



Universidad Central Marta Abreu de
Las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Cede de Estudios de Dirección Empresarial

Trabajo de Diploma



Plan de acciones para perfeccionar la gestión del servicio enfocada al cliente en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) Villa Clara.

Autor: Yohana Hernández Plunkett

Tutor: Dra. C Gislena Mesa Contreras
MSc. Pavel Bendoyro Durán

Santa Clara, 2016

Pensamiento

Aquellos que nos han amado nos modelan una y otra vez. Y aunque el amor puede morir para bien o para mal, somos, no obstante, su obra.

Francois Maurial

Dedicatoria

A mi mamá, a nana y a mi papá, aunque no esté físicamente a mi lado, gracias por darme todo el APOYO en los momentos más difíciles, felices, tristes y buenos en esta etapa de mi vida y en toda ella. Espero poder de alguna forma mamita y nana poder devolverles poco a poco con sacrificio todo lo que me han dado y ayudarles en la vida a prosperar y a vivir sin preocupaciones.

A mi súper y gran familia que me ha apoyado y ayudado siempre durante toda mi vida: (Papa Elio: mi tío-papá, aunque no esté hoy con nosotros), mis tíos, tías, primas, primos, mi abuela, primitos y a la puti....

A mi novio Andy por aguantarme, apoyarme y ayudarme durante estos cinco años.

Y por supuesto a todos esos amigos que hasta el final han estado a mi lado.

A todos ellos gracias.

Agradecimientos

Quiero agradecerles a todas esas personas que de una forma u otra me han ayudado a completar esta etapa tan importante de mi vida:

• *A* mi TUTORA Gislena Mesa Contreras, a quién he perturbado durante la enfermedad, mañanas e incluso fines de semana conyugales. Gracias por ayudarme de verdad, muchas gracias.

• *A* Pavel, mi cotutor, que no ha descansado de mí en toda esta etapa de tesis.

• *A* mi familia por apoyarme en todo momento especialmente: mi mamá y mi hermana por soportar este peso tan grande de cuidarme, mantenerme, apoyarme y cuidarme aun estando lejos de mí.

• *A* mis Tías: Lucy, Dalia, Aidita, Nora por creer en mí y ayudarme durante todo este tiempo.

• *A* mi Tía Merce por preocuparse siempre por mí y por regalarme todos esos collares para la universidad.

• *A* mi Tía Isa por aguantar que cada fin de semana que viraba de Santa Clara iba con una prenda de vestir diferente para remodelarla y por hacerme siempre muchos dulces cada vez que iba.

• *A* mis primos y primas por mantenerse en contacto conmigo todo este tiempo dándome todo su apoyo.

• *A* mi abuela por cuidarme y ayudarme todo este tiempo.

• *A* mi Cosito por quererme él como nadie más lo hecho y ayudarme todos los días a esperar el próximo con ánimo.

• *A* mi suegra por ayudarme tanto desde que la conozco y ser incondicional.

• *A* todas mis amistades en especial a: Jennifer, Roly, Roxi, Naryara, Sandra, Lili, y todos los demás por estar conmigo en cada momento de esta universidad: las pruebas, las noches aquellas estudiando, las fiestas, las salidas a Santa Clara, etc.

• *A* todo ese claustro de profesores de la carrera Ingeniería Industrial que durante estos cinco años contribuyeron en mi formación profesional.

Gracias

RESUMEN

Actualmente la entidad está inmersa en un redimensionamiento de su gestión integral, que ha incluido una renovación tecnológica que involucra la relación cliente-servicio al permitir mayor participación del cliente en el mismo, lo que determina que debe estudiar los resultados de este cambio, sobre todo en lo relacionado con la percepción del cliente sobre el servicio. Por esto la presente investigación estuvo enfocada a; diseñar un plan de acción para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara, con vistas a favorecer la toma de decisiones en cuanto al plan de acciones propuestas en el servicio de otorgamiento de créditos a TCP. La búsqueda y análisis de la información necesaria se realizó mediante métodos y técnicas que brindan un soporte científico- técnico a la investigación: entrevistas, análisis documental, despliegue de la función de calidad (QFD), y matriz BCG. Todo lo anterior permitió valorar la situación actual de este servicio y señalar los principales problemas que inciden en su correcto manejo. Se formulan acciones encaminadas a solucionar las problemáticas detectadas y se proponen indicadores para el control las mismas.

ABSTRACT

Currently the company is undergoing a restructuring of their integrated management, which included a technological renovation that involves customer-service relationship by enabling greater customer participation in it, which determines that it should study the results of this change, especially in relation to the customer perception of the service. Therefore, this research was focused; designing an action plan to improve service quality customer focused BANDEC, Villa Clara, in order to promote decision-making regarding the plan of action proposed in the service of lending to TCP. Search and analysis of the necessary information was performed using methods and techniques that provide technical support scientific research: interviews, document analysis, deployment of the quality function (QFD), and BCG matrix. All this allowed assessing the current situation of this service and identifying key issues affecting their proper handling. Actions to address identified problems are formulated and indicators for monitoring them are proposed.

ÍNDICE

Resumen	
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación	
1.1 Introducción al capítulo.....	4
1.2 Servicios. Principales definiciones.....	4
1.3 Enfoque al cliente en la gestión de servicios.....	7
1.4 Calidad del servicio y enfoque al cliente.....	8
1.4.1 Calidad de los servicios, conceptos.....	8
1.4.2 Principales conceptos acerca del enfoque al cliente.....	12
1.5 La banca como entidad de servicios.....	14
1.6 Características del sistema bancario en Cuba.....	15
1.7 Conclusiones Parciales.....	17
Capítulo II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.	
2.1 Introducción al capítulo.....	18
2.1.1 Surgimiento y desarrollo del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).....	18
2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio: BANDEC Villa Clara.....	20
2.3 Consideraciones metodológicas para el diagnóstico.....	23
Primer Momento: Caracterización del proceso para el diagnóstico en BANDEC.	24
Segundo Momento: Recogida y análisis de información.....	27
Tercer Momento: Recopilación de la información obtenida.....	38
2.4 Resultados del diagnóstico.....	38
2.5 Propuesta de acciones.....	39
2.6 Indicadores de mejora	41
2.7 Conclusiones parciales.....	42
Conclusiones Generales.....	43
Recomendaciones.....	44
Bibliografía.....	45
Anexos.....	49

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se puede observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. De esta manera, se hace obvio que la organización deberá satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente para que éste forme una opinión positiva. Por lo tanto, para satisfacer dichas expectativas, que por otro lado son subjetivas, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y los atributos que se fijan para evaluar la calidad de un servicio.

En la economía actual, el consumidor se ha convertido en su piedra angular, en este ámbito gran parte de la conducta de las personas está relacionada con la compra, la venta, el uso y la adquisición de productos o servicios. Desde esta perspectiva, la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios es una de las principales áreas de estudio del comportamiento de los consumidores y usuarios, dado que el rendimiento de las organizaciones de servicios es valorado por las propias personas que adquieren y/o utilizan estos bienes de consumo y/o servicios, por ello los estudios de la calidad del servicio y de la satisfacción de los consumidores y usuarios, tienen en común la importancia del punto de vista de los clientes al valorar el producto y el servicio que proporciona la propia organización, para realizar una gestión adecuada de la calidad es necesario conocer qué buscan las personas en su actividades de consumo (Quintanilla, 2002).

Un elemento importante para la empresa de servicio es la evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben. Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos.

En la actual coyuntura la banca cubana tiene una misión urgente: propiciar el empleo racional de los recursos financieros temporalmente libres y proveer canales de cobros y pagos ágiles, seguros y efectivos. Le corresponde al sistema bancario la importante tarea de ser instrumento no sólo en la movilización de los ahorros internos hacia los proyectos más rentables, sino también en la gestión de ampliar las fuentes externas de financiamiento, promover la reapertura de créditos oficiales y auxiliar a las empresas cubanas en sus gestiones con igual fin. (Sánchez Cruz, s/a)

Para el Banco de Crédito y Comercio lograr la excelencia del servicio, es un imperativo, si de alcanzar una actividad bancaria exitosa y desarrollar una alta calidad en los servicios atrayentes para el cliente y elevar la economía de la empresa, se trata.

Situación problemática:

Aunque BANDEC Villa Clara ha realizado en otras ocasiones estudios relacionados con la percepción del cliente sobre el servicio, estos no han sido sistemáticos, más bien han constituido acciones aisladas, que, de manera general, son orientadas y/o ejecutadas localmente para perfeccionar el funcionamiento de sucursales concretas. Por otra parte, en estos momentos, el banco ha introducido nuevas tecnologías que operan en torno a la relación cliente- servicio y enfrenta la carencia de herramientas metodológicas que permitan evaluar la percepción que poseen los clientes de dicha relación, y, por ende, la efectividad de uso de dichas tecnologías.

Problema de investigación: ¿Cómo perfeccionar la gestión de servicio enfocada al cliente en BANDEC Villa Clara?

Objetivo General: Elaborar un plan de acciones para perfeccionar la gestión de servicio enfocada al cliente en BANDEC Villa Clara

Objetivos Específicos:

- Seleccionar técnicas diagnósticas que permitan realizar el estudio de la gestión de servicio enfocada al cliente en la entidad objeto de estudio
- Establecer la lógica de acciones que permita perfeccionar la gestión de servicio enfocada al cliente.
- Evaluar el plan propuesto a través del criterio de especialistas

La investigación es necesaria en tanto la entidad objeto de estudio está inmersa en un redimensionamiento de su gestión integral, que ha incluido una renovación tecnológica que involucra la relación cliente-servicio al permitir mayor participación del cliente en el mismo, lo que determina que debe estudiar los resultados de este cambio, sobre todo en lo relacionado con la percepción del cliente sobre el servicio, para poder hacer ajustes relativos al perfeccionamiento de la gestión desde la perspectiva del enfoque al cliente. En este orden la entidad no cuenta con herramientas metodológicas que permitan un diagnóstico y posterior proceso de mejora al respecto.

Por otra parte, la investigadora cuenta con el apoyo de los directivos de la entidad para realizar el trabajo, así como con disponibilidad de tiempo y recursos básicos para realizarlo.

La investigación posee además un valor teórico–metodológico y práctico:

Utilidad teórico-metodológica: Su valor teórico está dado por la posibilidad de construir un marco teórico o de referencia, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada sobre gestión del servicio con enfoque al cliente, que puede convertirse en material de consulta para la propia entidad y otras. Su valor metodológico se manifiesta en la concepción del plan y el instrumental utilizado para el diagnóstico, que pueden ser utilizados para la actualización periódica del estudio, así como, con las adaptaciones necesarias, emplearse en otras entidades afines del país.

El **Valor Práctico** se sustenta en la posibilidad de implementar acciones orientadas al perfeccionamiento de la gestión de servicio con enfoque al cliente en la entidad objeto de estudio sobre la base de un diagnóstico sólido y fiable, lo que implica mayores posibilidades de éxito en su aplicación.

El informe de investigación cuenta, además de esta introducción, con un resumen, un capítulo uno referente a la fundamentación teórica y un segundo capítulo con el desarrollo del diagnóstico, la propuesta de mejora y su valoración por especialistas. Cuenta, además con conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos complementarios.

CAPITULO 1: Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción al capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental conocer los principales fundamentos teórico-metodológicos, sistematizados hasta el momento por diversos autores, en lo que respecta a la gestión del servicio enfocada al cliente en el Banco de Crédito y Comercio de la provincia de Villa Clara. Está orientado al crecimiento y búsqueda de la verdad como propósito final de todo servicio, se han tenido en cuenta como principios de este análisis: la amplitud, diversidad, actualización y pertinencia de las fuentes bibliográficas consultadas, para lo cual el autor se apoyó en el siguiente hilo conductor, como aparece en la Figura 1.1.

