



Abril 2018 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE GUANTÁNAMO.

Autores:

Lic. Andrés Mejías Coello,
andres830616@nauta.com.cu
Banco Popular De Ahorro

Es graduado como Título de Oro de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas en el curso regular diurno 2006 – 2007, ubicado por el Ministerio de Trabajo en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo el 17 de septiembre del 2007 hasta la fecha, participando en diferentes eventos científicos alcanzando excelentes resultados que van desde relevantes hasta premio Citma y actualmente se encuentra en la fase final de la maestría en Contabilidad y finanzas, por otra parte cuarto nivel alcanzado en la escuela de idiomas de la provincia de Guantánamo.

Dr. C Marcelino Limonta Duverger,
marcelino@cug.co.cu

Universidad de Guantánamo
Marcelino Limonta Duverger título universitario alcanzado en la licenciatura de economía en la Universidad de Oriente en Santiago de Cuba, con grado científico de Dr en ciencias económica alcanzado en la ciudad de Guantánamo a los 5 días del mes de julio del 2017, desempeñándose como profesor auxiliar en la universidad de Guantánamo, con múltiples investigaciones en la rama económica , alcanzando de esta forma sin números de premios por dichas investigaciones al igual de valiosas publicaciones realizadas.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andrés Mejías Coello y Marcelino Limonta Duverger (2018): “Propuesta de un plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/calidad-servicio-banco.html>

RESUMEN

El objetivo de este artículo es Proponer un Plan de acción que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro que garantice altos niveles de satisfacción de sus clientes, a través de diversas técnicas que van desde encuestas y entrevistas hasta consulta de informes, estadísticas y documentos sobre la actividad de comercialización en la Sucursal 8652. El análisis permitió determinar la situación actual de la calidad del servicio en dicha sucursal y las consecuencias que pudiera afrontar la entidad rectora así como la sucursal donde se enmarcó la investigación al no contar con una técnica o un instrumento que le permita medir su nivel de calidad para con los clientes ya que son nuestra razón de ser.

Palabras clave: calidad-plan de acción- cliente- servicio.

ABSTRACT

The target of this article is to propose an action plan that contributes to improve the quality of the service in the subsidiary 8652 of the Popular Bank of Savings that warrants high levels of satisfaction of its clients, through several techniques that range from inquiries and interviews to report consults, stats and documents about the activities of commercialization in the subsidiary 8652. The analysis allowed to determine the current situation of the quality of the service in such subsidiary and the outcomes that the main entity could face as well as the subsidiary where the investigation was carried out; regardless the lack of a technique or an instrument that allows to measure its level of quality for the clients who has come to be our first priority.

Keyword: quality- action plan- customer- service.

INTRODUCCIÓN

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

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

Es imprescindible en una organización con orientación al consumidor velar por la satisfacción del cliente, por lo que la calidad del servicio, es un objetivo muy importante a alcanzar y necesario para mantener la capacidad de la actividad desarrollada. No se puede comprobar plenamente hasta que el mismo se utiliza, pero hace falta atraer primero al cliente al servicio, y para ello se requieren, además de calidad, otros estímulos, de ahí la necesidad de identificar las causas que inciden en el mejoramiento de la calidad de los servicios en una empresa según su misión, objetivos, prioridades de trabajo, y necesidades de los clientes, El Banco Popular de Ahorro en los últimos años ha venido ejecutando acciones que tributan al cumplimiento de uno de los objetivos de trabajo hasta el 2019: **Brindar un servicio con calidad y Distinguirse por el.** En correspondencia con dicho objetivo, se han definido prioridades básicas del BPA, y una de ellas es: Garantizar una mayor calidad en el Servicio de sus clientes, para ello se han desarrollado en todas las provincias del país, Activos de Calidad, con el objetivo de detectar los factores que inciden directa o indirectamente en la calidad.

