

---

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ÁNDRES  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODALIDAD : P.E.T.A.E.N.G**

***“PLAN DE MEJORA PARA LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE  
EN ENTIDADES FINANCIERAS”***

**POSTULANTE: BRENDA SARAVIA MIRANDA**

**LA PAZ-BOLIVIA**

**2020**

***Dedicatoria...***

*A Dios, y mis lindos hijos Ian, Diana y a mi Papá por todo su apoyo incondicional, por su amor brindado, alentándome todos los días de mi vida, para concluir esta etapa, realmente fueron mí fuente de inspiración.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

*A la Universidad Mayor de San Andrés, a su plantel Ejecutivo Administrativo y a los Docentes por haberme brindado su apoyo, amistad, profesionalismo y dedicación.*

# INDÍCE

<i>Dedicatoria</i> .....	ii
<i>Agradecimientos</i> .....	iii
<b>Índice</b> .....	iv
<b>Resumen</b> .....	

v

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	4
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	4
1. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	4
1.1 <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	6
1.2 <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
1.2.1 <b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	6
1.2.2 <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	6
1.3 <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	7
1.3.1 <b>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</b> .....	8
1.3.2 <b>JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA</b> .....	8
1.3.3 <b>JUSTIFICACIÓN SOCIAL</b> .....	8
1.3.4 <b>JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</b> .....	9
1.3.4.1 <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	10
1.3.4.2 <b>DISEÑO DE INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL</b> .....	10
1.4 <b>ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	10
1.4.1 <b>TEMÁTICO</b> .....	10
1.4.2 <b>ESPACIAL</b> .....	11

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO .....	11
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	11
2.1.3. PRINCIPIOS DEL SERVICIO .....	13
2.2. CONCEPTO DE CLIENTE .....	13
2.2.1 IMPORTANCIA DEL CLIENTE.....	14
2.3 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE RESPECTO AL SERVICIO .....	14
2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	15
2.5 RECLAMO O QUEJA.....	16
2.5.1 LAS RAZONES DE LAS QUEJAS .....	17
2.6 CALIDAD .....	18
2.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO .....	19
2.7 CONCEPTUALIZACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.....	19
2.7.1 DEFINICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.....	19
2.7.2 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	20
2.7.3 OBJETIVOS O METAS A ALCANZAR DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	21
2.8 MARCO LEGAL DE REGULACIÓN DE BANCOS.....	22
2.8.1 LEY N° 393 DE SERVICIOS FINANCIEROS .....	22

2.9. ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	24
2.9.1 TRIÁNGULO DEL SERVICIO (Albrecht).....	24
2.9.1.1 ESTRATEGIA .....	26
2.9.1.2 LOS SISTEMAS .....	28
2.9.1.3 GENTE.....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>29</b>
<b>MARCO PRÁCTICO.....</b>	<b>29</b>
3.1 RECLAMOS .....	30
3.2 ESTADÍSTICA DE LA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE RECLAMO .....	31
3.3 HISTÓRICO DE NÚMERO DE RECLAMOS Y PORCENTAJES DE CIRS.....	32
3.4 RESULTADOS DE UTILIZACIÓN DE CENTROS DE LLAMADAS .....	33
3.5.1 TRANSACCIONES QUE REALIZARON POR BANCA INTERNET .....	36
3.6 ASPECTOS QUE DEBERÍAN SER MEJORADOS O IMPLEMENTADOS .....	36
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>38</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>38</b>
4. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE .....	39
<b>PLAN DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>39</b>
4.1.2 CANALES DE ATENCIÓN.....	41
4.1.2.1 CENTRO DE LLAMADAS.....	42
4.1.2.2 PAGINA WEB.....	43
4.1.2.3 WHATSAPP, TELEGRAM Y MESSENGER.....	43
4.1.2.4 REDES SOCIALES .....	44

4.1.2.5 LA QUEJA O RECLAMO.....	45
4.2. PERSONAL SELECCIONADO, CAPACITADO Y MOTIVADO .....	49
4.2.1 CONTRATAR EL PERSONAL ADECUADO .....	49
4.2.2 PERSONAL EN FORMACIÓN CONTINUA .....	51
4.3 SERVICIO PERSONALIZADO .....	53
4.4 PERSONAL MOTIVADO.....	55
4.4.1 MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS .....	55
4.5 EVALUACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO .....	56
_Toc54940655	
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>62</b>