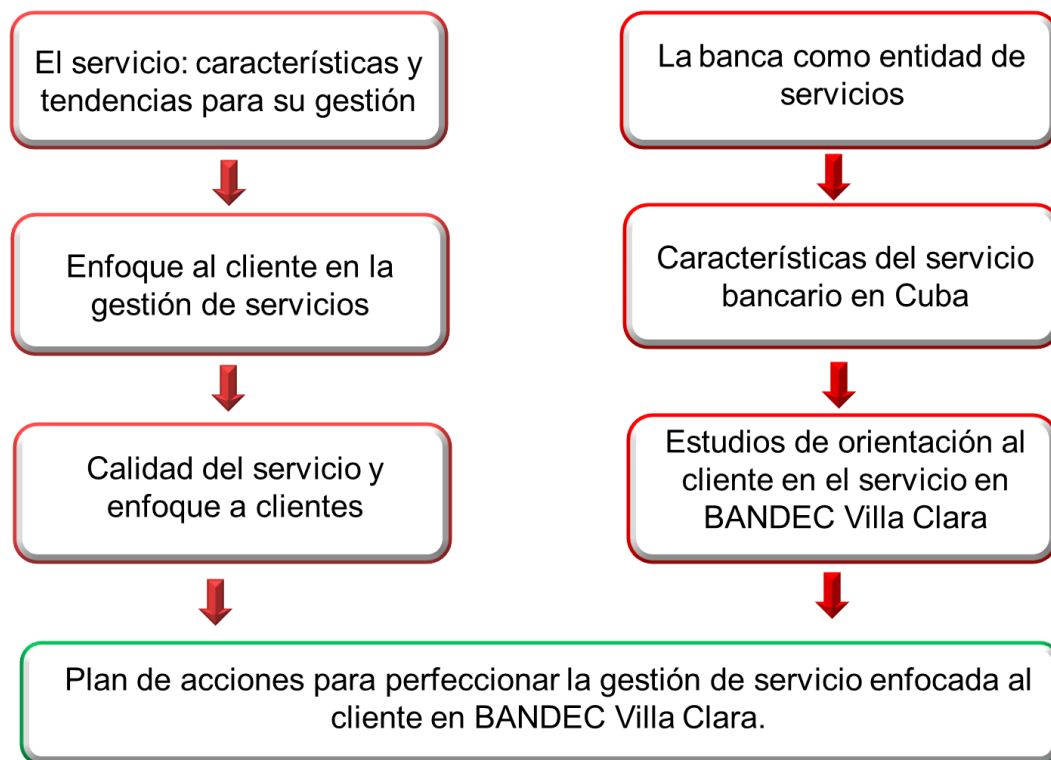


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia

1.2 Servicio. Principales definiciones

Servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias a la naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal. (Berry and Brown, 1989)



“El servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, sucede durante las interacciones entre cliente y empleados de servicios y/o recursos físicos o bienes y/o sistemas del proveedor del servicio - que se proporciona como solución al problema de los clientes.” (Grönroos, 1995)

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

Por su parte, la oferta de servicios incluye servicios de base que satisfacen la necesidad principal del cliente, y periféricos que facilitan al acceso al servicio base. Estos últimos pueden ser obligatorios o no en dependencia de cómo tributen a la consecución del servicio base. También existen servicios periféricos derivados que pueden ser brindados con independencia de recibir el servicio base, pero no constituyen el negocio fundamental de la entidad de servicio. (Acosta Trujillo, 2007)

Otras características inherentes a los servicios, además de las anteriores, lo constituyen según (Solanelles Rojas, 2003):

- 1) la ausencia de intermediarios, dado que, en la mayoría de los casos, un servicio se ofrece mediante un canal directo de distribución.
- 2) la falta de propiedad porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado y el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.
- 3) la complejidad del servicio debido a que cada servicio es, sin dudas, un conjunto de subservicios que se integran armónicamente en el momento del consumo y cada uno de ellos representa un momento de la verdad que determina la satisfacción del cliente.

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes. (Parasuraman, 1985-1988).



Tabla 1.1: Lo que diferencia a los servicios de los productos.

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

Fuente: AMA, Journal of Marketing⁴⁹, (Parasuraman, Valerie, Zeithaml, Berry, 1985)

La calidad en el servicio es el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

De acuerdo a este significado de calidad, un servicio de buena calidad:

- Debe ser útil para el fin que fue creado, o adecuado al uso.
- Aportar un beneficio tangible al consumidor por el costo pagado.
- No debe tener fallas cuando el consumidor o el usuario lo adquiere.
- Debe funcionar bien cuando lo utiliza.
- Debe ser confiable durante su utilización a largo plazo.



El servicio es un estímulo competitivo. La gente no solo compra cosas, también compra expectativa. Una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió.

Un servicio de buena calidad, implica la calidad más útil y económica; es un servicio que tiene la característica de satisfacer necesidades o requerimientos del consumidor o de la sociedad. (Parasuraman, 1985-1988)

1.3 Enfoque al cliente en la gestión de servicios

Es importante señalar que si una organización desea iniciar una perspectiva de visión de Servicio al Cliente, este debe según (Heizer et al., 2001):

- Identificar sus fortalezas y debilidades.
- Reconocer la importancia que tiene para el cliente cada tarea que su equipo realiza
- Adoptar una actitud de cero tolerancias hacia cualquier deficiencia en el cumplimiento de las normas.

(Tschohl and Soriano, 2001), En su libro “Servicio al cliente” afirma que para que una empresa logre una orientación al servicio al cliente debe satisfacer las siguientes condiciones:

- Compromiso por parte de la dirección. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad de servicio.
- Recursos adecuados. La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
- Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangibles o intangibles) ha mejorado.
- Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización. Servicios internos. Los distintos departamentos o áreas deben ayudarse uno a otros, en vez de hacerse la guerra, esto aumentará los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.
- Involucramiento o compromiso de todos los empleados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, no importando lo alejado que crean



estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella.

1.4 Calidad del servicio y enfoque al cliente

1.4.1 Calidad de los servicios, conceptos

La literatura sobre calidad en el sector servicios se ha desarrollado fundamentalmente desde la perspectiva del marketing. Adicionalmente, existen contribuciones procedentes del campo del management, si bien son considerablemente menos numerosas. A continuación, se analizan las aportaciones procedentes de ambos enfoques.

En cuanto al enfoque de marketing se refiere, algunos autores (Brogowicz, Delene & Lyth, 1990; Lemak & Reed, 2000; Brady & Cronin, 2001) citado en (Serrano Bedia et al., 2007) llegan a hablar de la existencia de dos grandes escuelas de investigación en calidad de servicio:

- La Escuela Nórdica, en la que se encuadran los trabajos de Grönroos (1982, 1984) o Lethinen & Lethinen (1991) citado en (Parasuraman, 1985-1988), sostiene que la calidad es el resultado de la comparación entre el servicio esperado y recibido e identifica dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional, siendo su interrelación un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad.
- La Escuela Norteamericana, que gira en torno a las aportaciones de (Parasuraman, 1985-1988), las cuales se concretan en tres aspectos básicos:
 - a) La definición del constructo calidad de servicio.
 - b) La creación de un instrumento de medida de la calidad de servicio, la escala SERVQUAL, y la identificación de cinco dimensiones del constructo.
 - c) El desarrollo de un modelo de calidad de servicio basado en la existencia de gaps¹ que explican las diferencias entre el servicio esperado y recibido.

¹Gaps: Diferencias entre expectativas de los consumidores y percepciones sobre la gestión de las expectativas de los consumidores



Según Rust y Oliver (1994) citado en (Oliva, 2005), los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado.

El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella. Estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos (Bou, 1997, p.251) citado en (Oliva, 2005)

Como lo afirma (Parasuraman et al., 1985) citado por Arellano (2000), los principales factores que determinan la calidad de los servicios son:

- La accesibilidad: El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, y en el momento adecuado. Es importante tener en cuenta en un momento determinado, que los canales de apoyo (fuerza de ventas, tele mercaderistas, punto de venta, etc.) seleccionados estén al alcance de los consumidores y haya una capacidad de respuesta oportuna y eficiente.
- La comunicación: El servicio y las condiciones comerciales son descritas de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor. Específicamente se refiere a informar detalles en cuanto a las emisiones de facturas y/o remisiones, entrega de mercancía, periodos y/o fechas de pagos, etc. que soportarían la compra.
- La capacidad del personal: El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes.
- La cortesía y la amabilidad: El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.
- La credibilidad: La empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes.
- El respeto de normas y plazos: La prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa.
- La capacidad de reacción: El personal reacciona rápidamente con imaginación a los pedidos de los clientes y cumple con las fechas de entrega acordadas.

(Tschohl and Soriano, 2001), manifiesta que, en vista que la calidad de servicio, está orientada más como una estrategia de ventas, es considerada también, una ventaja comparativa, y en muchas ocasiones es la única que la empresa posee, sobre todo en organizaciones que operan en economías de servicios y donde todas brindan el mismo servicio.

CAPITULO I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.



Tabla 1.2 Resumen de la literatura sobre la calidad de servicios desde la perspectiva del management

Trabajo	Principales resultados
(Lemak and Reed, 2000)	El éxito de un TQM en servicios es teóricamente dependiente del ajuste entre la interdependencia y los contenidos y procesos del TQM.
(TERZIOVSKI, 1998)	La atribución de poder, planificación estratégica y la implicación de clientes/proveedores son los indicadores más significativos de la calidad. Relación negativa entre los sistemas de calidad y la productividad.
(Meyer et al., 1999)	Las diferencias en los resultados de calidad de servicios pueden ser explicadas por la naturaleza y dinamismo de los mercados del sector servicios dentro de cada país.
(Sureshchandar et al., 2001a)	Identificación, de acuerdo con la revisión de la literatura, de tres grupos de dimensiones de gestión de la calidad:1) genéricas para manufactura y servicios; 2) clave en manufactura y servicios pero escasamente abordadas en la literatura y 3) únicas para servicios.
(Sureshchandar et al., 2001b)	Desarrollo y contrastación de un instrumento de medida de la Gestión de la Calidad Total basado en 12 dimensiones identificadas como críticas para el establecimiento de un entorno TQS en su trabajo anterior.
(Sureshchandar et al., 2002a)	Las dimensiones soft de un programa TQS: gestión de recursos humanos, enfoque de clientes, cultura de servicios, satisfacción de los empleados, compromiso y liderazgo de la dirección y responsabilidad social, parecen ser más relevantes que las dimensiones hard: diseño y gestión de procesos, mejora continua en sus efectos positivos sobre la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios.
(Sureshchandar et al., 2003)	La edad de un programa TQS no influye sobre la efectividad del mismo. La empresa puede alcanzar el éxito en términos de operatividad y resultados de calidad dentro de los tres primeros años de implementación.
(Sureshchandar et al., 2002b)	Bancos del sector público, bancos del sector privado y bancos extranjeros en India varían significativamente con respecto a las dimensiones del TQS.
(Douglas and Fredendall, 2004)	Importancia del liderazgo para el éxito de un programa de Calidad Total. La evidencia no apoya la existencia de relación entre la mejora continua y la satisfacción de clientes.
(Gupta et al., 2005)	Integración del instrumento SERVQUAL y del modelo de gestión Deming para desarrollar un modelo para el entendimiento de las relaciones entre los tres constructos: liderazgo, cultura organizativa y compromiso de empleados que apoya el TQS y la satisfacción de clientes.



González (2003) expone que la calidad de servicios supone preocuparse por varios aspectos:

1. Conocer en detalle las expectativas actuales de los clientes, especialmente de los potenciales, no usuarios del servicio.
2. Definir el sistema permanente de control de la calidad.
3. Generar una cultura de cambio cotidiano como procedimiento competitivo de mejora.

La calidad de servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez más informados contribuyen a esa toma de conciencia.

Sin embargo, el segundo elemento resulta de trascendencia para la empresa de servicio en la deseada obtención de calidad. (Sagarribay, s/a)

La calidad del servicio depende de la impronta que el personal en contacto le imponga a su prestación, poniéndose nuevamente de manifiesto la importancia de tener en cuenta esta característica a la hora de proyectar los diferentes servicios que se desea prestar. En este sentido se requiere de un fuerte trabajo en materia de cultura organizacional, para que se compartan determinados valores por el personal de primera línea que contribuya a homogenizar el nivel de prestación de servicios de la entidad. (Barreiro et al., 2006).

En la calidad del servicio se distinguen varios atributos como la fiabilidad, rapidez/agilidad, responsabilidad, competencia, cortesía, accesibilidad, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión y conocimiento del cliente entre otros. La baja calidad de un servicio implica pérdidas en la clientela, además de generar incrementos de los costos al reducirse los beneficios por los errores cometidos. También influye en el deterioro del personal a causa de la desmotivación que producen las quejas de los clientes y el mal funcionamiento del servicio. (ISMI, 2007)

Un aspecto intrínseco de la calidad del servicio es la calidad de la información que sobre este se brinda. Garantizar que el cliente obtenga información precisa y oportuna sobre el servicio que adquiere o puede adquirir, es uno de los pilares fundamentales que contribuye a satisfacer plenamente sus necesidades, y por tanto, lograr el objetivo de la empresa de servicio. (Barbosa Iglesia, 2015)

Según (Pizzo, 2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en



consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

1.4.2 Principales conceptos acerca del enfoque al cliente

Cliente: “es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”(Thompson, 2009).

Atención al Cliente: “es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Correa, 2015)

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; tiene como objetivo, según menciona (Kleyman, 2009) el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa.

Según Álvarez (2006) citado en (Correa, 2015) se enlistan una serie de objetivos o metas alcanzar:

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

Enfoque a clientes: Los clientes de los servicios de las instituciones bancarias serán responsables de evaluar la calidad del servicio y, en función de su percepción, se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la calidad de servicio percibida.(González Alvares, 2015)



Enfoque al cliente: como satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La organización tiene que:

- Identificar a las partes interesadas mantener una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas.
- Traducir las necesidades y expectativas identificadas en requisitos (objetivos) que debe cumplir la organización.
- Comunicar los requisitos (objetivos) a través de la organización, especialmente a los encargados de llevarlos a cabo. El personal debe motivarse, saber cómo afecta su trabajo en la consecución del objetivo final, el de satisfacer al cliente.
- Enfocarse en la mejora de los procesos para asegurar la creación de valor para las partes interesadas. Las mejoras deben dirigirse según las preferencias de los clientes.
- Medir la satisfacción del cliente respecto al servicio o producto recibido, para enfocar nuevas mejoras.

El enfoque al cliente obtiene un beneficio medible:

- Aumenta el número de clientes y con ello los beneficios económicos.
- Productividad del esfuerzo. Al estar bien dirigido y enfocado a datos fiables, los esfuerzos reciben la contraprestación debida.
- Mejora la fidelización de clientes. Los clientes confían en la empresa.
- Aumento liderazgo en el mercado. Consecuencia de todo lo anterior. (Atom, 2010)

El anexo B de la ISO 9001 declara que:

“El enfoque principal de la gestión de calidad es satisfacer la necesidad de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas”.

En el intento de comprender este principio, la norma establece la justificación:

“El éxito sostenido se logra cuando una organización atrae y retiene la confianza de los clientes y otras partes interesadas sobre las cuales depende”. (Montes, 2015)

Una forma de ilustrar el enfoque centrado en el cliente de una organización se presenta en el siguiente gráfico:



Figura 1.2: Enfoque Centrado en el Cliente.

Fuente: Enfoque de atención centrada en el cliente (s/a, s/a-a)

1.5 La banca como entidad de servicios

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.

