores tuvieron un impacto positivo	Positivo
V=1	Nulo (o)	El 100% de los indicadores tuvieron un impacto neutro	Nulo
V<1	Negativo (N)	Más del 60% de los indicadores tuvieron un impacto negativo	Negativo
		Otras situaciones	Debe valorarse por el comité de

			expertos, en función de la naturaleza del indicador
--	--	--	---

Técnicas: Métodos de expertos, métodos de consenso, revisión documental, observación directa

Paso 13. Análisis de las insuficiencias

Contenido: en correspondencia con las deficiencias identificadas; se profundiza en los elementos causales que originan las problemáticas. Deben identificarse todas las causas y la interrelación entre ellas; así como evaluar su impacto en la satisfacción del cliente. Para identificar las causas debe revisarse la lista de supervisión a las acciones implementadas; y analizar la existencia de observaciones negativas.

Se recomienda realizar entrevistas a trabajadores, revisar los documentos y registros de los servicios y supervisar visualmente las actividades. En este paso el equipo de trabajo debe reunirse y aplicar métodos de consenso para obtener la mayor cantidad de información posible y llegar a la raíz de las deficiencias que afectan la satisfacción de los clientes en cada uno de los servicios. Una vez identificadas las causas debe determinarse su impacto en las problemáticas, para ello se propone emplear la matriz de interrelación de los elementos causales (**ver tabla 2.18**), para la cual se propone emplear el equipo de trabajo seleccionado. La matriz se basa en la votación promedio (escala Likert ascendente 1-3) de los miembros sobre la relación entre las causas y las insuficiencias.

Tabla 2.18 Ficha para la matriz de interrelación de los elementos causales

Causas/Insuficiencias	1	2	3	4	5	6	7	n	Rc
1									
2									
3									
4									
5									
6									

N									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Una vez realizada la matriz se determina el resultado de las causas (Rc) a través del promedio de las votaciones para cada una de las insuficiencias. El objetivo fundamental de esta técnica consiste en establecer un orden de prioridad para las soluciones que se proponen con vista a erradicar las problemáticas. La escala para medir el Rc se corresponde con la definida en el paso 1.

Para valorar la implementación de las acciones propuestas se confeccionará un informe donde se plasmen los resultados fundamentales; este debe circularse a los miembros del Consejo de Dirección y se solicita su valoración en una escala ascendente (1-5) respecto a los resultados obtenidos con vista a la satisfacción del cliente. Los resultados se promedian para calcular el Coeficiente de mejora (CM) el cual se clasifica según se muestra en la **tabla 2.19**. La selección de la escala y forma de cálculo del indicador corresponde con la consulta a la literatura especializada. Este indicador se tomó de (González Camejo, 2018) como una medida del avance de la organización en el cumplimiento de los objetivos que dieron lugar a la propuesta de acciones, además constituye una forma de valorar la ejecución de estas. El indicador debe calcularse para los servicios y la empresa de forma independiente.

Tabla 2.19 Escala para la clasificación del Coeficiente de mejora (CM)

Indicador	Intervalo	Clasificación
CM	1-2.3	Bajo
CM	2.31-3.6	Aceptable
CM	3.61-5	Alto

Fuente: González Camejo (2018)

Paso 14. Medidas de control y seguimiento

Contenido: Se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los elementos facilitadores y limitantes de una o varias opciones, confeccionándose para facilitar su ejecución el plan de acción.

Para ubicar las acciones propuestas en un horizonte temporal se recomienda emplear el Diagrama de Gantt.

En la **tabla 2.20** se muestra la estructura del plan de acciones con los elementos a tener en cuenta para su confección; y la tabla 2.21 muestra la ficha de monitoreo a las soluciones. Esto se realiza con el propósito de valorar el cumplimiento de las medidas propuestas y realizar las observaciones pertinentes.

Tabla 2.20 Estructura del plan de acciones

Causas	Rc	Medidas propuestas	Responsable	Fecha de Control	Fecha de cumplimiento
1					
N					

Tabla 2.21 Ficha de monitoreo a las soluciones

Medidas propuestas	Cumplimiento de la fecha de control		Ejecución			Resultados		Elementos pendientes
	Si	No	Nula	Parcial	Total	Positivos	Negativos	
1								
2								
3								
4								
N								

Técnicas: las comparaciones apareadas, voto ponderado, diagrama de Gantt y entrevistas.

