

# DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO UNION S.A. DEL MUNICIPIO DE LLALLAGUA

Samantha Michelle Jimenez Giron / Roberto Rivera Salazar  
[samanthajimenezgiron@gmail.com](mailto:samanthajimenezgiron@gmail.com) / [rivera.roberto@usfx.bo](mailto:rivera.roberto@usfx.bo)

Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

**FECHA DE RECEPCIÓN:** 21 de junio  
**FECHA DE APROBACIÓN:** 18 de julio

## RESUMEN

La banca actual tiene nuevos retos y cambios estructurales, debido a la gran cantidad de competidores del sector bancario y, por tal motivo, se dificulta la diferenciación a uno del otro, esto se debe a que los servicios son, esencialmente, los mismos, uno de los elementos identificadores es la calidad en el servicio que se le brinda al cliente.

Teniendo la idea básica que la calidad en el servicio es un elemento de importancia, esencial para marcar la diferencia en el sector bancario en el cual en la presente investigación se pretende plantear estrategias de mejora en la calidad del servicio del Banco Unión del Municipio de Llallagua.

Esta estrategia no servirá, únicamente, para captar clientes nuevos, sino, también, ayudara a fidelizar a los clientes ya existentes y de esta manera crecer con el mercado objetivo, lo que contribuirá a tener una mejor cobertura y crecimiento del banco como institución financiera.

## A. DESARROLLO

### INTRODUCCION

La calidad en el servicio es una estrategia para la captación de clientes, bajo el concepto de que un cliente bien atendido es un cliente que regresara para consumir los servicios, la estrategia en servicio se establece, a raíz de que en esencia los servicios que ofrecen las entidades financieras son los mismos y su único adherente es la calidad en el servicio, y para lograr un servicio eficaz es necesario considerar que los ejecutivos del servicio tienen que contar con características adecuadas para el puesto, ser personas confiables, de amplio criterio, proactivos y dinámicos, ya que, a ellos se les atribuye la misión de direccionar al cliente para el consumo del servicio, la calidad en el servicio no únicamente depende de estos servidores, sino de toda la organización, en general, la cual promueve una imagen en el espíritu de los clientes y este se encuentre entusiasmado con la calidad del servicio regresara para ser atendido nuevamente, sin embargo, es importante hacer notar que para que todo este sistema funcione, es necesario contar con el apoyo de gerentes de alto mando de la organización, determinando cuales son las necesidades del cliente y buscarle soluciones viables para satisfacer sus necesidades, para buscarle una solución a sus inquietudes los ejecutivos del servicio tienen que estar preparados para la atención en búsqueda de soluciones, a su vez altamente motivados.

Un servicio al consumidor de calidad se determina por el grado de empatía que, en este caso, la entidad financiera puede lograr con el cliente.

Para la página web de Marketing Directo: “Brindar un servicio de calidad es incluso más importante que el precio”, para comprobar citan los datos de una encuesta de satisfacción al cliente recogidos por Forbes; esta afirma que el 86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como

consumidores. La conclusión es entonces que, el precio no es el motivo de la pérdida de clientes, sino la mala calidad del servicio.

A través de la presente investigación, se diseñara una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Banco Unión S.A., Llalagua, que permitirá aumentar la participación en el mercado financiero.

Esto con el objeto de resaltar la importancia del servicio al cliente en las entidades financieras, tomando como estudio al Banco Unión en el que un mal servicio al cliente está generando insatisfacción en los clientes y usuarios, con el fin de realizar las mejoras en los aspectos en los que se está dejando de aunar esfuerzos para trabajar.

En la actualidad, para atraer y retener a sus clientes el Banco Unión debe ser capaz de entender que sus usuarios ya no son como antes, y deben acompañar esta evolución. Ahora, los clientes son más exigentes y esperan experiencias personalizadas, por ejemplo, en poder realizar consultas y operaciones 24 horas al día, 7 días a la semana, en cualquier dispositivo o de forma personal; agrupar sus gastos bajo conceptos generales o compararlos con periodos anteriores; pagar con su móvil o poder ampliar el crédito de las tarjetas mientras están de viaje.

## B. RESULTADOS Y DISCUSION

### I. OBJETIVO ESPECIFICO 1

**“Realizar un diagnóstico situacional del Banco Unión del Municipio de Llalagua identificando sus Fortalezas y Debilidades”.**



Fuente: Elaboración propia

Se desarrolla la matriz FODA, la cual fue herramienta que permitió conocer los puntos débiles y fuertes del Banco Unión S.A. Es decir, identificar claramente sus debilidades y fortalezas como factores internos y oportunidades y amenazas como factores externos, mediante los instrumentos de observación directa, encuesta y entrevista a los clientes del Banco Unión.