## **INDÍCE DE FIGURAS**

<i>Figura 1. Características del servicio .....</i>	12
<i>Figura 2. Triangulo de Servicio .....</i>	25
<i>Figura 3. Atención de reclamos .....</i>	30
<i>Figura 4. Utilización de centros de llamadas .....</i>	33
<i>Figura 5. Tipo de servicios requirió mediante en el centro de llamadas .....</i>	34
<i>Figura 6. Transacciones financieras a través de banca por internet .....</i>	35
<i>Figura 7. Transacciones realizadas por banca internet .....</i>	36
<i>Figura 8. Aspectos a mejorar.....</i>	37
<i>Figura 9. Pasos de un Plan de Mejora .....</i>	39

## **INDÍCE DE TABLAS**

<i>Tabla 1. Reclamos recibidos en Instituciones Financieras .....</i>	31
<i>Tabla 2. Histórico de reclamos .....</i>	32



## **RESUMEN**

El servicio al cliente se ha convertido en aspecto fundamental para la sobrevivencia de las empresas en nuestra época, el presente trabajo de investigación va enfocado a entidades financieras, por mi experiencia laboral, y debido a que la banca, en nuestro país cuentan con una normativa bien estructurada la cual permite que las distintas entidades bancarias, trabajen en las mismas condiciones, con diferencias mínimas y de esta forma requieran de una herramienta para diferenciarse en relación a su competencia.

El marco teórico, nos proporcionara lineamientos conceptuales más relevantes, del tema a tratar, es decir de la calidad de servicio al cliente, de esta forma construir un sistema coordinado y coherente de antecedentes, teorías y conceptos que permitan abordar el problema.

En el marco práctico se utilizará información concerniente a nuestro trabajo de investigación, el rubro de la banca, los datos se obtuvieron de la 5ta Encuesta Nacional de Servicios Financiera de la gestión 2019, emitida por la Autoridad del Supervisión del Sistema Financiero, datos que nos permitió sustentar nuestra propuesta.

Y finalmente la propuesta donde se expuso en un plan de mejora, que no es un fin o solución en sí misma, sino una herramienta que permitirá detectar puntos débiles de la institución y plantear con esta herramienta posibles soluciones basadas en la experiencia.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES



*“Para el logro del triunfo siempre ha sido indispensable  
pasar por la senda de los sacrificios”.*

*Simón Bolívar*

## INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente, es de vital importancia para el éxito de cualquier negocio, sin excepciones, las instituciones financieras se enfrentan a un sin número de competidores, que ofrecen productos o servicios similares y en las mismas condiciones, como sucede en la banca. Brindar un servicio al cliente competente y oportuno, además de proporcionar productos y servicios tecnológicamente avanzados, ayuda a una organización a garantizar el éxito.

“La calidad del servicio es una herramienta de venta, es también una ventaja competitiva a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan (fundamentalmente) el mismo servicio.” (Tschohl, 2014).

Los clientes son cada vez más exigentes, ya que cuentan con un mejor nivel de instrucción, y están acostumbrados a cierto estándar de calidad, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio ágil. Teniendo la empresa que ajustarse a estas nuevas tendencias, gustos, intereses, hábitos y conducta según las exigencias del mercado ya que este es densamente dinámico.

Adicionalmente, el servicio al cliente se encuentra en un proceso de transformación digital y esto ha conllevado el surgimiento de muchas otras plataformas, tácticas y estrategias orientadas a este concepto. El éxito del servicio de atención al cliente dependerá del uso correcto y la implementación adecuada de sus herramientas tecnológicas, de esta forma logrará reducir tiempos de espera, automatizar procesos y aprovechar todos sus recursos para satisfacer a tus clientes.

“La calidad de los servicios se constituye en un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas, en un mercado cada vez más competitivo, donde al cabo de los años, los clientes se han vuelto más difíciles de complacer, ya que están más informados, tienen más expectativas y son más cuidadosos de cómo y dónde gastan su dinero”(Hoffman & Bateson, 2011).

Como habíamos mencionado anteriormente la banca trabaja, con una normativa establecida, en el Estado Plurinacional de Bolivia, que específicamente, les permite proporcionar el mismo trato del consumidor financiero, y en igual condición.

En el marco de La Ley N° 393 “Ley de Servicios Financieros”, del 21 de agosto del 2013. La misma que tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y prestación de los servicios financieros. Además de contar normativas como el Reglamento Protección del Consumidor 2016, Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financiera también se especifica los derechos de los consumidores financieros. Y en el

Código de conducta se muestran las especificaciones relacionadas con la calidad de servicios y satisfacción del cliente.

Este trabajo fue organizado en cinco capítulos, donde cada capítulo hace un enfoque sobre el tema. El Capítulo I. Presenta el Marco Introdutorio, introducción, delimitación temática, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación del problema, objetivo general y objetivos específicos.