Etapa 6. Mejora

Objetivo: trazar estrategias de mejora, orientadas a mantener los resultados alcanzados en los indicadores de satisfacción del cliente. Las estrategias dependen de las condiciones reales de la entidad y sus servicios, así como de los intereses y objetivos que esta tenga.

Contenido: La **tabla 2.22** propone una ficha de mejora que interrelaciona los elementos antes mencionados y garantiza la organización y el alcance a todos los servicios.

Tabla 2.22. Ficha de Mejora de la satisfacción del cliente

Servicios	Estrategias de mejora		
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión m
S1			
S2			
S22			

Técnicas: Tormenta de ideas y métodos de consenso

2.4 Fase IV Propuesta de acciones preventivas

En esta etapa se adoptan acciones para prevenir el deterioro de la calidad del servicio, para ello se deben llevar a cabo reuniones de intercambio, para buscar consenso respecto a las soluciones propuestas y su seguimiento. Se incluyen las posibles modificaciones a los requisitos y esquemas de prestación de servicios, siempre contando con la aprobación de las instancias pertinentes. El contenido de las etapas 7-8 es una adaptación de la propuesta de Rodríguez Pérez (2020).

Etapa 7. Actualización del Plan de Prevención de riesgos

Se procede a la actualización del plan de prevención de riesgos en correspondencia con los elementos que presentaron deficiencias. Se tienen en cuenta los resultados de la fase II, y se actualiza el Plan de medidas de la entidad.

Etapa 8. Programación del control al cumplimiento del Plan de Medidas

En este paso se elabora el cronograma de revisión a las medidas asociadas a la calidad del servicio y se registran las deficiencias detectadas. Los resultados de esta programación deben ser consecuentes con la capacidad de la entidad para implementar las acciones aprobadas y se deben establecer mecanismos para exigir su cumplimiento.

2.5. Valoración del procedimiento propuesto mediante de la prueba no paramétrica Q de Cochran

El procedimiento fue sometido al criterio de 13 especialistas de las sucursales bancarias del Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio. Se solicitó a los expertos, que dieran su criterio respecto a: si al valorar la presencia de las dimensiones utilidad práctica, importancia, vigencia, validez, adaptabilidad, valor metodológico, integralidad y actualización; en el procedimiento diseñado, este se considera apto para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación. Se empleó una escala binaria, donde 0 es No apto y 1 es Apto; para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que la probabilidad de obtener uno cualquiera de los dos resultados posibles es la misma para todas las dimensiones. Las **tablas 2.23-2.24** muestran los resultados procesados con la ayuda de SPSS versión 21 para *Windows*.

Tabla 2.23 Frecuencias observadas

	Valor	
	1	0
Utilidad practica	13	0
Vigencia	10	3
Validez	11	2
Importancia	12	1

Adaptabilidad	11	2
Valor metodológico	13	0
Integralidad	13	0
Actualización	13	0

Tabla 2.24 Estadísticos de contraste

N	13
Q de Cochran	11,002 ^a
Gl	7
Sig. asintót.	0,169
a. 1 se trata como un éxito.	

La prueba consiste en comparar las frecuencias observadas en la muestra; el p-valor asociado al estadístico de contraste *Asym.Sig.* = 0.169 es mayor que 0.05, luego a este nivel de significación, se aceptará la hipótesis nula. Dado que las diferencias observadas entre las frecuencias no son estadísticamente significativas se puede aceptar que, dependiendo de las dimensiones incluidas en el análisis del procedimiento, la probabilidad de que resulte apto para el control de la satisfacción del cliente en los servicios bancarios, es la misma. El hecho de que se acepte la hipótesis nula parece ser debido a que puede observarse que el número de casos en los que este procedimiento se considera apto es aproximadamente igual en cualquiera de las dimensiones analizadas; y significativamente superior al número de casos en que se considera no apto. Por tanto, se asume que este se encuentra en condiciones de ser implementado en entidades bancarias.

CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación se determinan las conclusiones siguientes:

1. La calidad de los servicios bancarios constituye un elemento determinante en la satisfacción de los clientes, los cuales establecen criterios de comparación entre la calidad esperada y la percibida atendiendo a dimensiones como la seguridad, confidencialidad y ventajas financieras.
2. La revisión a los instrumentos metodológicos inherentes al control de la satisfacción del cliente se obtuvieron una serie de elementos que evidencian la necesidad de diseñar un procedimiento que integre las dimensiones asociadas a los servicios bancarios, con un enfoque de mejora y que contemple la toma de acciones preventivas ante las deficiencias identificadas.
3. El procedimiento diseñado contempla la caracterización de la entidad bancaria y sus servicios, el cumplimiento de los requisitos normativos vigentes y la identificación de los servicios vulnerables a partir de la valoración preliminar del equipo de trabajo. Se abordan indicadores asociados a la variación entre la calidad esperada y la percibida, la generación de insatisfacciones relacionadas con el cumplimiento de los requisitos de los servicios.
4. Se comprobó que la propuesta metodológica posee utilidad práctica, importancia, vigencia, validez, adaptabilidad, valor metodológico, integralidad y actualización, a través de su valoración prospectiva empleando la prueba no paramétrica Q de Cochran.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones y con el propósito de dar continuidad a la presente investigación se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Implementar el procedimiento propuesto en entidades bancarias con carteras de servicio diferentes, para realizar análisis comparativos en cuanto al alcance y resultados de la aplicación.
2. Incorporar indicadores asociados a la satisfacción del cliente interno que permitan establecer criterios de modificación a los requisitos de los servicios.
3. Incorporar la capacitación del personal como una fase transversal, con el objetivo de que la fuerza de trabajo posea las competencias necesarias contemplando las variaciones que puedan ocurrir en el entorno.
4. Automatizar el sistema de indicadores propuesto y diseñar instrumentos para facilitar la obtención y procesamiento la información.

BIBLIOGRAFÍA

1. Antony F Antony F.F; Ghosh, S. (2004). Evaluating Service Quality in a UK hotel chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (16), 380-384.
2. Armstrong, R. W., Mok, C. y Go, F. M. (1997). The importance of cross cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (2), 181-190.
3. Bendoyro Durán, P. (2015). Plataforma de cambio para la implementación del enfoque de gestión por competencias en el Banco de Crédito y comercio Villa Clara. Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Villa Clara.
4. Bojanic D. C. y Rosen L. D. (1993). Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument. *Hospitality Research Journal*, 18, 3-14.
5. Burgos H., F. (2014). Sistema Bancario Peruano: historia, indicadores bancarios y crisis bancaria., Lima: UNMSM,
6. Caruana A., M. A. H. B. P. R. (2000). Service Quality and Satisfaction: The Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-1352.
7. Chong Poutou, J., A. . (2018). Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. (Tesis en Opción al título de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
8. Cordoba J .Cachero C .Calero C. Genero M y Marhuenda. (2007). Modelo de Calidad para Portales Bancarios. San José Costa Rica.
9. Crosby, P. B. (1987). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad (E. CECSA Ed.). México.
10. Deming, E. (1950). Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis (E. D. S. S.A Ed.). Madrid, España.
11. Domínguez Vela, G. (2018). Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. . (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
12. Dupotey Angulo D. E. (2018). Gestión de los riesgos de la Calidad en la empresa eléctrica de Holguín. (Tesis en opción a Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
13. Espino, F. (2013). Hechos Estilizados del Sistema Bancario. Lima: BCRP,
14. Estopiñan Marrero. (2010). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
15. Falces C ;Sierra B Becerra; A Briñol (1999). "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios Turísticos*, 139, 95 – 110.
16. Feigenbaum, A., V. (1971). Control Total de la Calidad (Editorial Ed.).
17. García Buades, E. (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
18. García Pérez, R. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín,
19. Getty J.; Thompson K (1994). The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions. *Journal of Hospitality y Leisure Marketing*, 2(3), 3-22