Después del análisis del instrumento de investigación se logró determinar que la gran mayoría de los clientes se encuentran entre los 48 a 57 años de edad (22%), lo cual es significativo, pues este es un segmento de la población estable, en edad laboral y con ingresos; mientras que la minoría son clientes entre los 28 a 37 años (10%) y de 78 años o más (10%), existe un tanto porcentaje representativo de jóvenes (12%) lo cual debe ser aprovechado ofreciendo mejores oportunidades a este segmento, con el fin de crear a futuro clientes potenciales.

La encuesta revela que retirar efectivo (36%) es el servicio más usado por los clientes y el servicio menos usado es pedir préstamos (4%) lo cual

se debe a su alta tasa de interés respecto a la competencia.

En cuanto a las instalaciones también tenemos resultados negativos, ya que el 38% señala que no son agradables y cómodas las instalaciones debido a que es muy pequeña la instalación, los asientos son pequeños y cuando se llena el ambiente se pone muy pesado (declaraciones por parte de los clientes).

El 36% de clientes estuvieron inconformes con el manejo de quejas que la institución presta ya que casi nunca/ o nunca (29%) mostraron interés por resolver sus quejas por lo cual ellos no tienen como hacer ver la manera de cómo quieren ser tratados y las expectativas para ser satisfechos al momento de realizar sus operaciones bancarias.

El 45% de los clientes manifestaron que probablemente no recomendaría el Banco Unión ya que ellos llegan a ese servicio solo con la intención de resguardo de sus bienes y porque de una u otra manera se han sentido inseguros con el

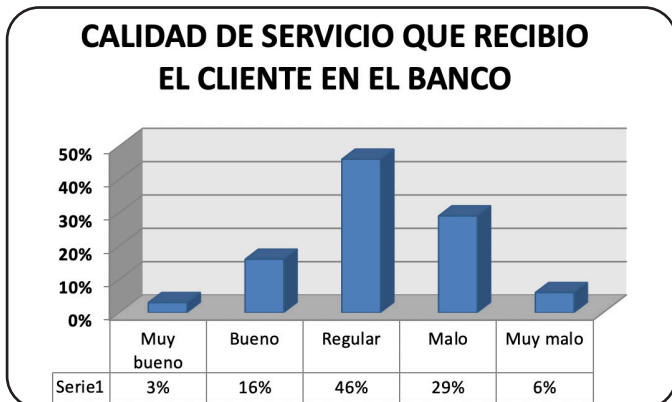
servicio al cliente que ellos prestan (declaraciones por los clientes), mientras que el 28% indican que probablemente si recomendarían los servicios del Banco.

Identificar los cambios positivos ayudó a descubrir las oportunidades de crecimiento de la empresa. De modo que puedan hacer los ajustes para hacerles frente, evitando o reduciendo al mínimo el impacto de esas amenazas.

Por tanto conocer las debilidades, fortalezas y amenazas servirá para identificar los puntos fuertes y débiles que posee la empresa. Por ello las debilidades son actividades o atributos internos de la empresa que inhiben o dificultan el éxito de la misma; y las fortalezas, son actividades y atributos internos de la empresa que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos y metas que se ha planteado la organización. Las oportunidades son eventos o hechos el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Finalmente las amenazas son tendencias en el entorno de la empresa que limitan o dificultan su desarrollo operativo.

## II OBJETIVO ESPECIFICO 2

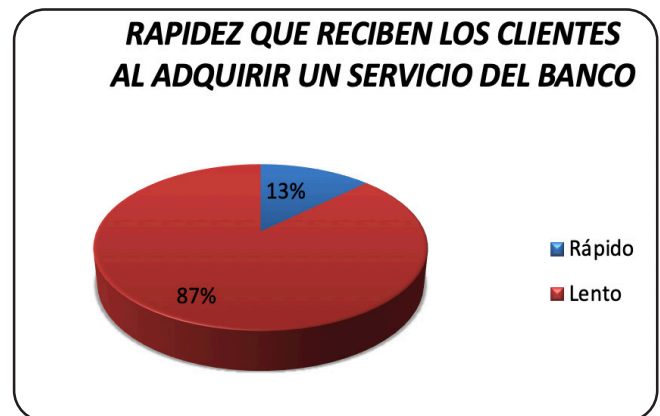
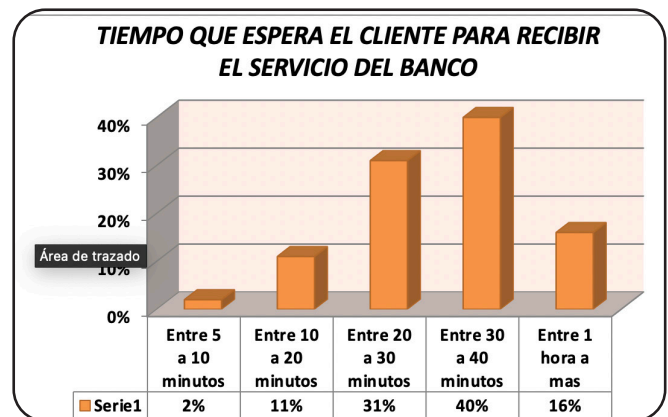
**Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la entidad financiera con respecto al servicio que ofrecen**