El Capítulo II. Presenta el Marco Teórico Conceptual, contextualización, antecedente del tema, concepto y definición, planteamientos teóricos y el tema a desarrollar. El Capítulo III el Marco Práctico, que representa los distintos datos y gráficos extraídos de la 5ta Encuesta Nacional de Servicios Financieros de la gestión 2019 y el Reporte de CIRS- Central de Información de Reclamos y Sanciones, ambos elaborados por la Autoridad de Supervisión de Entidades Financieras, que servirán para construir nuestra propuesta.

El Capítulo IV Propuesta, a través de la presente investigación, se diseña un plan de mejora de calidad para el servicio al cliente, proponiendo posibles alternativas y herramientas que permita dar cumplimiento a la normativa ASFI de las entidades financieras y por supuesto dar un excelente servicio brindado al cliente.

Por último, contemplará, como parte final de esta monografía, en Capítulo V las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para mantenerse en un mercado tan competitivo y dinámico como el que vivimos en la actualidad, es un desafío de toda empresa permanecer en el tiempo, una de las opciones que nos permitirá conseguir esto se basa en una exitosa calidad de servicio al cliente, la cual permita la fidelización de nuestros clientes actuales y nuevos, traducándose así en una mayor rentabilidad para la organización

Un problema muy común para toda institución financiera, es que mientras más clientes consiguen, la calidad de servicio de atención al cliente comienza a menguar a causa de las terribles colas y largos periodos de espera por el que atraviesan los clientes.

Lo importante es dar a la clientela algo apreciado para ellos, el trato personalizado, oportuno, mostrando una preocupación genuina por sus intereses, y los clientes se mostrarán dispuestos a pagar el precio que se la empresa coloqué y a volver una y otra vez. (Tschohl, 2014).

Asimismo, se evidenció en el documento oficial “Reporte de Inclusión Financiera a junio del 2020”, documento elaborado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, el mismo que fue publicado en la página oficial de la ASFI. En la estructura de este documento, el contenido está compuesto de 6 aspectos, el punto 5 “Calidad de los Servicios Financieros”, es el que nos concierne, para nuestro trabajo de estudio.

En este reporte justamente en el punto 5 referente a la calidad de Servicios Financieros nos proporciona el número de reclamos de manera histórica de la gestión 2014 - 2019 a nivel Nacional. En el periodo 2018 y 2019 existió un incremento del número de reclamos, del reporte mencionado anteriormente por ASFI. El 2018 (55.576 reclamos) y el 2019 (58.592 reclamos), el cual ha crecido significativamente en un 25% (2018) y en 32% (2019) con relación al año 2017.

Adicionalmente del Reporte de Inclusión Financiera a junio del 2020 se cuenta con los Reporte CIRS- Central de Información de Reclamos y Sanciones, nos proporciona información más detallada por tipología o ítems que corresponden los reclamos.

En este último reporte se pudo constatar que la principal razón de reclamos es ítem tarjeta con 32.146, seguido de atención al usuario con 7.899 reclamos. Estos son los principales motivos de reclamo.

“Nos percatamos de que la mayoría de las quejas son provocadas por la forma injusta, impersonal e incluso, insolente con que son tratados los clientes” (Tschohl, 2014).

Un creciente número de quejas de clientes por procedimientos incómodos e innecesarios, generalmente indican que un proceso no está funcionando bien y que requiere ser rediseñada. (Lovelock Christopher, 2009).

Por tanto, la formulación del Problema se plantea de la siguiente manera:

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Con qué herramienta se puede mejorar la calidad de servicio al cliente en el Sistema Financiero?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Plan Mejora para la Calidad de Servicio al Cliente, para en las Instituciones financieras en general.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Analizar la situación actual del servicio al cliente de las entidades financieras a nivel nacional (mediante datos emitidos por la ASFI).
- ✓ Describir la situación actual mediante una revisión documental de la ASFI que muestre la relación de reclamos y quejas e información que nos permita identificar los principales problemas y deficiencias que se presenten en el sistema financiero.
- ✓ Conceptualizar elementos de la investigación de Servicio al Cliente.



### 1.3 JUSTIFICACIÓN

La competencia entre las instituciones financieras es una batalla persistente dado que luchan por conquistar el mercado nacional. La banca tiene varias características peculiares, entre ellas la oferta de servicios es fundamentalmente igual, todos los bancos ofrecen las mismas condiciones, con ciertas diferencias mínimas, en este panorama el gran desafío es lograr diferenciarse y esta puede ser logrando ofrecer una calidad de servicio al cliente en comparación a la competencia.