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

Teniendo en cuenta lo anterior el problema a resolver es:

La insuficiente calidad del servicio que presta la Sucursal 8652 particularmente en la carencia de un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la calidad de la misma

Finalmente, darle solución al problema relacionado con la calidad de los servicios en las instituciones financieras, constituye uno de los elementos más importantes recogidos en los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”¹: “Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la

¹ PCC, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba., “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”. Cuba, 2011 [124]

calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes según las posibilidades de la economía.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El marco teórico, tanto desde el punto de vista referencial como conceptual está fundamentado en las obras de autores clásicos en los temas de calidad como son Edwards en "The meaning of quality" expresa que la calidad consiste en "la capacidad de satisfacer deseos..." (Edwards, 1968), así como que, "calidad en el diseño de la oferta de productos y servicios, calidad en la base jurídica de los contratos que los sustentan y calidad en la prestación de los mismos son los tres pilares de la calidad bancaria entendida en el sentido amplio". (Sergio Martínez, Ausbanc, 1997).

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

En el trabajo se pretende proponer un Plan de acción que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo que garantice altos niveles de satisfacción de sus clientes, para ello tomamos como base de referencia la valoración sobre la calidad del servicio que está basado en 5 factores de Gallego, 1996.

Así como lo referido por Jacques Horovitz cuando hace alusión a las características del servicio "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo". (Fisher, 1994).

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

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



Fuente: Elaboración propia.

DESARROLLO

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BANCARIOS EN LA SUCURSAL 8652 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO EN LA PROVINCIA DE GUANTÁNAMO.

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

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

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

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

calidad del servicio en la Sucursal 8652 del

Banco Popular de Ahorro, para ello se utilizaron diferentes fuentes de información y técnicas que se reflejan en la siguiente figura:

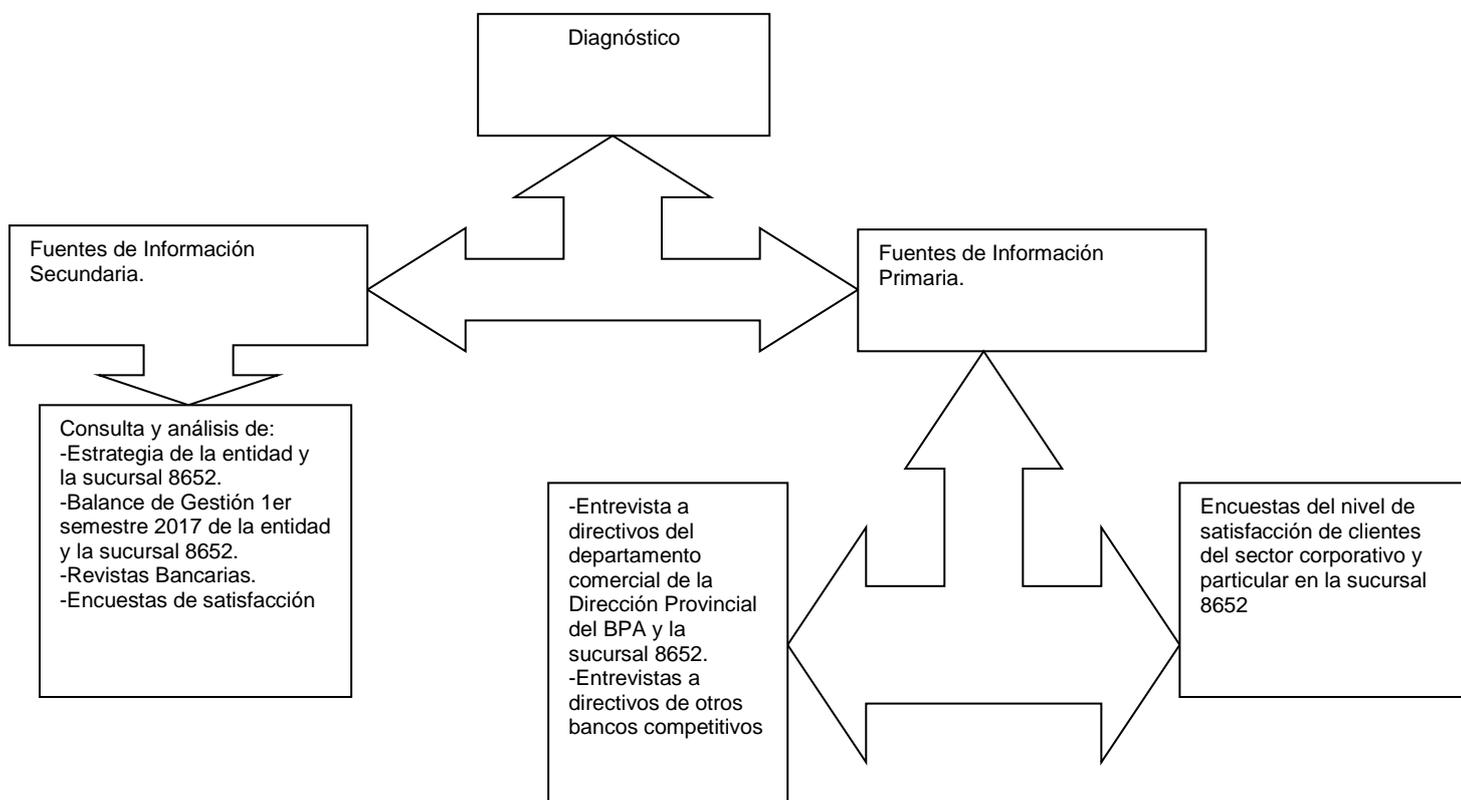


Figura 1 Fuentes de información y técnicas utilizadas

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

Fortalezas

- Se organizan visitas integrales donde se califica cada oficina según una guía de aspectos.
- Liderazgo en el segmento de personas naturales.
- Solidez y estabilidad en la cartera de negocios.
- Personal joven con disposición al cambio y con amplias perspectivas de superación.
- Condiciones de trabajo y de estimulación para mantener la estabilidad del personal.
- Imagen Corporativa sólida.

Debilidades

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

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

- Consulta de informes, estadísticas y documentos sobre la actividad de comercialización en la Sucursal 8652.
- Estrategia Comercial de la Dirección del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.
- Entrevistas realizadas a directivos de la Empresa y en particular del Departamento Comercial así como a directivos de la Sucursal objeto de estudio.
- Consulta de los Informes de los Activos de Calidad realizados en las diferentes sucursales en Noviembre del 2016 y en la Sucursal 8652.
- Realización de una Tormenta de Ideas con los Directivos de la Dirección Provincial del BPA y los Gerentes de las diferentes sucursales del BPA.

1 . 1 Aplicación de la Técnica Tormenta de Ideas.

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

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

desde la posición del prestatario, en este caso el BPA.

Los mismos son:

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

- En ocasiones existe demora en la tramitación de las inquietudes y quejas de la población. .
- Necesidad de valorar la posibilidad de tener bancos agentes para la ampliación de los servicios en la caja de ahorro.
- Poca legibilidad en las Firmas Autorizadas en libretas y otros documentos bancarios.
- Excesiva demora en la tramitación de los Modelos 02-29 Notificación de descuentos de las entidades.
- Problemas de comunicación y rotura de los TPV (Terminales de puntos de venta) en la Sucursal.
- Dificultades en la organización de los archivos de expedientes y documentos por diferentes razones, lo cual produce demora en su localización.
- Los directivos no autorizan las operaciones de los clientes con la inmediatez que se requiere.
- Dificultades con la tramitación de las transferencias desde el exterior.
- Deficiente revisión de la documentación que se presenta al Banco para algunos trámites.
- Falta de hábito en el estudio de los Manuales de Procedimientos.
- Y el más importante alta contratación de personal sin por lo menos un conocimiento mínimo de la contabilidad

1.2 Análisis de las encuestas de satisfacción de los clientes en la Sucursal 8652 del BPA aplicadas por el Departamento en el 1er semestre del año 2017.

Con el objetivo de establecer un elemento referencial que permita la comparación de los resultados que se obtienen por las encuestas aplicadas a los diferentes tipos de clientes con que cuenta la entidad, se consideró realizar un estudio de las conclusiones planteadas por el Departamento de Marketing a partir de las encuestas aplicadas a tales clientes durante el 1er semestre del año 2017.

Como resultado de este estudio podemos plantear que en la Sucursal 8652 del BPA no existe, por escrito

un sistema de gestión de calidad de los productos y servicios que se brindan. Se dispone de un conjunto de reglamentaciones y parámetros definidos, además de una comisión de control de calidad pero no hay normas establecidas.

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

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

A continuación observamos el diagrama de barras que muestra el nivel de satisfacción de los clientes por parámetros establecidos. (Figura 2) 1 e r semestre del 2017).