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 no sabe bien lo que adquiere hasta que lo prueba.

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 despersonalizando 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.
- Se consumen y se producen en el mismo acto.
- 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.(Sagarribay, s/a)

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González, 2001).

Los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos y papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios) (Cobra, 2002), y se caracterizan por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Dávila y Flórez, 2008) algunos gracias a la tecnología, y que, relacionados con la información, resultan ser cada vez más importantes (Shih-Y. y Fang-K, 2006). 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 (Skowrony Kristensen, 2012) pero estas son de fácil transferencia, e incluso superadas por la competencia (Morillo, 2009).

Es por ello que estas instituciones deben enfatizar en lo intangible del servicio, que agrega valor para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas, si se toma en cuenta que “los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes” (Gray y Harvey, 2009) citado en (Barbosa Iglesia, 2015). 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.

1.6 Características del servicio bancario en Cuba

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

CAPITULO I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.



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

El Banco Central de Cuba (BCC) sucede al Banco Nacional de Cuba en las funciones de banca central que esta última institución desempeñó, desde su constitución en el año 1948, hasta la entrada en vigor del Decreto Ley Número 172 de 1997. A partir de esta última fecha, el BCC es la autoridad rectora, reguladora y supervisora de todas las instituciones financieras bancarias y no bancarias y de las oficinas de representación radicadas en la Isla. Entre sus principales funciones, además de las citadas, se encarga de emitir la moneda nacional y de velar por la estabilidad de su poder adquisitivo; servir de prestamista de última instancia; proponer e implementar la política monetaria del país; contribuir al equilibrio macroeconómico y al desarrollo ordenado de la economía, administrar las reservas internacionales del país, y actuar como agente fiscal y asesor del Estado y del Gobierno. Asimismo, entre sus funciones operativas tiene facultad para otorgar financiamientos o refinanciamientos a los bancos, conceder créditos a fondos de desarrollo o de inversión y realizar redescuentos y anticipos a los bancos por razones de iliquidez transitoria, en la forma en que se establece en sus Estatutos. Entre los objetivos de trabajo del BCC también le corresponde mantener informadas a las instituciones oficiales y bancarias internacionales sobre la evolución de la economía nacional. Respecto de la supervisión bancaria, la ley le asigna al BCC la facultad de dictar las normas, procedimientos y regulaciones que se consideren necesarias para ejecutar la supervisión bancaria, así como tiene la función de analizar las solicitudes de licencias para operar como institución financiera en Cuba. Entre las diversas regulaciones emitidas por el BCC en materia de supervisión conviene mencionar aquí la relativa al Plan de Cuentas Mínimo y Sistema Informativo para la Supervisión Bancaria, de gran utilidad para la medición estadística de las instituciones financieras que operan en Cuba. (s/a, s/a-b)

Estudios de orientación al cliente en el servicio de BANDEC Villa Clara

La actividad comercial desarrollada mediante la utilización de tecnologías informáticas y de comunicaciones se identifica como una herramienta administrativa para perfeccionar la gestión empresarial, específicamente el Banco de Crédito y Comercio Villa Clara (BANDEC) se enfoca en el cumplimiento de los servicios que ofrece y la motivación que estos logren tener en sus clientes.

BANDEC no está ajeno a estas demandas, pues las transformaciones en la realidad económica nacional y el papel de las instituciones bancarias en este ámbito,



establecen la necesidad de ajustar y perfeccionar sus servicios. Anteriormente se han realizado estudios en este ámbito; pero dadas las condiciones actuales del servicio bancario y las afectaciones por cambios importantes en las tecnologías y en lo procedimental a las que han tenido que enfrentarse, se orienta la presente investigación a diseñar un Procedimiento para perfeccionar la gestión de servicio enfocada al cliente en la entidad. (Bendoyro Durán, 2015)

1.7 Conclusiones Parciales

A partir de la consulta bibliográfica realizada, así como a otras fuentes referenciales, se pueden arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se ha demostrado que gestionar la calidad del servicio es un factor clave y determinante para garantizar el buen desempeño empresarial y a través de ésta aumentar la capacidad, competitividad y el crecimiento económico. Es por ello que debe mantenerse un equilibrio entre cliente-servicio que permita el funcionamiento integro de la organización.
2. Los principales aspectos teóricos metodológicos vinculados a la gestión de la calidad de los servicios recopilados en la investigación, evidencian la necesidad actual en el mundo y en Cuba de nuevas implementaciones tecnológicas en las instituciones bancarias que cumplan con un adecuado nivel de satisfacción al cliente.
3. Mediante el diseño y aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio, el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) Villa Clara podrá evaluar la eficacia y eficiencia del nuevo servicio e identificar las oportunidades de mejora que logren aumentar la satisfacción del cliente.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.

2.1 Introducción al capítulo

Tomando como punto de partida el problema de investigación planteado y dando continuidad al capítulo anterior, en el presente capítulo se expone una breve descripción del surgimiento y desarrollo del Banco de Crédito y Comercio en Cuba. Se profundiza en las particularidades del mismo, como objeto de estudio práctico en la investigación y se aborda la caracterización general de la entidad objeto de estudio, el procedimiento seguido para el diagnóstico realizado y los resultados del mismo en servicio de otorgamiento de créditos a los trabajadores por cuenta propia.

2.1.1 Surgimiento y desarrollo del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) fue constituido como banco comercial al amparo del Acuerdo 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 12 de noviembre de 1997, y posee Licencia General otorgada por el Banco Central de Cuba, mediante Resolución No. 1 de 1997, que lo faculta para desarrollar funciones universales inherentes a la banca comercial, tanto para operaciones en el territorio nacional como en el extranjero.

BANDEC distribuye sus servicios a través de una red de más de 200 sucursales ubicadas en todo el país, las que se encuentran totalmente automatizadas y de las cuales un total de 197 están interconectadas mediante la Red Pública de Transmisión de Datos, vía por la que se realiza un alto porcentaje de las operaciones del Banco. Al terminar el 2001 el Banco contaba con 42 cajeros automáticos ubicados en Ciudad de La Habana y algunas ciudades del interior del país.

Otra alternativa en la distribución de los servicios lo constituye el sistema de conexión remota banco - cliente, conocido como Virtual - BANDEC, herramienta que permite a los clientes operar sus cuentas y contratar otros servicios desde su computadora en la oficina u otro lugar, sin tener que presentarse en el banco.

La cartera de servicios de BANDEC presenta junto a servicios tradicionales de la banca cubana como servicios de financiación, servicios de cuentas, transferencias de fondos y servicios de caja, otros como la administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones que le brindan a los clientes un amplio abanico de posibilidades para satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva. (Sibanc, 2009)

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



Actualmente BANDEC posee cobertura nacional mediante su red de 214 sucursales totalmente automatizadas, 109 de ellas interconectadas entre sí mediante la Red Pública de Transmisión de Datos, realizando por esta vía más del 80% de las operaciones del Banco. Se introduce en fase de explotación experimental la conexión directa cliente-banco por computadoras, lo que permitirá realizar desde la empresa, operaciones bancarias que hasta hoy requerían la presencia del cliente en las sucursales. Más de 30 000 personas jurídicas de todos los sectores operan 55 500 cuentas en moneda nacional y en moneda libremente convertible. La cartera de préstamos en moneda nacional a empresas cubanas mantiene un saldo promedio superior a los 4 500 millones de pesos. Más del 70% del total de dichos créditos está situado en los sectores azucarero y agrícola.

En moneda libremente convertible, durante 1998 se concedieron préstamos por el equivalente de USD 37,9 millones, con un saldo promedio superior a los 17 millones, siendo beneficiarios de estos préstamos, fundamentalmente, productores directos.

En la banca personal, 273 miles de titulares operan cuentas de ahorro, a la vista y a plazo fijo. Del total de estas cuentas, 12 907 son en moneda libremente convertible. Al propio tiempo, 47 056 titulares operan cuentas corrientes, de las cuales el 80% pertenecen a pequeños agricultores individuales. La diversificación de la línea de servicios ofrecidos a los clientes empresariales, ha incluido el desarrollo de la administración de fondos en fideicomiso, el factoraje y la gestión de cobro, así como el desarrollo de nuevos instrumentos de pago.

BANDEC es hoy el principal emisor de la Tarjeta de Débito RED, servicio dirigido a beneficiarios de la Seguridad Social y ahorristas en moneda libremente convertible, y cuenta con 6 cajeros automáticos instalados en Ciudad de La Habana, cuyo uso se posibilitará en breve plazo a clientes de tarjetas internacionales. En el transcurso de 1999 se fueron creando las condiciones para la ampliación de estas tecnologías y servicios al sector empresarial. Se preparan las condiciones técnicas para iniciar en el Polo Turístico de Santa Lucía, en la Provincia de Camagüey, el uso de la tecnología de tarjetas inteligentes como monedero electrónico.

En las relaciones internacionales se trabaja con el objetivo de asegurar la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de operaciones de comercio exterior, además de captar y canalizar créditos de todo tipo hacia la economía nacional. Mantiene relaciones con 14 bancos corresponsales en Europa, América Latina, Canadá y África y prepara la constitución de una entidad financiera de capital mixto. (BCC, 2016)

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio: BANDEC Villa Clara

Caracterización de BANDEC VC y la Dirección Provincial.

El 12 de noviembre de 1997 es constituido BANDEC, como institución financiera bancaria según acuerdo No.3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, al amparo del Decreto Ley No. 173 “Sobre los bancos e instituciones no bancarias”. El mismo opera con Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba mediante Resolución No.1 de 1997 y se rige por los estatutos del Banco de Crédito y Comercio, aprobados mediante Acuerdo No.254 de Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba, de fecha 5 de diciembre de 1998 y puestos en vigor mediante Resolución No.36 del Presidente de BANDEC, de fecha 9 de diciembre de 1998.

La Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba, autoriza a BANDEC a realizar todo tipo de negocio de intermediación financiera en moneda nacional y en divisas en el territorio nacional y en el extranjero, por lo que está facultado a desarrollar funciones de banca universal, gestionando los recursos financieros que requiera y utilizándolos eficientemente. El mismo tiene carácter autónomo, personalidad jurídica independiente, patrimonio propio y adopta una distribución territorial.

El Banco de Crédito y Comercio es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos o instrumentos financieros, que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo; apoyada en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

A partir de la misión, dicha institución se orienta sobre la siguiente visión: Ser el mejor banco comercial de Cuba, que se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructura sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización, que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.

De esta manera, BANDEC se constituye como el banco líder en el país en el segmento de clientes corporativos, lo que abarca ministerios, empresas, sociedades mercantiles, unidades presupuestadas, cooperativas campesinas, unidades básicas de producción cooperativa y otros tipos de asociaciones, las que en total suman más de 30 mil de clientes; además de fortalecer durante estos años la captación de clientes particulares, expresado en un crecimiento estable.

Desde su creación y hasta el presente se ha distinguido por brindar un servicio orientado a la excelencia, sustentado en su personal. Los nuevos cambios en el entorno socioeconómico cubano le exigen continuamente mejorar su actual sistema de gestión asegurando trabajadores competentes en el presente y futuro, una vez que se reconoce como el principal problema el envejecimiento de la fuerza laboral asociada a puestos claves. Ver en **anexo 1** Organigrama Banco de Crédito y Comercio en Villa Clara.

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en Villa Clara cuenta con una Dirección Provincial y 17 sucursales distribuidas en las cabeceras municipales como se muestra en la figura.

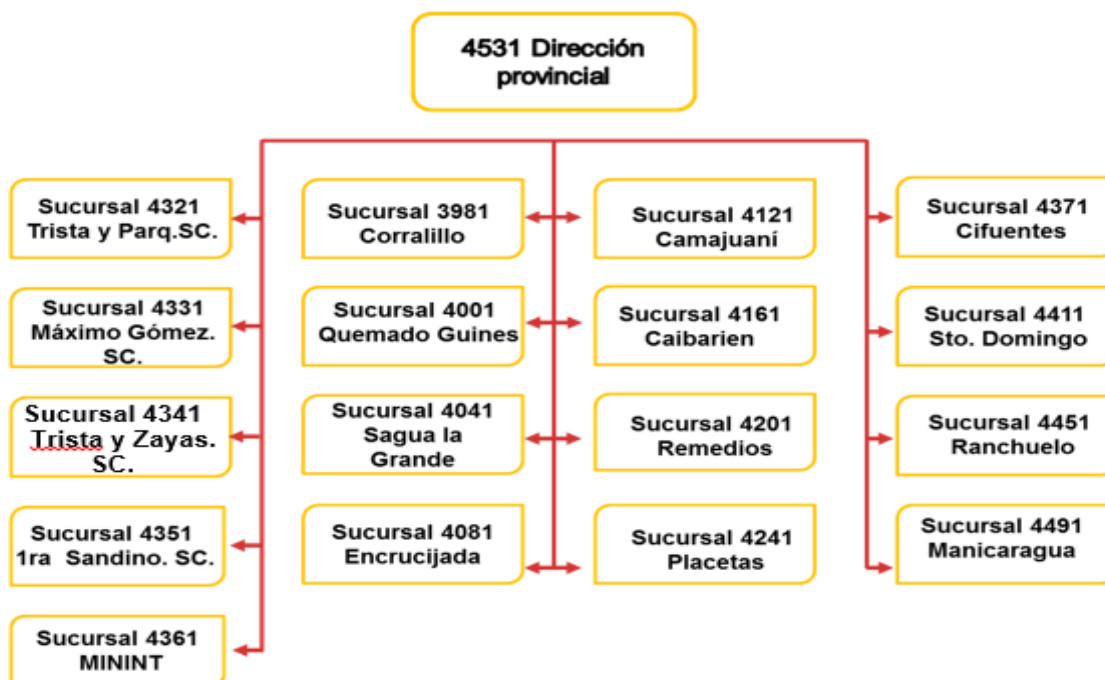


Figura 2.1: Estructura de sucursales de BANDEC Villa Clara.