La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, es por eso que se indaga sobre la satisfacción del cliente con el servicio de atención ofrecido por el Banco Unión, los clientes manifiestan en un 46% se sienten regulares en cuanto a la calidad de servicio que, mientras que el 29% indica que es mala la calidad así provocando que los clientes se sientan disgustados e insatisfechos por el servicio brindado.

## III OBJETIVO ESPECIFICO 3

**Identificar el tiempo de espera para ser atendido, establecer los aspectos negativos y positivos del servicio al cliente que ofrece el Banco Unión S.A. – Llalagua.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Uno de los aspectos en los que más deficiencias se presentan en el Banco Unión, es el tiempo de espera. El 40% (entre 30 a 40 mn.) considera estos tiempos demasiado largos para ser atendido lo cual provoca insatisfacción en los clientes, ya que para ellos el aspecto más importante a la hora de recibir los servicios es la rapidez en la atención (38%). Lo que indica que no hay un buen servicio ya que la rapidez es uno de los pilares en un buen servicio de atención al cliente.

Por tal motivo los clientes manifestaron en un 88% implementar cursos de capacitación al personal para así poder mejorar la atención al cliente.

#### IV OBJETIVO ESPECIFICO 4

##### **Diseñar estrategias como guía de servicio al cliente para la entidad Banco Unión.**

Es importante que el Banco Union S.A. identifique y lleve a la práctica, las características que hacen exitosas a las organizaciones con respecto al servicio al cliente: comunicación, capacitación y desarrollo, toma de decisiones, motivación, clima organizacional, actitud gerencial, mejoramiento continuo, enfoque de servicio al cliente, liderazgo, verificación de la satisfacción del cliente, y calidad en el servicio.

Se recomienda al gerente del Banco Unión S.A. del municipio de Llallagua mejorar el nivel de servicio al cliente que se está ofreciendo, ya que este nivel debería ser idealmente muy bueno y un excelente.

Es necesario que el gerente, implemente canales de comunicación para mejorar la misma entre los usuarios, empleados y gerente, y que esto permita mejorar el servicio al cliente y el alcance de los objetivos institucionales.

Es necesario que en la Entidad Banco Unión se apliquen alternativas para reducir el tiempo de espera para ser atendidos los usuarios y de esta manera mejorar la percepción que actualmente tienen sobre servicio al cliente los usuarios que visitan el Banco Unión del municipio de Llallagua.

Se recomienda que se mantengan estos aspectos positivos encontrados en la Entidad ya que son parte fundamental para ofrecer un adecuado servicio al cliente a los usuarios del Banco Unión.

Es necesario que el gerente brinde motivación y aplique incentivos tanto económicos y no económicos (extrínsecos e intrínsecos) a su colaboradores ya que esto ayudara a brindar un excelente servicio al cliente y aumentar la atracción de nuevos clientes.

Tener claro que existen elementos conceptuales necesarios dentro del plan de excelencia en el servicio a los clientes dirigidos hacia los siguientes aspectos: sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención, aprender y desarrollarse en el trabajo.

#### DISCUSION

Los consumidores son los únicos jueces de la calidad de los servicios, por lo tanto de nada vale la satisfacción de la empresa si el consumidor no lo ve con los mismos ojos (Parasuraman, et al, 1993). La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la institución (Zeithaml & Bitner, 2009).

En los últimos tiempos las instituciones están orientando su prestación, hacia la Calidad de Servicio, como medio para conseguir la satisfacción de los clientes a fin de consolidar relaciones duraderas (lealtad) (Hoffman & Bateson, 2011).