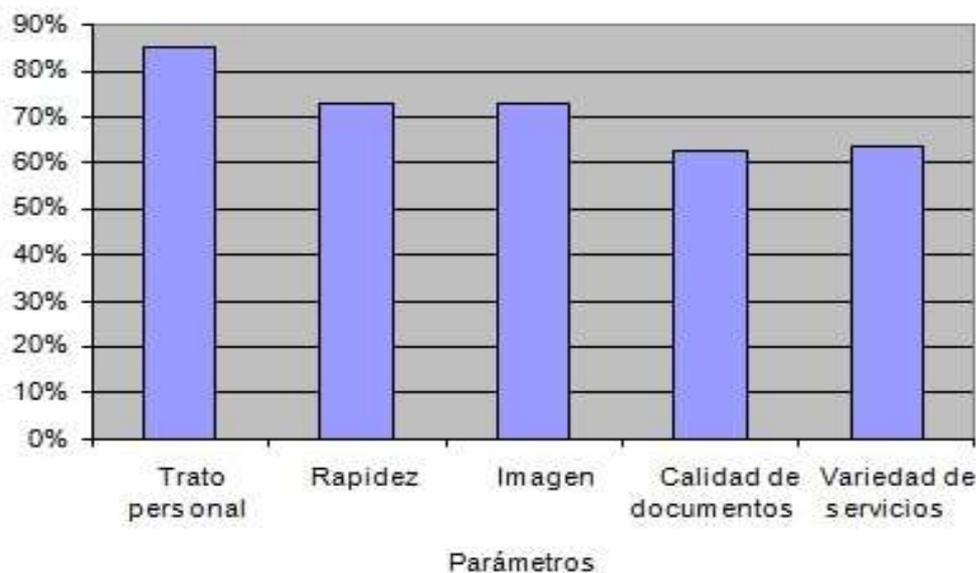


Fig. 2 Diagrama de barras que muestra los parámetros para medir la calidad del servicio del BPA en la Sucursal 8652 en el 1er semestre del 2017.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos por el Departamento de Marketing del BPA según encuesta realizada en el 1er semestre del 2017.

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

Con el propósito de comprobar la incidencia que tiene la rapidez en la calidad de los servicios , que constituye uno de los parámetros considerados a partir del estudio realizado durante el 1er semestre del 2017, se consideró que:

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

<i>Sucursal</i>	<i>Fecha</i>	<i>Periode de Observacion</i>	<i>Cantidad de caja</i>	<i>Cajas trabajando</i>	<i>Tiempo promedio de espera</i>
8652	22/3/2017	9.00-10.00	3	3	20 mim
	16/4/2017	10.00-11.40	3	3	16 min

Fuente: Elaboración propia.

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

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

1.3 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a clientes particulares

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a clientes Institucionales.

Con el mismo propósito de la encuesta anterior pero abarcando el ámbito de los clientes institucionales se selecciona una muestra que comprende al total (5) de este tipo de clientes que tiene la Sucursal 8652 del BPA.

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

- El 95.6% de los encuestados conoce los servicios que se brindan y que le podrían interesar a su

empresa.

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

1.5 Aplicación de encuestas a clientes externos.

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

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

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

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

En la pregunta número 1):

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

Ante la pregunta número 2):

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

Ante la pregunta número 3):

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

Pregunta número 4):

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

Pregunta número 5):

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

Pregunta número 6):

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

Pregunta número 7):

Las sugerencias hechas por algunos clientes.

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

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

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

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

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

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

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

No	Acción	Fecha de ejecución	Responsable
Estrategias (Organizativas)			
1	Rediseñar los objetivos estratégicos de la Sucursal para el 2017 e incluir objetivos de trabajo que permitan el logro de niveles superiores de calidad.	II Semestre 2017	Director Sucursal
2	Implementar Talleres de Capacitación a los directivos y trabajadores de la Sucursal sobre el Sistema de Gestión de la calidad, implementado en la Dirección Provincial del BPA	II Semestre 2017	Comité de calidad de la Sucursal
3	Definir los principios, políticas y valores sobre los que se sustentará el programa de mejora de la calidad que deberá implementarse en la sucursal	II Semestre 2017	Director Sucursal
4	Implantar el Programa de Calidad de la Sucursal 8652 a partir de los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Dirección Provincial del BPA en 4 fases fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Convicción hacia la calidad. ✓ Enfoque estratégico. ✓ Rediseño de los sistemas de prestación. ✓ Hacerlo permanente. 	II Semestre 2017	Director Sucursal, Comité de calidad
5	Diseñar un sistema de retroalimentación	II Semestre 2017	Director Sucursal,