Fuente: Elaboración Propia sobre una idea de Bendoyro Durán, 2015.

Factores Claves de éxito en el sector:

- Seguridad y confidencialidad.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



- Profesionalidad.
- Respetabilidad y solidez.
- Acceso rápido y experiencia.

También define como Áreas de Resultados Claves:

- ARC 1 Recursos Humanos.
- ARC 2 Banca Comercial.
- ARC 3 Efectivo y Valores.
- ARC 4 Automatización y Procedimientos.
- ARC 5 Contabilidad.
- ARC 6 Auditoria.
- ARC 7 Defensa, Seguridad y Protección.

Y declara el siguiente sistema de valores:

Tabla 2.1: Sistema de valores de BANDEC Villa Clara

Valores actuales compartidos	Valores deseados
Excelencia en el servicio	Austeridad
Profesionalidad	Colectivismo
Honradez	Proactividad
Seguridad	Innovación
Sentido de pertenencia	

Fuente: Proyección estratégica

Caracterización de la fuerza de trabajo.

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con un total de 791 trabajadores según la distribución que se muestra en **anexo 2**.

Como puede evidenciarse, la distribución de edades presenta un comportamiento desfavorable en general, ya que es significativo el bajo por ciento de trabajadores jóvenes que existen en la entidad, que representan un 17% del total, ocupando el mayor rango las edades comprendidas entre 41 a 50 (32%) y 51 a 60 (24%) que suman el 56 %, por lo que el recurso humano con que cuenta la organización está en su máxima madurez, lo cual está vinculado a la profesionalidad que se alcanza en el oficio bancario mediante la experiencia, pero que a su vez exige políticas y

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



procedimientos efectivos para retener y gestionar el talento, debiendo realizarse planes de carrera y relevo, para que ese conocimiento y experiencias acumuladas se registren, compartan y constituyan patrimonio de la organización.

Se muestra en el **anexo 3** la distribución de trabajadores por encima y debajo de 40 años. El apego a viejas y exitosas formas de hacer del pasado, el reconocimiento a la experiencia acumulada y la creencia de que constituye garantía de éxito en la labor bancaria, pudieran entorpecer los procesos de cambios que enfrente la organización como el que se propone en este trabajo.

Por otro lado, la organización cuenta con 107 cuadros que representan el 14% del total de trabajadores. Tal como se muestra en **anexos 4 y 5**, en este segmento empeora la situación antes descrita en cuanto a la edad del personal y por tanto su influencia en los procesos de cambio organizacional, así como en cuanto a la necesidad de que se establezcan políticas de gestión del personal directivo que garanticen la continuidad en los niveles de mando.

2.3 Consideraciones metodológicas para el diagnóstico.

Para poder evaluar las repercusiones que han tenido los nuevos servicios implementados actualmente en la plataforma de BANDEC Villa Clara y las acciones acometidas por los clientes en la evaluación de los mismos, resulta imprescindible conocer los principales aspectos que caracterizan la gestión de calidad del servicio que actualmente es aplicada en la organización. Para el procedimiento de diagnóstico exploratorio se definen tres momentos en la investigación, tal y como se muestra en la figura 2.2:

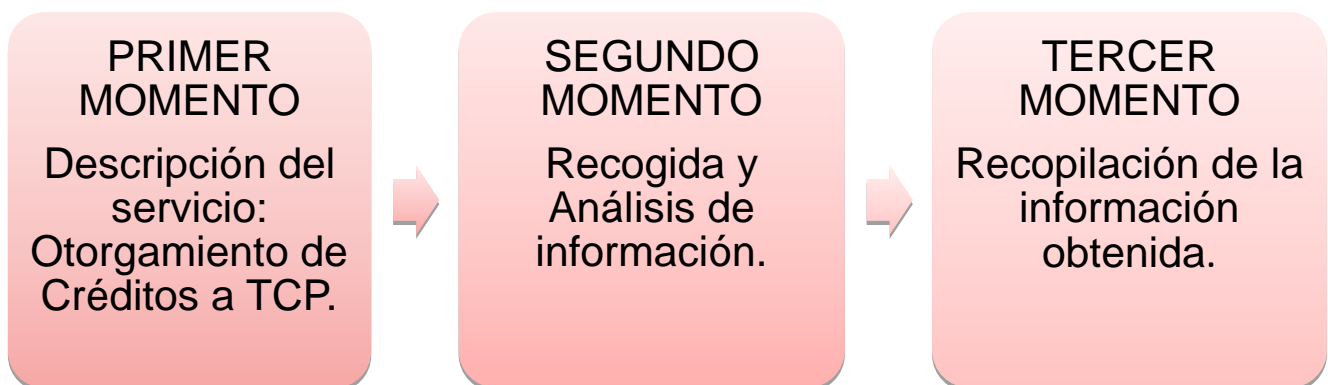


Figura 2.2: Representación del procedimiento de diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de Arianna Medina Macías y Adalberto Avalos Vidal (citado por Bendoyro Durán, 2015)

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



PRIMER MOMENTO: Caracterización del proceso para el diagnóstico en BANDEC Villa Clara.

Se analiza y describe de manera individual el proceso de otorgamiento de créditos a trabajadores por cuenta propia (TCP).

Descripción del servicio: Otorgamiento de Créditos a Trabajadores por Cuenta Propia:

El Banco otorgará créditos a partir de un importe mínimo de 1 000,00 pesos (cup) en plazos que no excedan los 18 meses para capital de trabajo y los 10 años para inversiones, según las características del prestatario y la actividad a financiar y siempre bajo el principio de recuperarlo en la fecha de su vencimiento a partir de los ingresos provenientes de la actividad financiada o de cualquier otro ingreso que reciba el prestatario o de terceros, por lo que el otorgamiento se basará en estrictos análisis de riesgo.

De conformidad con el propósito específico a que se destinen los créditos se clasificarán en:

1. Créditos para Capital de Trabajo: los que se destinen a cubrir las necesidades corrientes de recursos para el desempeño de actividades productivas, comerciales y de servicio.
2. Créditos para Inversiones: los que se destinan a cubrir gastos asociados a construcción, remodelación o modernización de locales y compra de equipamiento necesario para ejercer la actividad y otros objetivos de financiamiento de similar naturaleza.

PROCESO DE FINANCIAMIENTO

1. Solicitud de financiamiento

Para solicitar financiamientos, el prestatario deberá reunir los siguientes requisitos:

- Presentar documento de identidad permanente (carnet de identidad).
- Poseer documento oficial que autorice a la persona natural a ejercer el trabajo por cuenta propia u otra forma de gestión no estatal, emitido por las autoridades competentes.
- Operar cuenta corriente en la sucursal donde se solicita el financiamiento, dentro del municipio de su domicilio legal.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



- No presentar adeudos vencidos ni deuda por un crédito anterior en otra sucursal o institución financiera del Sistema asociado a su actividad como TCP.
- Permitir al Banco realizar las comprobaciones necesarias con vistas a comprobar el estado documental y físico de su actividad.
- Presentar cualquier otra documentación adicional que el Banco considere necesaria y que demuestre la capacidad de desarrollar la actividad que desea financiar y la capacidad de pago del prestatario.
- Autorización del MINSAP siempre que la actividad lo requiera.

2. Evaluación de la solicitud

Cada solicitud de financiamiento deberá ser analizada por la sucursal en un tiempo máximo de 20 días a partir de la recepción de la totalidad de los documentos requeridos para el análisis. Al término de ese plazo deberá dar respuesta al solicitante o presentar al comité de crédito de la provincia su dictamen, en caso de que no sea de su nivel de aprobación.

La sucursal evaluará las solicitudes recibidas dentro del límite de tiempo establecido, para lo que se tendrá en cuenta las bases siguientes.

- 1) Se comprobará si el prestatario reúne los requisitos establecidos.
- 2) Se realizará un examen detallado de la solicitud, evaluándose cada uno de los aspectos que contiene, solicitando al prestatario las informaciones adicionales que se requieran para una completa evaluación de la misma.
- 3) Se verificará que el propósito de la solicitud no contravenga lo legislado.
- 4) Se sostendrá una entrevista preliminar con el cliente, siendo la misma de gran importancia para conocer en detalles la actividad que realiza, evaluar la capacidad o experiencia del TCP – OFGNE para desempeñar la actividad para la que requiere el financiamiento y aclarar cualquier duda.
- 5) De considerarse factible la operación, se realizará visita previa obligatoria al local o área donde se desarrolla la actividad a financiar para conocer sobre:
 - El negocio del cliente, como obtendrá los productos y/o servicios que se van a financiar, calificación técnica, profesional y práctica, experiencia en el negocio y/o proceso productivo. Conocer sobre sus ventas y el mercado, ubicación de las instalaciones o locales de ventas, competencia (si existen otros negocios de actividad similar a la suya, comparación de precios de ventas), calidad del producto final, estado técnico de sus activos, así como otros aspectos que se consideren de interés.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



- Situación de mercado: Tiempo de permanencia en el mercado, productos o servicios fundamentales que produce el cliente, si comercializan sus productos y servicios a entidades estatales o si se utilizan directamente para la venta a la población, aceptación o demanda que pueda tener el producto o servicio en el área geográfica donde se desarrolla, a quien o quienes le compra los suministros y/o materias primas para llevar a cabo su actividad, si mantienen en los lugares donde ejerzan la actividad el cumplimiento de las normas sobre el ornato público, la seguridad en el trabajo, la higiene comunal y sanitaria, y la preservación del medio ambiente.
 - Recursos humanos: Cantidad de trabajadores contratados, si están debidamente autorizados e inscriptos como trabajadores por cuenta propia, si tienen alguna capacitación sobre la actividad que desempeñan.
 - Que el negocio funciona en niveles básicos, que hay un capital inicial invertido y que la solicitud presentada corresponde al mérito de la operación, acorde con las garantías presentadas. En el caso de los principiantes deberá comprobarse la existencia de las condiciones mínimas, de acuerdo con el tipo de actividad que se desarrollará.
- 6) Como parte del análisis de riesgo se verificará el cumplimiento de las obligaciones tributarias (mediante la presentación de los comprobantes de pago actualizados), así como la existencia de obligaciones bancarias de todo tipo con cualquier banco del sistema, y de existir, que las mismas no estén vencidas y no se correspondan con financiamiento a la misma actividad como TCP para la cual se está solicitando el crédito.
- 7) Se deben evaluar detalladamente las garantías que ofrece el TCP – OFGNE.

3. Aprobación de la solicitud y entrega del financiamiento

Los diferentes niveles de Comité de Crédito aprobarán o denegarán la solicitud de financiamiento, dentro de las facultades a estos conferidas. Se presentarán a Comité de Crédito la totalidad de las solicitudes, tengan criterio negativo o positivo del analizador que la tramitó.

4. Supervisión y seguimiento

- 1) El Banco ejercerá el control y el seguimiento sistemático de los financiamientos entregados mediante la comprobación física y documentada de la utilización de los mismos, así como el cumplimiento de las condiciones acordadas en los contratos correspondientes y de los procedimientos establecidos en este subgrupo.



- 2) El seguimiento tiene entre sus objetivos detectar y prevenir dificultades financieras del cliente, garantizar la recuperación de los financiamientos entregados y complementar el análisis y clasificación anual de los activos de riesgo.
- 3) El control y seguimiento se ejercerá a partir de la aprobación de los financiamientos y hasta su liquidación, debiendo incluirse los siguientes aspectos:
 - Vigilancia del cabal cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en el Contrato de financiamiento y de los procedimientos establecidos por el Banco en las distintas etapas de la entrega y recuperación de los préstamos, incluyendo el cobro de las comisiones e intereses bancarios, según el cronograma de pagos autorizado.
 - Comprobaciones documentarias para verificar el destino de los fondos otorgados.
 - Situación legal del cliente
 - Situación financiera del cliente.
 - Evaluación de las actividades del cliente.
 - Situación actual de las garantías recibidas

SEGUNDO MOMENTO: Recogida y Análisis de información.

a) Análisis Documental:

El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

En este amplio concepto, el análisis cubre desde la identificación externa o descripción física del documento a través de sus elementos formales como autor, título, editorial, nombre de revista, año de publicación, etc., hasta la descripción conceptual de su contenido o temática, realizada a través de los lenguajes de indización, como palabras clave o descriptores del tesoro. El concepto de indización se identifica con el análisis del contenido en la medida que dichos lenguajes se utilizan para elaborar los índices temáticos por los que se recupera la información.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



Muchos y muy diversos pueden ser los métodos de análisis utilizados para representar el documento. La mayor o menor profundidad del análisis dependerá en gran medida de los siguientes aspectos:

- Tipo de usuarios y necesidades de información más o menos especializadas
- Tipos de servicios que se ofrecen. Bibliotecas generales, empresas, Centros de Documentación, etc.
- Documentos a analizar: Libros, artículos de revistas, literatura gris, prensa, legislación.

En el caso específico de esta investigación, se utilizó el estudio de documentos oficiales internos de BANDEC y el análisis de resultados de investigación anteriores que pudieran aportar elementos relevantes sobre el tema. En este sentido los documentos fueron:

- Manual de Instrucciones y Procedimientos del BANDEC.
- Tesis Pavel Bendoyro Durán: Plataforma de cambio para la implementación del enfoque de gestión por competencias en el Banco de Crédito y Comercio Villa Clara.
- Manuales de financiamientos de créditos a TCP, CNA y OFGNE.
- Tesis Emelina Báez Abrahantes: “Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las nc 3000 – 3002: 2007 en la Dirección Provincial del BANDEC Villa Clara”.

b) Selección de la Muestra

Para el desarrollo de la investigación se propone un tiempo de estudio de un mes, donde la reducción o ampliación de dicho período estará en dependencia del carácter del estudio que se desea llevar a cabo y de las características del contexto, sobre la base de un muestreo exploratorio según criterios del investigador y orientados sobre los objetivos del estudio.