Después de la evaluación de la calidad del servicio y representación del grado de satisfacción; se encontró que el grado de satisfacción percibida por los clientes del Banco Unión S.A. del municipio de Llallagua, indica que la institución no ha sido capaz de colmar las expectativas de los clientes; en consecuencia, los clientes reciben menos, de lo que esperaban recibir del servicio, generando de esta manera, la existencia de discrepancias o brechas entre las puntuaciones de expectativas y percepciones en todas y cada una de las dimensiones que forman parte de la calidad.

Tal situación, fue expuesta con la encuesta donde son negativas, reflejando claramente que hay espacio para el perfeccionamiento de la calidad del servicio. Surge la existencia de una oportunidad de perfeccionar los niveles de la calidad percibida en los servicios, a fin de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes esperan obtener con la experiencia del servicio.

Sin embargo, la principal limitante con el servicio radica en que el personal siempre se encuentra relativamente ocupado, precisamente por la alta demanda del servicio, esto debido a la gran concentración de pagos en el Banco Unión S.A. que congestiona la atención al cliente y especialmente los primeros días de cada mes, donde incluso en esas fechas los clientes sobrepasan la capacidad de infraestructura del banco; ocasionando de esta forma líneas de espera en clientes, que a su vez generan incomodidad y momentos de tensión por la larga espera, valorando de este modo con menores grados de satisfacción en la calidad del servicio en esta dimensión y atribuyendo a que el personal de atención, no brinda el servicio con el tiempo, trato y dedicación como el cliente lo requiere.

Hablando de la comunicación verbal, como actitud personal atenta o respetuosa interesada, sensible, oportuna, y que transmita un manejo preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con sus necesidades se ser escuchados.

De otro lado el entorno del servicio, como una infraestructura acogedora tiene que facilitar la

realización de las transacciones y haga que los clientes se sientan emocionalmente cómodos y satisfechos.

Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente y el manejo de quejas es responder de inmediato con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo, manteniendo informado al cliente.

Dentro del marco para un servicio extraordinario al cliente, es importante escucharlo, lo cual sirve de base para establecer una estrategia global de servicio, donde la estrategia de servicio debe ser la razón de la entidad, proporcionando la inspiración y el enfoque como característica de todas las empresas modernas.

## CONCLUSIONES

La investigación permitió conocer el grado de satisfacción que los clientes perciben, respecto a la calidad del servicio en el Banco Unión S.A. del municipio de Llallagua, en sus distintas agencias, permitiendo conocer de igual forma, los aspectos que generan mayores expectativas en clientes, como las principales limitantes en cuanto a la calidad del servicio y lo que los clientes consideran aspectos más importantes dentro de la calidad de servicios del banco, en busca de recibir un servicio de alta calidad con el que se sientan satisfechos.

Lograr un servicio de calidad no es tarea fácil, implica un espiral interminable de mejoras; para alcanzarla no basta realizar acciones determinadas, sino trabajar de forma constante, eficiente y consecuente aunque se haya logrado una calidad temporal no significa que es suficiente; al contrario es conveniente realizar mediciones periódicas de la calidad del servicio, adaptadas particularmente a las características de la institución, con el fin de diseñar estrategias, siempre en mejora de la calidad y en procura de alcanzar el nivel de satisfacción que el cliente espera con la experiencia del servicio, dado que

la satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la institución.

El elemento que más tiende a diferenciar, de unas instituciones hacia otras es la calidad de servicio prestado al cliente y el nivel de eficacia de las soluciones que se le ofrecen, ya que un cliente insatisfecho genera un clima de opinión desfavorable y deteriora la imagen de la entidad.

En este sentido, es importante que la institución, se preocupe por gestionar la calidad si se desea tener éxito, mantener o incrementar sus utilidades o simplemente sobrevivir en un medio de cambios constantes y en un mercado cada vez más competitivo. Por tanto la institución debe optar por satisfacer a sus clientes mediante estrategias de calidad puesto que los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes por lo que el único elemento diferenciador es la calidad.

## Referencia Bibliográfica

<https://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>. (Abril de 2007). Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>.

BANCO UNION S.A. (s.f.). Recuperado el 2020-2021, de BANCO UNION S.A.: <https://bancounion.com.bo/>

Carmona, L., & Millan, L. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente Vol. 4. Investigaciones Europeas.

<https://www.liveagent.es/academia/teoria-servicio-cliente/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.liveagent.es/academia/teoria-servicio-cliente/>.

Katherine, L. (2018). Percepción del cliente financiero. La Paz.

POWER, D. Y. (2012). “La satisfacción del clientes”.