	<p>para la medición del nivel de satisfacción y calidad del servicio que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas de satisfacción del cliente externo e interno. ✓ Estados de opinión del cliente. ✓ Auditorías externas e internas. ✓ Línea directa con la Dirección. 		Comité de calidad
6	<p>Realizar un estudio de segmentación de la sucursal que permita conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expectativas de cada segmento. ✓ Preferencias en relación al tipo de servicio. ✓ Nivel de satisfacción. 	II Semestre 2017	Director Sucursal
7	Implementación del Manual de Instrucción y procedimientos de calidad en la sucursal 8652.	II Semestre 2017	Director, gerente Comercial y Administrativo de la Sucursal
8	<p>Crear la estructura de la calidad de la Sucursal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representante de la Dirección para la calidad. ✓ Grupo de mejora. 	II Semestre 2017	Director Sucursal
9	<p>Establecer parámetros que permitan medir el nivel de desempeño de los trabajadores de la Sucursal atendiendo a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad del trabajador. ✓ Nivel de capacitación. ✓ Aptitud para la prestación del servicio. 	II Semestre 2017	Departamento Comercial, Dirección Provincial BPA y Director Sucursal Comité de calidad

Operativas			
1	Rediseñar el procedimiento de recepción y solución de quejas y reclamaciones de la población.	II Semestre 2017	Departamento de Marketing, Dirección Provincial del BPA y Director de la Sucursal.
2	Organizar seminarios sobre Calidad del servicio a personal de nuevo ingreso.	I Semestre 2017 y II Semestre 2007	Director de la Sucursal
3	Impartición de seminarios sobre sistemas y	II Semestre 2017	Director de la Sucursal

	programas de calidad al personal de la sucursal.		
4	Desarrollar activos de calidad en la Sucursal.	Trimestralmente	Director de la Sucursal
5	Desarrollar evaluaciones periódicas a los trabajadores en temas tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de conducta. ✓ Educación formal. 	Bimensualmente	Director de la Sucursal

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

CONCLUSIONES

- La preocupación por la calidad del servicio está prácticamente generalizada en el sector financiero, tanto por los efectos positivos que produce en la relación con el cliente como por la dificultad que tienen las entidades financieras para diferenciarse de un modo efectivo con la adopción de estrategias de mejora del servicio.

- Si bien el Banco Popular de Ahorro ha mostrado síntomas de preocupación por una mejora de la calidad de su servicio, como forma más efectiva de desarrollarse en el futuro, muy poco es todavía lo que ha hecho para pasar a la acción. Esto quedó demostrado en el diagnóstico realizado en la Sucursal 8652, cuyos principales resultados destacan los siguientes aspectos:
 - ✓ No existe en dicha entidad un sistema de calidad enfocado hacia la satisfacción del cliente.
 - ✓ Entre los atributos del servicio de mayor incidencia en la calidad del servicio que se presta se encuentran la rapidez y la imagen.
 - ✓ A pesar de los avances logrados en la actividad de promoción, resulta insuficiente aún el conocimiento que tienen los consumidores acerca de los productos y servicios que puede ofrecer la Sucursal 8652 del BPA.

- La aplicación de los diversos instrumentos a los clientes de la Sucursal 8652 permitió conocer que las sugerencias más significativas son las siguientes:
 - ✓ Disponer de adecuados medios técnicos en las cajas.
 - ✓ Ofrecer más información sobre los préstamos a los clientes.
 - ✓ Agilidad en los pagos a pensionados, en los primeros días de cada mes
 - ✓ Incrementar la promoción y publicidad de los servicios que presta el BPA

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

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

RECOMENDACIONES

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

1. Edwards, A. H. (1968.): "El significado de la Calidad". Quality Progress", Octubre.
2. Feigenbaum, Armand Vallin. (1989.): "Control total de la Calidad", CECSA, México.
3. Martínez, Sergio.(1997) "Reflexiones en torno al concepto de calidad bancaria", Revista Ausbanc, No. VI, Cataluña.
4. PCC, VI Congreso del PCC(2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
5. Otros.