Teniendo en cuenta la gama de servicios que oferta BANDEC, uno de los servicios bancarios que más ha sufrido variaciones considerándose nuevos servicios es el otorgamiento de créditos a trabajadores por cuenta propia, por tanto, se define junto a la dirección del banco, la selección de una muestra en base a los clientes, con énfasis en este servicio.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



Por tanto, la entrevista será realizada a:

- Trabajadores por cuenta propia (clientes actuales y clientes potenciales)
- Expertos bancarios

Para la selección de clientes actuales se utiliza la siguiente expresión para el cálculo de la muestra además de la siguiente información proporcionada por la dirección de recursos humanos del BANDEC:

En la siguiente tabla se establece una relación de la cantidad de TCP por sucursal que tiene financiamiento en BANDEC, dentro de la provincia de Santa Clara:

SUCURSALES	CANTIDAD DE TCP
4321	109
4331	65
4341	75
4351	23
TOTAL	272

Tabla 2.2: Distribución de TCP por sucursales en BANDEC, Villa Clara.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos en BANDEC, Villa Clara.

Expresión utilizada:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{Nd^2 + Z^2p(1-p)}$$

n - Tamaño de muestra óptima

N- Total de la población (272)

p - Proporción muestral igual a 0.50

La literatura clásica de muestreo plantea que toma un 50% cuando no existe conocimiento de este valor.

Z - Valor tabular sobre la base de la confiabilidad de los estimados (95%) que es igual a 1.96, aproximadamente a 2.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



d – Error de muestreo que es igual a 0.07.

Este se interpreta como el error que puede existir y que no pone en peligro los resultados de la investigación.

Sustituyendo en la fórmula anterior sería:

$$n = \frac{272 * 2^2 * 0.50 (1-0,50)}{272 (0.07)^2 + 2^2 0.50 (1-0, 50)}$$

$$n = \frac{272 * 4 * (0.25)}{272 * 0.049 * 1}$$

$$n = 20.40 \approx 20 \text{ clientes}$$

Para la selección de los clientes potenciales, se realizó un análisis de 10 nuevos negocios abiertos en el centro de la ciudad en este año en los primeros dos meses del año (enero-febrero) y se procedió a realizar una entrevista exploratoria a sus titulares.

c) Entrevistas:

La entrevista como técnica de investigación se centra fundamentalmente en la obtención de información por parte del investigador. En la presente investigación se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada, donde no se cuenta con una guía cerrada, sino se establecen puntos sobre los cuales investigar y se explora en los mismos. Se utilizó para estudiar los criterios de los clientes y especialistas bancarios sobre el servicio de otorgamiento de créditos a TCP.

En la entrevista (**Vea anexo 6**) que se propone, se puede valorar el servicio de otorgamiento de créditos a TCP de acuerdo con el nivel de importancia y el de satisfacción de diversos componentes de este. El nivel de importancia se valora mediante una escala de cinco niveles, (muy importante, importante, más o menos importante, poco importante y sin importancia). El nivel de satisfacción se puntúa, también, en una escala de cinco niveles, (excelente, muy bueno, bueno, regular y pobre).

Para seleccionar los expertos se tienen en cuenta los siguientes criterios:

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



1. Que su perfil de competencia en el banco implique su relación directa con estos servicios en Santa Clara.
2. Que los mismos lleven más de 5 años empleados en el sector bancario.
3. Que estos estén de acuerdo a participar en la investigación.

d) Selección de especialistas

Análisis y determinación del número de expertos:

El grupo de expertos se determinó con la siguiente fórmula.

$$E = \frac{P(1-p)*K}{i^2}$$

Dónde:

E – Número de expertos.

P – Proporción de error estimado.

K – Fiabilidad del proceso

i - precisión.

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

p= 0.03; k= 2,6896 (90%); i=0,1

Sustituyendo los valores acordados la formula queda de la siguiente manera:

$$E = \frac{P(1-p)*K}{i^2}$$

$$E = \frac{0,02 (1 - 0,02) \times 2,6896}{(0,1)^2}$$

$$E = 5,27 \text{ expertos} \approx 5$$

Se tendrá en cuenta la opinión de 5 especialistas bancarios para la aplicación del cuestionario que evalúa el sistema de acciones (**ver anexo 7**). El mismo se enfoca en los siguientes criterios:

- Posibilidad: El sistema de acciones es considerado posible si tal y como es presentado, puede ser utilizado para mejorar la orientación al cliente en el servicio bancario de crédito a TCP y sector cooperativo no estatal
- Consistencia Lógica: El sistema de acciones cumple con este requisito si son consistentes entre sí las diversas propuestas del mismo.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



- Orientación a la acción: Cada una de las acciones concretas implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento del sistema de mercadotecnia en la entidad
- Sostenibilidad: El sistema de acciones es considerado sostenible si una vez implementado garantiza su continuidad y permite conocer el avance.

Los especialistas evalúan cada afirmación en una escala de 1 a 5 donde 5 significa que el sistema de acciones cumple absolutamente con dicha característica y 1 que no cumple en absoluto con ella. Las medianas obtenidas están entre 4 y 5 lo que demuestra que los expertos consideran adecuado el sistema de acciones propuesto.

e) Matriz BCG

La matriz BCG se puede nombrar de diferentes maneras: matriz de crecimiento, matriz de participación, matriz de inversión, etc.

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado (UEN: Unidades Estratégicas de Negocio). La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones.

Está compuesta de dos ejes:

- Un eje vertical que corresponde al ritmo de crecimiento del mercado;
- Un eje horizontal que ilustra la cuota de participación en el mercado.

Este concepto nos permite colocar nuestros productos o unidades de negocio según cuatro zonas posibles:

- Negocios “Estrellas”
- Negocios “Vacías lecheras”
- Negocios “interrogantes”
- Negocios “perros”

Definición de los atributos de la matriz:

Negocios “Estrellas”

Tasa de crecimiento de mercado: “+”

Participación: “+”

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



Un producto estrella genera buena rentabilidad, no obstante, requiere mucha inversión. En efecto, se vende un gran volumen de productos y eso favorece al buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

Negocios “vacas lecheras”:

Tasa de crecimiento de mercado: “- “

Participación: “+”

Estos negocios son indispensables para la supervivencia de las empresas ya que requieren poca inversión y generan ingresos. Es poco rentable, pero mantiene el posicionamiento de la empresa en el mercado. Aunque el volumen de ventas no es muy elevado, se trata de un coste de inversión bajo para la empresa. No se necesita invertir más en el producto porque ya se ha hecho su sitio en el mercado.

Negocios “Interrogantes”:

Tasa de crecimiento de mercado: “+”

Participación: “- “

En este caso, se trata de un producto innovador en un mercado surgiendo. Se requiere inversión constante sin saber si generará la rentabilidad esperada. El futuro es totalmente incierto. Sin embargo, con el tiempo un producto “interrogante” se puede convertir en un negocio “estrella”.

Negocios “Perros”:

Tasa de crecimiento de mercado: “- “

Participación: “- “

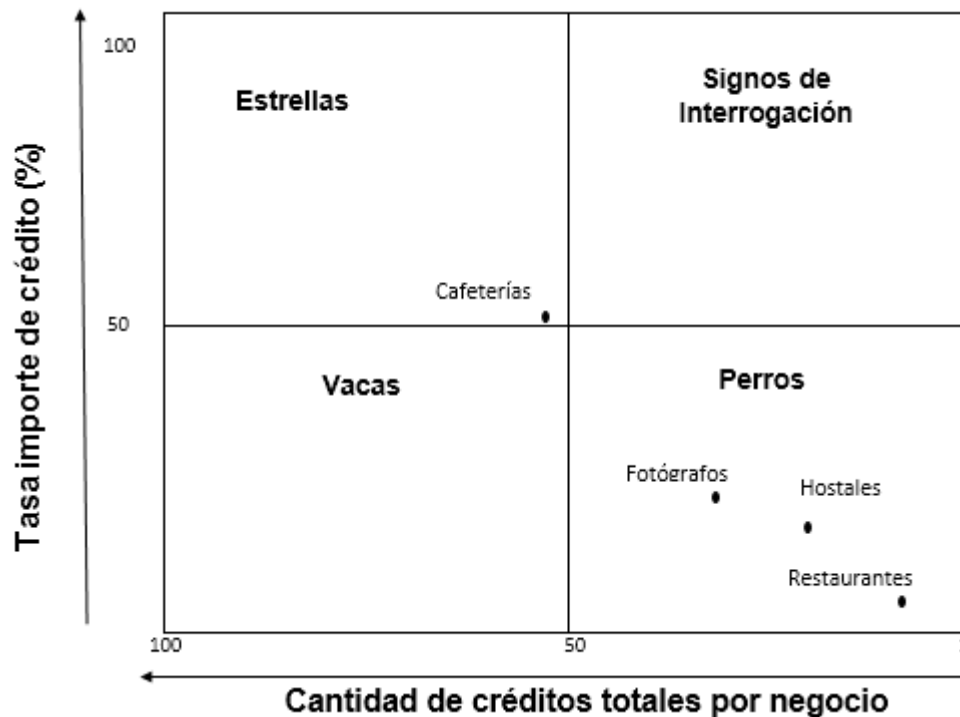
En general el producto se encuentra en la última fase de su ciclo de vida. No se considera como producto de calidad y el volumen de ventas es muy escaso. Estos negocios en la mayoría de los casos no son rentables para la empresa. De hecho, es el momento de plantearse si merece la pena mantener el producto en este mercado estancado (o en decrecimiento). Abandonar el mercado puede permitir utilizar los recursos para otro negocio más rentable para la empresa. No obstante, su presencia evita a veces un monopolio por la competencia.

Dado el análisis realizado a los datos otorgados por la entidad; ver **anexo 8**, en el cual se encuentran identificados los créditos otorgados a cuentapropistas y los importes

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



financiados a los mismos. Se obtuvo junto a la dirección de BANDEC y el grupo de especialistas seleccionados de la entidad la siguiente Matriz BCG. En la cual se evalúan los principales negocios en cuanto a solicitud de financiamiento de créditos del último año:



f) Despliegue de la función de calidad (QFD).

El Despliegue de la Función de Calidad es comúnmente conocido con el acrónimo inglés QFD (Quality Function Deployment). En 1966, Yoji Akao introdujo la idea de que el aseguramiento de la calidad contemplara como punto crítico, además de la fabricación, el diseño. Sin embargo, el primer libro (en japonés) sobre este método no se publica hasta 1978, siendo traducido al inglés en 1994.

Con la acepción actual del término Calidad, como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, la calidad de diseño, entendida como las características que ha de poseer un producto para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, adquiere una dimensión especialmente significativa.

La importancia del diseño es, por tanto, fundamental para el éxito. Este diseño debe traducir las demandas, expresadas y latentes del cliente, a las especificaciones del producto/servicio. (S/A, 2013)

El QFD es un proceso que asegura que los deseos y las necesidades de los clientes sean traducidos en características técnicas. Estas características son manejadas por

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



la compañía mediante la función del diseño, o mejor aún, a través de un equipo multifuncional que incluye ventas, marketing, Ingeniería de diseño, Ingeniería de manufactura y operaciones. El principal objetivo de las funciones realizadas es centrar el producto o servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente. QFD es una valiosa herramienta que puede ser utilizada por toda la compañía. Su flexibilidad y adaptabilidad permite un buen desempeño en las industrias manufactureras y de servicios.

QFD utiliza un método gráfico en el que se expresan relaciones entre deseos de los clientes y las características del diseño. Es una matriz que enlista las necesidades de los clientes.

QEs o “atributos” comparándolas con las “características de diseño” COMOs.

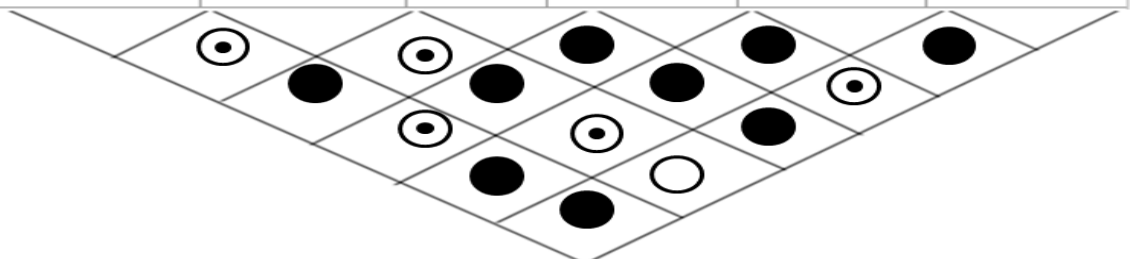
Las expectativas y necesidades de los clientes son recolectadas mediante técnicas de investigación de mercados: entrevistas, enuestas, exposiciones, etc. Mediante la casa de la calidad se organizan los datos obtenidos. El uso de matrices es la clave para poder construir la casa. En la matriz se muestran las relaciones entre las necesidades de los consumidores y las características de diseño.

El despliegue de la función de calidad (o QFD, por sus siglas inglesas) es un método de diseño de productos y servicios que recoge las demandas y expectativas de los clientes y las traduce, en pasos sucesivos, a características y técnicas operativas satisfactorias.