Constantemente se identifica una insatisfacción presentada por diferentes circunstancias puesto que muchas veces por el gran volumen de público no se logra atender con calidad y eficiencia debida la gran cantidad de operaciones, generando una prestación de mal servicio al cliente por las largas esperas, cobros errados, largas filas, entre otros.

El servicio al cliente debe pasar a una transformación de una mejora constante, ofrecida por las entidades bancarias, los clientes son su razón de ser, dentro de la organización y tienen la última palabra de decidir en qué institución bancaria quedarse.

Finalmente, el resultado de este trabajo de investigación pretende ser un aporte de reflexión respecto a la importancia que tiene este tema de estudio, particularmente en las entidades financieras, y que en la actualidad se está alejado de lo que realmente es brindar un excelente servicio al cliente.

### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Las teorías que vamos a enunciar en el siguiente trabajo se va a referir al área de calidad del servicio al cliente, de manera que tengamos lineamientos teóricos que sirvan y fundamenten con un sustento científico en nuestro trabajo de investigación.

### **1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Esta monografía, aportará para posteriores investigaciones relacionadas con el tema a investigar, los resultados del presente estudio serán actuales además reforzarán la teoría existente sobre Plan de mejora de Calidad para Servicio al Cliente de Instituciones Financieras.

### **1.3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

La necesidad y pertinencia de esta investigación radica en contribuir de manera práctica respecto a propuestas de mejora de calidad del Servicio del Cliente, como una opción para las entidades financieras, además de hacer cumplir la Normativa de nuestro país, mediante la Ley 393 y Reglamento Protección del Consumidor 2016, Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras, para brindar un excelente servicio al cliente, ya que esto es la columna vertebral para este tipo de entidades.

### **1.3.4 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La metodología se utilizará para sustentar nuestro trabajo de investigación será de tipo exploratorio, como nos menciona Hernández: “Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones o postulados” (Hernández, Fernández, & Y Baptista, 2014, pág. 92).

El método que se utilizará en el presente trabajo de investigación será el descriptivo, “que consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas” (Hernández, Fernández, & Y Baptista, 2014, pág. 93).

La presente investigación será de carácter transeccional, es decir que se realizara en un momento determinado.

### **1.3.4.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación se aplicará a nuestro objeto de estudio; es el método analítico “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado descomponiéndolo en partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y efecto”.(Abbagnano, pág. 59).

### **1.3.4.2 DISEÑO DE INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL**

En la presente investigación se utilizará el tipo de diseño no experimental, porque no se manipulará ninguna variable independiente. La investigación no experimental “consiste en observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural para analizarlos y en la que no es posible manipularlas, no se tiene un control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas” (Hernández, Fernández, & Y Baptista, 2014, pág. 252).

## **1.4 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 TEMÁTICO**

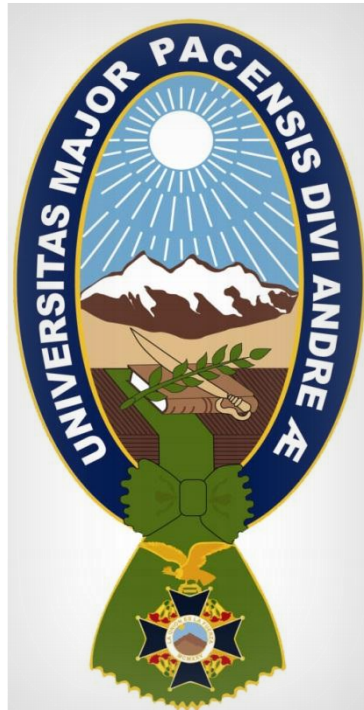
La presente investigación identifica a la calidad de servicio al cliente como factor determinante para la sobrevivencia de la empresa y cumplimiento de una normativa establecida en nuestro país; en este contexto, se toma como marco teórico las estrategias de calidad de Servicio al cliente, que se puedan aplicar en el sistema bancario.

## **1.4.2 ESPACIAL**

La presente investigación sobre el diseño de una estrategia de calidad servicio al cliente tiene un marco espacial y su aplicabilidad en el sistema financiero a nivel nacional

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO



*“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.*

*Albert Einstein.*

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo, se mencionarán los lineamientos conceptuales más relevantes, las teorías y pasos para un plan de mejora respecto a nuestro tema de investigación.

El objetivo del presente capítulo es dar a entender todo el contexto teórico en el que se enmarca el trabajo de estudio, que sirva como fundamento y de sustento científico para validar todo lo referente a la calidad de servicio al cliente.