20. González Camejo, I. T. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero. (Tesis en opción a Máster en Ingeniería Industrial.), Cuba.
21. González Escalona, R. G. (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. (. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
22. Grande, A. F., C.; Sierra, B.; Briñol, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. Estudios Turísticos. Madrid, España.
23. Guethón Sierra, L. (2018). Procedimiento para control de la calidad de la experiencia turística en hoteles. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín. ,
24. Hernández, P., Y. (2016). Plan de acciones para perfeccionar la gestión del servicio enfocada al cliente en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) Villa Clara. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.,
25. Herrera, J. E. P. (2016). Gerencia del servicio: La clave para ganar todos (E. Ediciones Ed.).
26. Ishikawa, K. (1962). ¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa) (E. Revolucionarias Ed.). La Habana, Cuba.
27. Juran, J. M. (1956). Gestión de la Calidad (S. A. Ediciones Díaz de Santos Ed.). Madrid España.
28. Leyva Salazar, D. L. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
29. Lisa Soriano, D. S., C.M. (2016). Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo. (Tesis para optar el grado Maestro en: Administración de Empresas), Universidad Privada del Norte,
30. Lockwood, A. (1994). Using Service Incidents to identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1/2), 75-85.
31. López C.; Serrano A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
32. Mei A.W.O; Dean. A; White C. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry". *Managing Service Quality*. 9(2), 136-143.
33. Morillo Moreno, M. C. y. M. M., M. D. C (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2).
34. Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
35. O'Neill M. A., W. P. M., M. y Groves R. (2000). Diving into service quality – the dive tour operator perspective., *Managing Service Quality*, 10 (3), 131-140.
36. Pacheco Espejel A. (2000). La productividad como una espiral de mejora continua (monografía). México.
37. Parasuraman A ;Zeithaml V A & Berry L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*.

38. Patton M. Stevens P. y Knutson B.J. (1994). Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: a Pilot Study. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2 (2), 39-55.
39. Pérez Pérez, M. T. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín,
40. Ricardo Hernández, D. (2019). Procedimiento para la gestión integral de la calidad en los servicios hoteleros. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
41. Rodríguez, E., D. (2018). Control de la calidad en el periódico ¡Ahora! Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba.
42. Sánchez Castro, D. (2016). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Calidad), Universidad de Holguín,
43. Valdunciel Bustos L. Flores Romero M. y Miguel Dávila J. A. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 85.
44. Valencia, A. I.-. (2012). Una visión para hacer más eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *Analyze The Future*, 1.
45. Vela Ortiz, D. (2010). La satisfacción del cliente bancario en Canadá: Diferencias entre canadienses e inmigrantes de la América Latina. *Revista Digital Redalyc*, N° 18, 50-71.
46. Vera, S., L. . (2018). Análisis de la calidad de los servicios en línea y la satisfacción de los clientes del Banco Internacional de la ciudad de Guayaquil. (Trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas), Universidad católica de Santiago de Guayaquil,
47. Viera Castillo D. Hicil M R. y Orozco V A. (2007). Validacion de un instrumento de medicion de la calidad de servicio bancario en internet *Horizontes Empresariales*.
48. Vives Cruz, E. D. M. (2019). Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en los servicios de telefonía. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración), Universidad de Holguín, Cuba.
49. Whiteley R y Hessian Diane (2002). La integración cliente- empresa. Retrieved from Prentice Hall. <http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=93>

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de centralidad para las dimensiones de satisfacción del cliente en los servicios bancarios

ID	Degree	Betweenness	Closeness	HarmonicCloseness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
Confidencialidad	14	0,154	29	14	0,263	192
Seguridad	14	0,154	29	14	0,263	192
Accesibilidad	14	0,154	29	14	0,263	192
Confort de las instalaciones	14	0,154	29	14	0,263	192
Calidad de la tecnología	14	0,154	29	14	0,263	192
Garantía financiera	14	0,154	29	14	0,263	192
Variedad	14	0,154	29	14	0,263	192
Rapidez	14	0,154	29	14	0,263	192
Relaciones con el personal	14	0,154	29	14	0,263	192
Relaciones con el cliente	13	0,077	30	13,5	0,246	180
Distinción	13	0,077	30	13,5	0,246	180
Flexibilidad	13	0,077	30	13,5	0,246	180
Balance	13	0,077	30	13,5	0,246	180

Presencialidad	13	0,077	30	13,5	0,246	180
Atractivos	13	0,077	30	13,5	0,246	180

Fuente: Ucinet for Windows