Para la evaluación de esta técnica en el servicio de otorgamiento de créditos a TCP, se identificaron las necesidades solicitadas por los clientes y los factores de BANDEC como empresa para satisfacer a los mismos.

1ra Matriz: Especificaciones del servicio

COMOs	Orientación Personalizada	Documentación Introdutoria	Rapidez del Servicio	Complejidad del Servicio	Tecnicidad del Vocabulario	Capacitación del personal
QEs						
Plazo de crédito	●	○	○	●	◎	●
Tipo de crédito	●	●	◎	◎	○	○
Tiempo de servicio	○	○	●	●	●	●
Documentos Personales	◎	●	◎	◎	○	○
Requerimientos iniciales	●	●	◎	◎	◎	○
Personal de servicio	●	●	●	◎	●	●



CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



Figura 2.3: Especificaciones del servicio de otorgamiento de créditos a TCP.

Fuente: Elaboración propia.

Legenda:

Correlación fuerte – 9 puntos ●

Correlación media – 3 puntos ◻

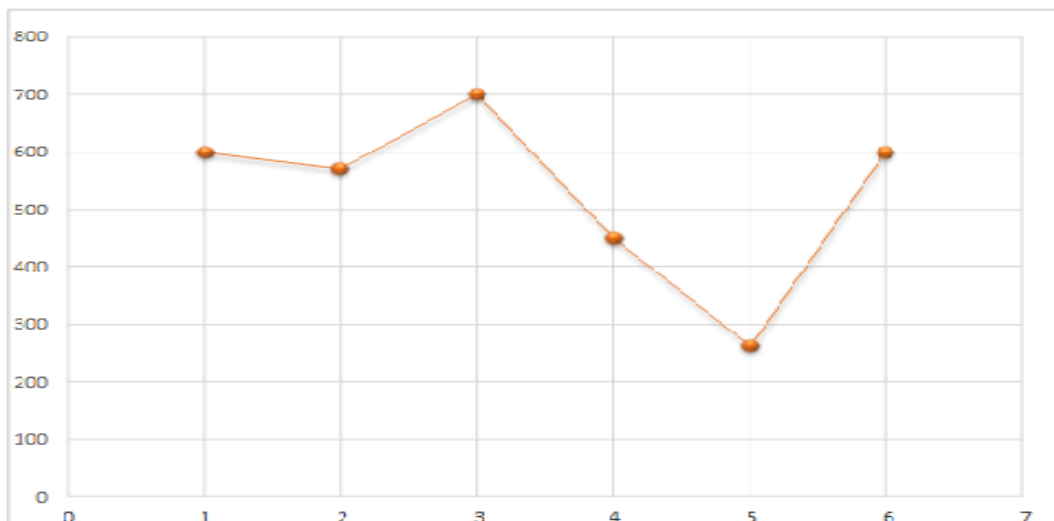
Correlación débil – 1 punto ○

Además, se establece una escala junto al grupo de especialistas de la entidad a tener en cuenta para la evaluación de los resultados y la decisión de los mismos en cuanto a altos y bajos, siendo esta ($x \geq 600$ Altos y $x < 600$ Bajos).

Tabla 2.3: Especificaciones de los clientes

Especificaciones de los clientes	Peso	Σ Correlación	Peso*Correlación
Orientación Personalizada	15	40	600
Documentación Introdutoria	15	38	570
Rapidez del Servicio	25	28	700
Complejidad del Servicio	15	30	450
Tecnicidad del Vocabulario	10	26	260
Capacitación del personal	20	30	600
Total	100		

Fuente: Elaboración propia.



CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



Figura 2.4: Relación de los datos obtenidos en la Matriz N⁰1.

Fuente: Elaboración propia

2da Matriz: Componentes del servicio analizado.

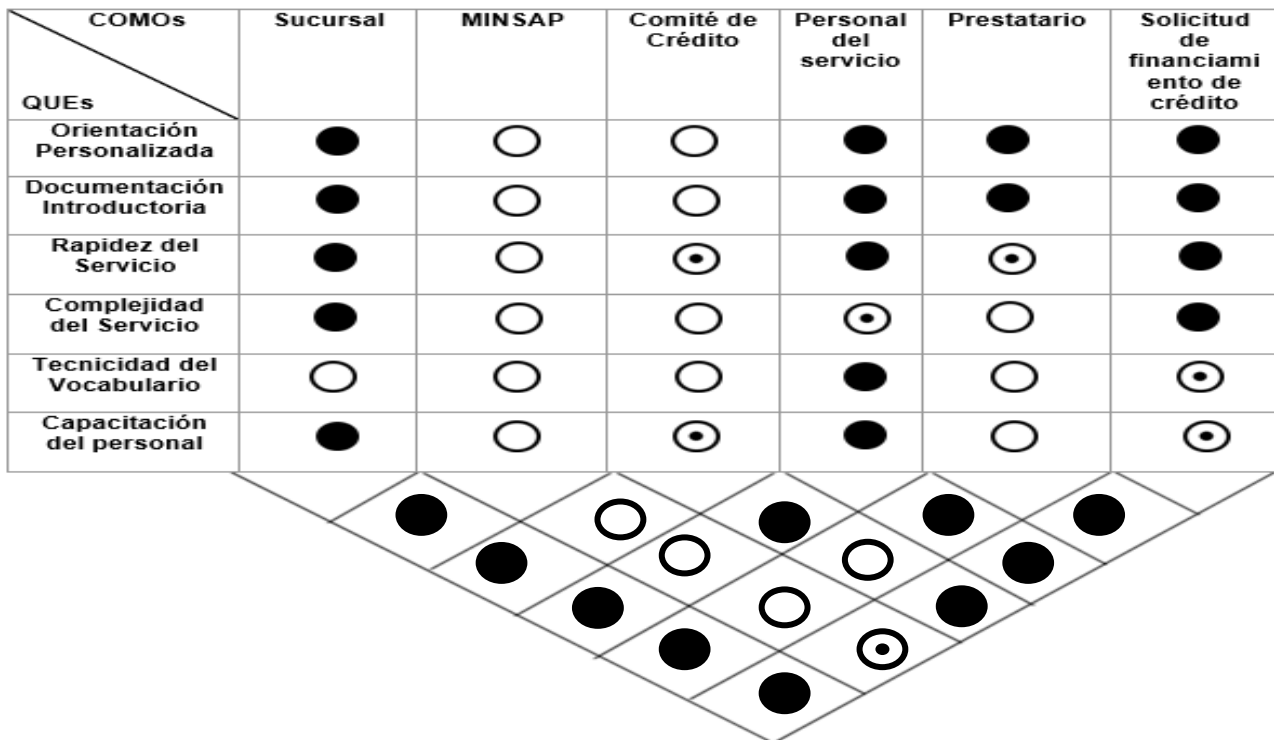


Figura 2.5: Componentes del servicio de otorgamiento de créditos a TCP.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.4: Componentes del servicio de otorgamiento de créditos a TCP.

Especificaciones de los clientes	Peso	Σ Correlación	Peso*Correlación
Sucursal	15	46	690
MINSAP	10	6	60
Comité de Crédito	15	9	135
Personal del servicio	20	48	960
Prestatario	25	24	600
Solicitud de financiamiento de crédito	15	42	630
Total	100		

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.

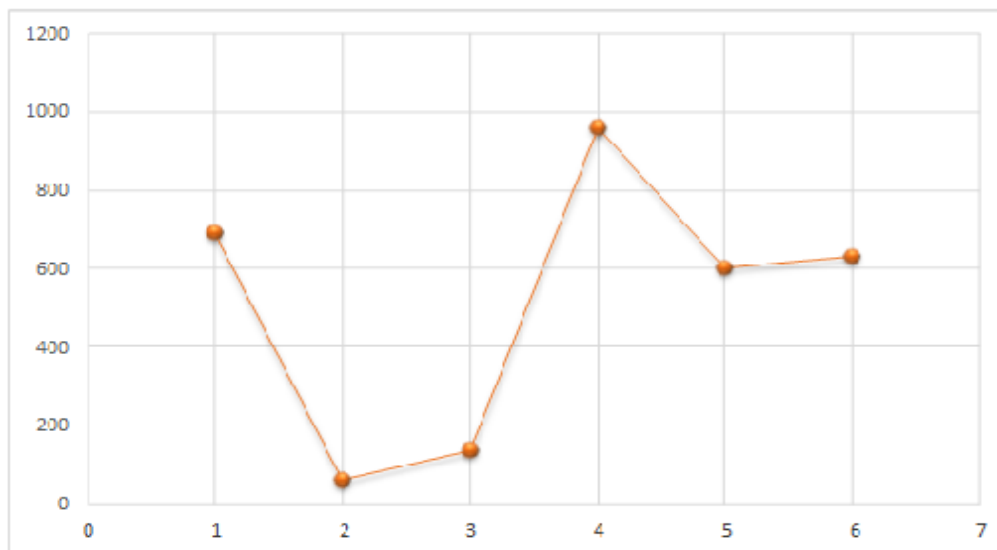


Figura 2.6: Relación de los datos obtenidos en la Matriz N° 2.

Fuente: Elaboración Propia.

3ra Matriz: Definición del servicio

COMOS \ QUES	PESO	Orientación personalizada	Tiempo en el servicio	Calidad del servicio	Capacitación del personal	Personal de servicio	Solicitud de crédito	Sucursal
Otorgamiento de créditos a TCP	90%	Amena y Descifrable	20 min	Agil y sencillo	95%	Competente y amable	Aprobada	Abierta al cambio

Figura 2.7: Definición del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

TERCER MOMENTO: Recopilación de la información obtenida

2.4 Resultados del diagnóstico

Principales resultados del diagnóstico.

- No se han realizado estudios anteriores de percepción del servicio por parte del cliente, en el caso de servicios de créditos a TCP y sector cooperativo.
- La entidad no cuenta con información pormenorizada, cuantificable y sistemática suficiente sobre cada tipo de cliente (TCP), por lo que no puede precisar técnicas adecuadas para tratar con cada segmento.

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



- Los clientes del sector cooperativo y TCP no cuentan con información previa realmente útil acerca del servicio de crédito bancario antes de acudir por primera vez a solicitar este servicio. El 18.2% de la muestra estudiada refiere poca satisfacción con la información brindada acerca del servicio. Refieren que los servicios bancarios son complicados y uno solo aprende de ellos en la práctica, casi siempre cuando se equivoca más de una vez.
- Los clientes no están de acuerdo con términos del servicio, por ejemplo: el 18.6% muestra inconformidad con que no se acepten solicitudes de créditos para apertura de negocios, solo para los ya abiertos; el 19.2% expresa que los intereses son excesivamente altos; el 17.8% cree que la tramitación es burocrática y con pocas alternativas.
- En algunos casos, los clientes han apreciado poca motivación o conocimiento en algún personal de contacto bancario sobre el servicio, lo que hace que las explicaciones no sean comprensibles. El 16.6% de la muestra expresa que muchas veces se emplea un vocabulario técnico que no siempre se entiende a la primera vez y el 17% expresa que en ocasiones ha sentido que el personal “no quiere ayudar, solo pone trabas”.
- Pobre satisfacción con el indicador «rapidez del servicio» que, por otra parte, es muy valorado por el cliente. El 100% refiere que preferiría un trámite más ágil y el 19% expresa poca conformidad con los tiempos de espera en el banco.

2.5 Propuesta de acciones

Para elaborar la propuesta de acciones se partió de reelaborar el problema desde el punto de vista de lo que quiere lograrse en la entidad, para poder definir luego indicadores que permitan establecer si se ha obtenido o no el resultado deseado con la implementación del sistema de acciones. En este orden el problema se define como: Insuficiencias en el servicio de otorgamiento de créditos a TCP que perjudica la competitividad de la entidad bancaria y su orientación al cliente.

Se considera que se podría solucionar este problema si se consigue un cambio en el siguiente sentido:

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.

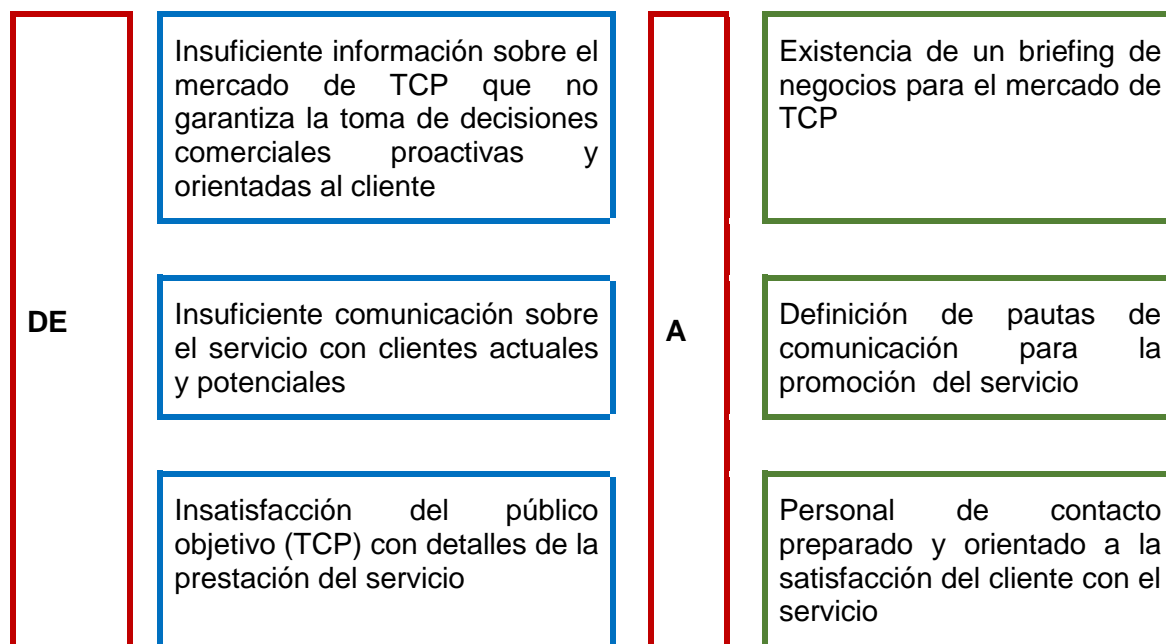


Figura 2.8: Sistema de acciones propuesto a la entidad para la mejora del servicio de otorgamiento de créditos a TCP.

Fuente: Elaboración propia.

Es válido aclarar que las pautas de cambio se seleccionan de acuerdo a los problemas detectados en el diagnóstico, al igual que las áreas de actuación que quedaron establecidas como: Gestión de información, Preparación del personal de contacto y Comunicación institucional. En este orden, el plan de acciones queda conformado como sigue:

Tabla 2.5: Plan de acciones de control y seguimiento para contribuir al perfeccionamiento del servicio.

Acción	Responsable	Participantes	Período	Recursos
Área de actuación: Gestión de información				
Organizar la información sobre el cliente bancario (TCP y cooperativas) en un briefing de negocios que permita diferenciar el tipo de cliente por tipo de negocio, volumen del negocio, potencial para otros servicios bancarios, tipo de crédito, etc.	Director Comercial	Equipo comercial	Segundo semestre de 2016	Tiempo y técnicas de recopilación de información. Capital humano. Material de oficina y software de apoyo.
Acción	Responsable	Participantes	Período	Recursos
Implementar un estudio de investigación de mercado que permita establecer parámetros de crecimiento y mantenimiento del servicio de crédito bancario a TCP y sector cooperativo no	Director Comercial	Equipo comercial	Primer trimestre de 2017	Tiempo y técnicas de recopilación de información. Capital humano. Material de oficina

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



estatal en la provincia; así como nivel competitivo de BANDEC al respecto (compite con BPA).				y software de apoyo.
Acción	Responsable	Participantes	Período	Recursos
Área de actuación: Preparación del personal de contacto				
Organizar e implementar talleres de formación acción con el personal de contacto que pueda atender a este tipo de cliente y prepararlo de acuerdo con su rol en el servicio.	Director de RR HH	Dpto. de capacitación, personal designado y personal comercial	Septiembre 2016 a julio 2017 (escalonar los talleres según agrupación de puestos)	Capital humano. Material de oficina y tecnologías de aprendizaje Condiciones mínimas de tiempo y local
En dependencia de los resultados de estos talleres y su seguimiento en la práctica del personal, establecer modificaciones necesarias en la organización de los recursos humanos de la entidad con vistas a mejorar la orientación al cliente.	Director de RR HH	Personal designado	A partir de septiembre de 2017	Capital humano.
Acción	Responsable	Participantes	Período	Recursos
Área de actuación: Comunicación institucional				
Elaborar e imprimir un folleto de apoyo sobre servicio de crédito a TCP y sector cooperativo no estatal que pueda ser consultado por el cliente potencial.	Responsable de comunicación	Personal de comunicación y comercial	2017	Presupuesto para impresión de materiales
Utilizar los medios masivos de comunicación del territorio (Telecubanacán, Emisora de radio y periódico Vanguardia) para, a través de las relaciones públicas, informar de características del servicio y de la existencia del folleto de apoyo y la página digital.	Responsable de comunicación	Personal de comunicación y comercial	2016-2017 (Elaborar una campaña y determinar acciones consecutivas)	Capital Humano Presupuesto en caso de impresión de promociones
Utilizar la página web de la entidad para explicar particularidades del servicio y captar nuevos clientes, garantizando, además, retroalimentación de los mismos.	Responsable de comunicación	Personal de comunicación y comercial	Segundo semestre de 2016 en lo adelante	Capital humano Equipamiento informático

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Indicadores de mejora

Gestión de información

- El personal bancario puede acceder a información rápida acerca de datos del mercado de TCP y cooperativas no agropecuarias tales como (tamaño del mercado en el territorio, mercado real y potencial, tipo de clientes, tipo de

CAPITULO II: Plan de acciones para perfeccionar la calidad del servicio enfocada al cliente en BANDEC, Villa Clara.



negocios, volumen del negocio, servicios bancarios a los que accede y/o puede acceder, tipo de créditos, etc.).

Preparación del personal de contacto

- Se eleva la satisfacción del cliente con el personal de contacto con relación a este estudio.

Comunicación institucional

- Se cuenta con material editorial y audiovisual que promueve el servicio
- Se eleva la satisfacción del cliente con la información sobre el servicio con relación a este estudio.

2.7 Conclusiones Parciales

1. Los principales problemas del servicio de Otorgamiento de Créditos a TCP están relacionados con insuficiencias en el personal de contacto en cuanto a capacitación y motivación, que determinan que el servicio sea poco eficiente e incompleto; poco interactivo pues no ofrece información suficiente y poco accesible para nuevos clientes.
2. Mediante el análisis de los instrumentos del diagnóstico se logró determinar las irregularidades en el servicio de otorgamiento de créditos a TCP, lo cual permitió además la construcción de una arquitectura de acciones permitiendo el mejoramiento y la atención a estos clientes.
3. Los miembros del Consejo de Dirección y del Departamento de Marketing de forma general se encuentran satisfechos con los resultados del diagnóstico obtenidos y con las propuestas y acciones planteadas.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable.
2. El procedimiento de diagnóstico realizado en la Dirección de BANDEC, permitió determinar las insuficiencias en el nuevo servicio: Otorgamiento de créditos a TCP en la provincia y a su vez analizar de manera integral el mismo. De igual forma, la aplicación de técnicas como el análisis documental, entrevistas exploratorias, cuestionarios, análisis del QFD, entre otras; arrojaron las principales problemáticas que afectan al servicio.
3. De acuerdo con las problemáticas detectadas se pudo establecer un plan de acciones que contiene propuestas de mejora para el perfeccionamiento del servicio y definir los indicadores de control para medir la efectividad de las mismas.
4. El procedimiento presentado consta de 3 momentos fundamentales: descripción del servicio, recogida y análisis de información y recopilación de la información obtenida, el cual fue evaluado satisfactoriamente por expertos en cuanto a Pertinencia, Consistencia lógica, Orientación a la acción y Sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

1. Mantener junto a la dirección de BANDEC, un seguimiento en el proceso de diagnóstico con vista a perfeccionar la calidad del servicio en futuras etapas del mismo dentro de la organización.
2. Lograr el diseño e implementación de acciones de mejora a partir de un diagnóstico en cuanto a la calidad del servicio en las diferentes sucursales de BANDEC en la provincia, con vista a perfeccionar el accionar estratégico en ese nivel estructural de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA TRUJILLO, D. Gerencia de producción del servicio. . Curso de postgrado, 2007 ISPJAE. Cuba.
2. Alexander, J. (2013). "Pasos para aplicar el QFD.". Retrieved 28-4-2016.
3. Artola Pimentel, M. d. L. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios integrados de Cuba. Dpto. de Matemática, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: 143.
4. Asmundson, I. (2011). ¿Qué son los servicios financieros? Finanzas y desarrollo: 2.
5. ATOM. 2010. Principios de gestión. Sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y PRL. [Accessed 8-2-2016.
6. BARBOSA IGLESIA, G. 2015. *Procedimiento General para el Perfeccionamiento de la Banca Electrónica con la participación del cliente en la gestión del servicio. Caso Virtual BANDEC*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
7. BARREIRO, L., DÍAZ, I. & HERNÁNDEZ, A. 2006. Marketing en Cuba: un estudio necesario. *Folleto Gerenciales. Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección. MES. La Habana. Cuba*.
8. BCC. 2016. *Banco de crédito y comercio* [Online].
9. 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.
10. BERRY, L. B. & BROWN, C. 1989. C. y Brown, C. *Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*.
11. Carrillo Díaz, T. (2012). "Evaluación de la calidad del servicio percibido por los clientes de la sucursal 5532 del Banco Popular de Ahorro de Ciego de Avila": 156.
12. CORREA, L. E. 2015. Funciones gerenciales y administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado.
13. DÍAZ BARRIGA ARCEO, F. & HERNÁNDEZ ROJAS, G. 2002. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. 2ª. ed.) México: McGraw Hill.
14. DOUGLAS, T. J. & FREDENDALL, L. D. 2004. Evaluating the deming management model of total quality in services*. *Decision Sciences*, 35, 393-422.

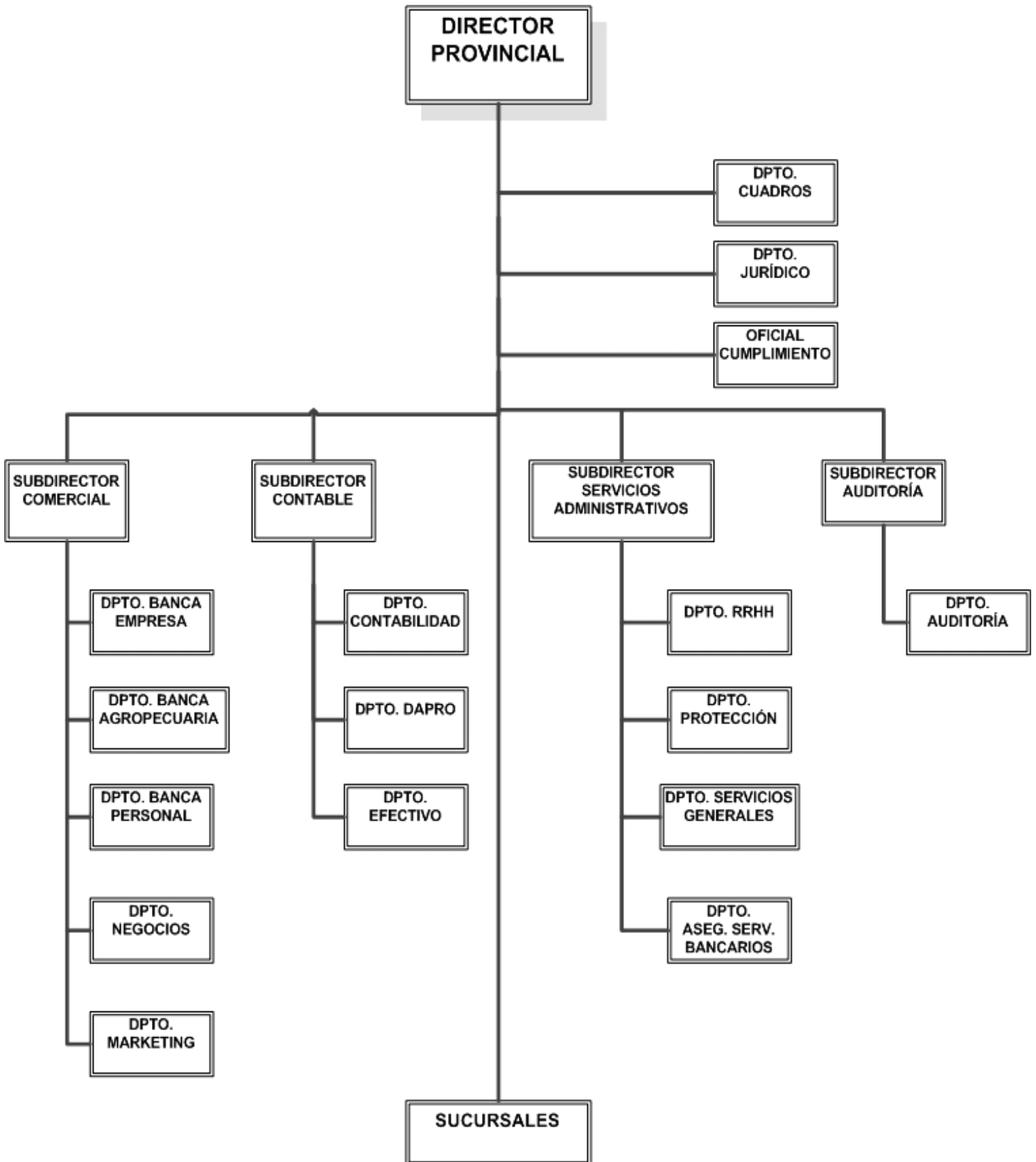
15. Fajardo Vega, Y. and G. Pérez Paulete (2012). Procedimiento para el diagnóstico de comunicación externa en el Banco de Crédito y Comercio en Villa Clara: una nueva perspectiva. Dpto. Comunicación Social. Villa Clara, Universidad Central Marta Abre de Las Villas: 211.
16. Fanjul Suárez, J. L. (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. 15: 14.
17. Fernández Hatre, A. Calidad en las empresas de servicios. Asturias: 120.
18. Fontalvo, T. J. and J. C. Vergara Schmalbach (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008: 195.
19. García, C. E. and L. Sanz Menéndez (1992). Conceptos y clasificaciones en la economía de los servicios. Madrid: 41.
20. GONZÁLES ALVARES, R. 2015. Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala SERVQUAL. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*.
21. González M. E, A. *Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. 12: 22.*
22. GRÖNROOS, C. 1995. Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 252-254.
23. GUPTA, A., MCDANIEL, J. C. & KANTHI HERATH, S. 2005. Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15, 389-402.
24. HEIZER, J. H., RENDER, B. & DE LARRAURI ROS, L. 2001. *Dirección de la producción: decisiones estratégicas*, Prentice Hall Madrid;
25. ISMI. 2007. "Tendencias actuales en Marketing de servicios" [Online]. La Escuela Hispana: www.camaravalencia.com [Accessed 16 de mayo de 2016.
26. KLEYMAN, S. 2009. La importancia del servicio al cliente. *CNN Expansión*.
27. LEMAK, D. J. & REED, R. 2000. An application of Thompson's typology to TQM in service firms. *Journal of Quality Management*, 5, 67-83.
28. Losada Otálora, M. and A. Rodríguez Orejuela (2007). "Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing." *Cuadernos de Administración* 20(34): 237-258.
29. Mello Moyano, C. (2012). Marketing de servicios: las características de los servicios y su influencia. R@M Revista de Marketing y Comunicación de IMUR. Montevideo, Uruguay, IMUR Instituto de Marketing del Uruguay. N° 34: 18.

30. MEYER, A., CHASE, R., ROTH, A., VOSS, C., SPERL, K.-U., MENOR, L. & BLACKMON, K. 1999. Service competitiveness-An international benchmarking comparison of service practice and performance in Germany, UK and USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10, 369-379.
31. MONTES, M. 2015. El primer gran principio en tu sistema de gestión de calidad: Enfoque al Cliente. [Accessed 16-2-2016].
32. N. Johnson, C. (2003). "QFD Explicado.". Retrieved 28-4-2016.
33. Obono Micha Nchama, T. F. (2007). Medición de la calidad de servicio percibida en la Sucursal 4331 del Banco de Crédito y comercio de Santa Clara.: 100.
34. OLIVA, E. J. D. 2005. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15, 64-80.
35. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
36. PARASURAMAN, Z. 1985-1988. BERRY. *Modelo de las Deficiencias*.
37. Paternina M, A. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALES 14.
38. Peresson, L. (2007). Sistemas de Gestión de la Calidad con Enfoque al Cliente: 116.
39. PIZZO, M. 2013. Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. *Recuperado el*, 11.
40. QUINTANILLA, M. A. 2002. La democracia tecnológica. *Rubia Vila, FJ, Fuentes Julián, I., & Casado De Otaola, S. Percepción social de la ciencia. Madrid: Academia Europea de Ciencias y Artes*.
41. S/A. 2013. *Despliegue de la función calidad (QFD)*. [Online]. AITECO. [Accessed 28 de mayo 2016].
42. S/A s/a-a. Enfoque de atención centrada en el cliente.
43. S/A s/a-b. Estructura y funciones del sistema financiero en Cuba.
44. SAGARRIBAY, S. s/a. Productos y servicios financieros y de seguros.
45. SÁNCHEZ CRUZ, J. s/a. Cambios en la Banca Cubana.
46. Santiago Merino, J. (1999). La calidad del servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura. Dpto. de comercialización e investigación de mercados. Madrid, Universidad Complutense de Madrid: 517.
47. Santiago Merino, J. (2001). La calidad del servicio bancario: una escala específica de medida. *Esic Market*: 24.

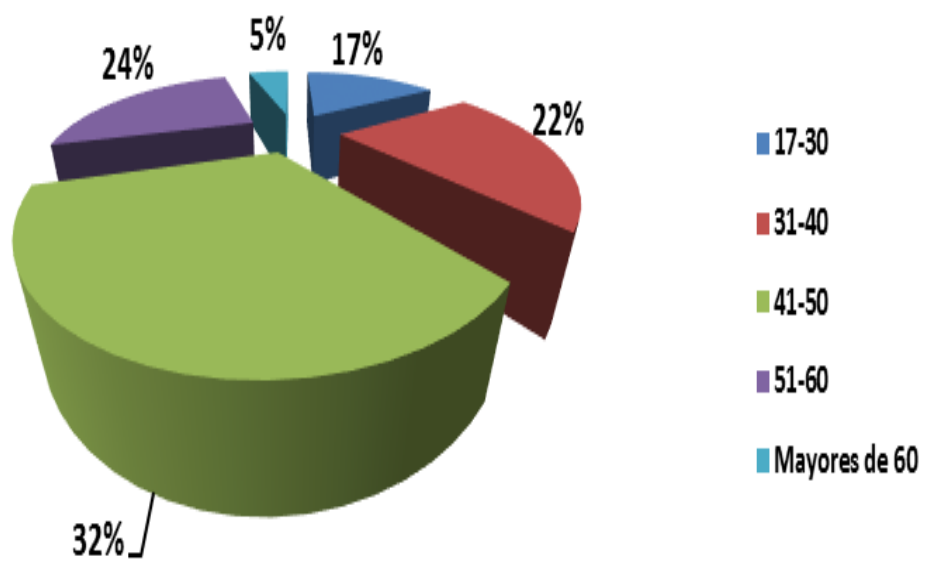
48. SERRANO BEDIA, A. M., LÓPEZ FERNÁNDEZ, C. & GARCÍA PIQUERES, G. 2007. Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management.
49. SIBANC. 2009. *Banco Central de Cuba* [Online]. [Accessed 17-2-2016].
50. SOLANELLES ROJAS, M. J. 2003. El mercadeo y los servicios de información. *ACIMED*, 11, 0-0.
51. Solórzano Barrera, G. "Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas." 36.
52. SURESHCHANDAR, G., RAJENDRAN, C. & ANANTHARAMAN, R. 2001a. A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total quality management*, 12, 343-363.
53. SURESHCHANDAR, G., RAJENDRAN, C. & ANANTHARAMAN, R. 2001b. A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 378-412.
54. SURESHCHANDAR, G., RAJENDRAN, C. & ANANTHARAMAN, R. 2002a. The relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality. *Total Quality Management*, 13, 69-88.
55. SURESHCHANDAR, G., RAJENDRAN, C. & ANANTHARAMAN, R. 2003. The influence of total quality service age on quality and operational performance. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14, 1033-1052.
56. SURESHCHANDAR, G., RAJENDRAN, C., ANANTHARAMAN, R. & KAMALANABHAN, T. 2002b. Management's perception of total quality service in the banking sector of a developing economy-a critical analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 20, 181-196.
57. TERZIOVSKI, M. D., A. 1998. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 52, 35-48.
58. THOMPSON, I. 2009. Definición de cliente. *Recuperado el*, 18.
59. TSCHOHL, J. & SORIANO, C. L. S. 2001. *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*, Pax México.
60. Vidal Alejandro, P. (2010). "La actual crisis bancaria cubana." *Espacio Laical*: 5.

ANEXOS

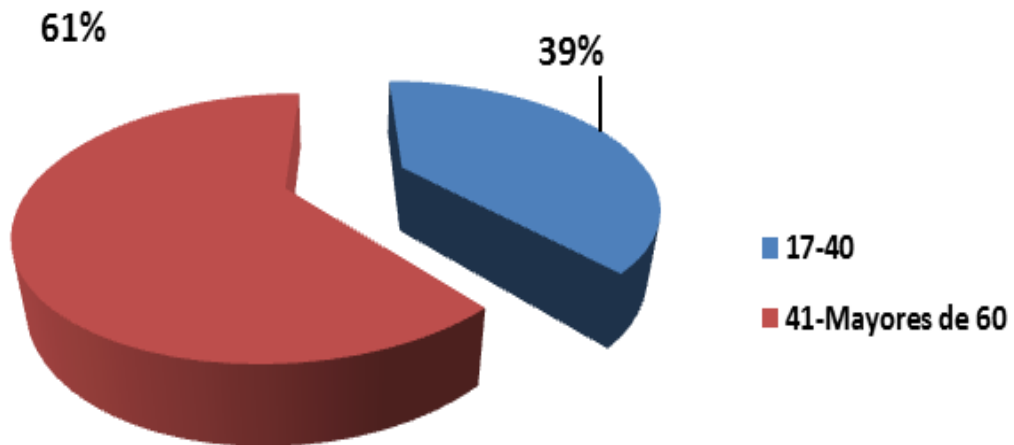
Anexo 1: Organigrama Banco de Crédito y Comercio en Villa Clara.



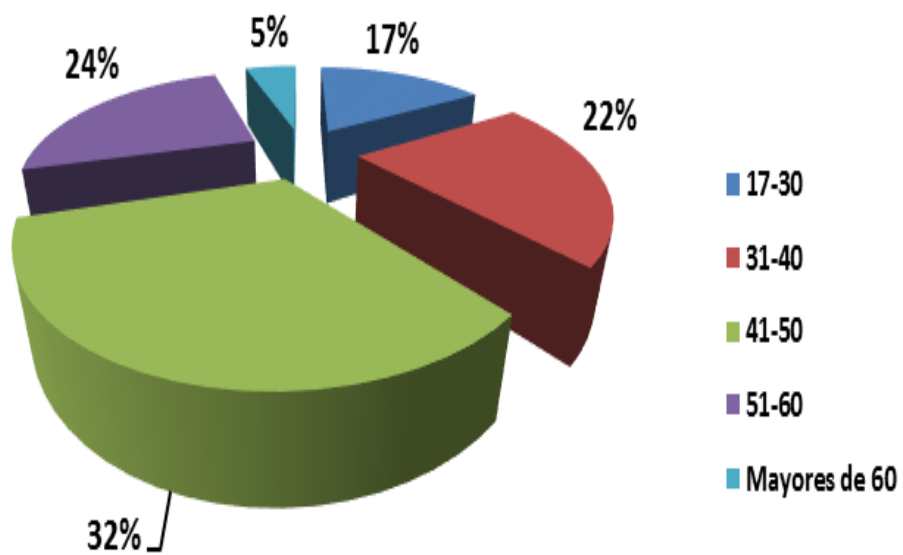
Anexo 2: Distribución de trabajadores por rango de edades.



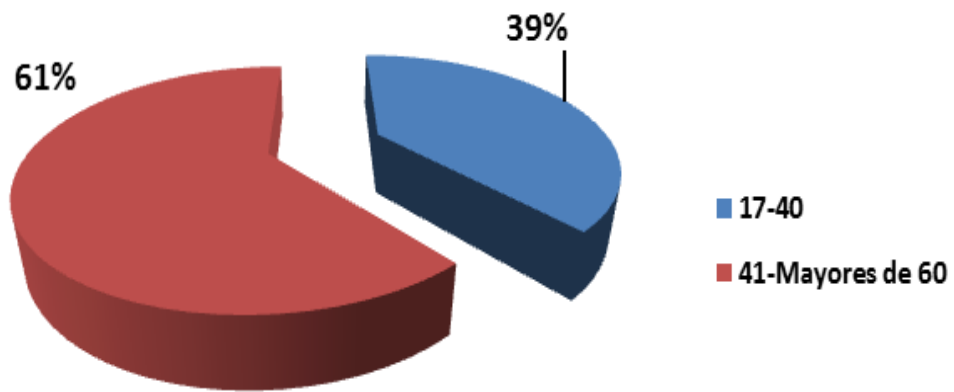
Anexo 3: Distribución de trabajadores por encima y debajo de 40 años.



Anexo 4: Distribución de los cuadros por rango de edades.



Anexo 5: Distribución de cuadros por encima y debajo de 40 años.



Anexo 6: Entrevista exploratoria para clientes que asisten al área de operativos

Estimado Cliente:

A partir de lo importante que resulta su opinión para nuestro banco, agradeceríamos su cooperación, respondiéndonos con la mayor sinceridad las siguientes preguntas. Lo más importante es su inestimable ayuda. Gracias.

1. Ud. es cliente de nuestra sucursal desde.... _____
2. ¿Qué puesto desempeña en su entidad?
Cajero___ Económico___ Administrador ___ Contador ___Otros
¿Cuál?_____
3. Ud. asiste a nuestra sucursal... (señale con una X)
___ Todos los días ___ Casi todos los días ___ Con cierta frecuencia___ Casi nunca
4. Marque con una (X) el **NIVEL DE IMPORTANCIA** que usted le da a los siguientes aspectos:

Aspectos	Muy Importante	Importante	Más o menos importante	Poco Importante	Sin Importancia
1. Rapidez en el servicio que le presta el operativo.					
2. Amabilidad del operativo al atenderlo.					
3. Dominio del puesto de trabajo.					
4. Buena presencia personal.					
5. Confianza en el servicio que presta el operativo					
6. Trabajo del operativo bien desde el principio.					
7. Organización del puesto de trabajo.					
8. Claridad en las explicaciones y orientaciones.					

5. Marque con una (X) su **NIVEL DE SATISFACCIÓN** por los siguientes aspectos:

Aspectos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Pobre
1. Rapidez en el servicio que le presta el operativo					
2. Amabilidad del operativo al atenderlo.					
3. Dominio del puesto de trabajo.					
4. Buena presencia personal.					
5. Confianza en el servicio que presta el operativo					
6. Trabajo del operativo bien desde el principio.					
7. Organización del puesto de trabajo					
8. Claridad en las explicaciones y orientaciones.					

Anexo 7: Cuestionario realizado a los especialistas de la entidad

Temas	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Mal
1. Estudios realizados anteriormente en BANDEC.					
2. Documentos cuantificables y sistemáticos.					
3. Información ofertada					
4. Términos establecidos en el servicio.					
5. Capacitación del personal.					

Muchas Gracias.

Anexo 8: Cantidad de créditos ofertados por BANDEC a TCP

SUC	Hostales		Restaurantes		Cafeterías		Fotógrafos	
	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe
4321	4	80.000,00	2	40.000,00	17	388.000,00	9	194.000,00
4331	5	110.000,00	2	50.000,00	12	160.000,00	5	100.000,00
4341	1	20.000,00	0	0,00	20	80.000,00	1	20.000,00
4351	2	40.000,00	0	0,00	3	60.000,00	1	20.000,00
TOTAL	12	250.000,00	4	90.000,00	52	688.000,00	16	334.000,00
TOTAL GENERAL	74	1.362.000,00		5.000.000,00				
Tasa importe de crédito	Total General/ Total de importe	18.35%		6.60%		50.51%		24.52%

Anexo 9: Ejemplo de Matriz BCG