#### **2.1 SERVICIO**

##### **2.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO**

Mencionaremos una definición que consideramos la más idónea de servicio según nuestra percepción a continuación:

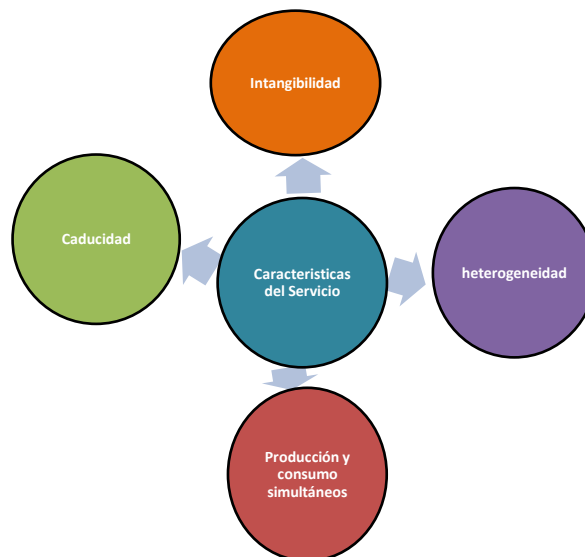
“El servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito”. (Montoya & Boyero, 2013, pág. 130).

##### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

Como lo afirman (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, págs. 20-22), las principales características que diferencian entre bienes y servicios son:

- ✓ **La Intangibilidad:** La característica distintiva más básica de los servicios es la intangibilidad. Los servicios son ejecuciones o acciones no perceptibles debida a que no puede ser visto o tocados en la realidad.
- ✓ **La heterogeneidad:** Los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales, entonces la heterogeneidad también se produce porque no hay dos clientes exactamente iguales; cada una tendrá demandas únicas o experimentará el servicio en única forma.
- ✓ **Producción y consumo simultáneos:** En la mayor parte de los servicios primero son vendidos y luego producidos y consumidos de manera simultánea. Con regularidad significa que los clientes están presentes mientras se está produciendo el servicio.
- ✓ **Caducidad:** La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.

*Figura 1. Características del servicio*



*Fuente: Elaboración Propia*



### 2.1.3. PRINCIPIOS DEL SERVICIO

Adicionalmente (Lira, 2009, pág. 17) se refiere a los principios básicos del servicio, son:

1. **Actitud de servicio:** Convicción íntima de que es honor servir a los demás.
2. **Satisfacción del usuario:** Es la intención de vender satisfactores más que productos. Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución “si se sabe buscar.

La actitud de servicio, es uno de los valores que definitivamente debe tener una persona que vaya a trabajar en el área de servicio al cliente, estas personas cuentan con otros atributos, que naturalmente trae esta actitud, son personas más serviciales, son observadoras, tienen iniciativa propia y brindan ayuda oportuna en todo momento.

### 2.2. CONCEPTO DE 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).

Los clientes son la razón de ser de una organización, si no existe clientes, es decir si no tenemos clientes no existirá la empresa, son el motivo por quien se lleva a cabo, todas las

acciones, operaciones y estrategia de servicio dentro la misma, son el corazón mismo de la organización.

### **2.2.1 IMPORTANCIA DEL CLIENTE**

Según (Álvarez, Álvarez, & Bullón, 2006) nos menciona la importancia del cliente se determina ya que un producto o servicio se vende o proporciona a un cliente; si no hay clientes no hay ventas y, en consecuencia, la empresa dejaría de existir” (Pág. 8).

Una empresa existe por y para sus clientes, sin clientes no hay empresa por lo tanto es el punto de partida, y el principal motivo de creación de la empresa, en torno a ellos se realiza cualquier estrategia, plan u objetivo. Como se mencionó si no existe clientes, prácticamente la empresa desaparecería.

### **2.3 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE RESPECTO AL SERVICIO**

Las expectativas que el cliente, del servicio que se le proporciona según (Lira, 2009, pág. 27) nos menciona:

- ✓ Sin errores
- ✓ Calidad a cada instante
- ✓ Solución de Problemas
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Velocidad
- ✓ Agradecimiento

## 2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuando hablamos de servicio al cliente, es indispensable hablar de la satisfacción, son conceptos estrechamente relacionados a continuación mencionaremos algunos conceptos por destacados autores:

“Satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 104)

“La satisfacción es como una de una de las claves para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, determinado cual es la necesidad que el cliente espera y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen” (Pérez, 2006, pág. 29).

La satisfacción del cliente va ser consecuencia, de comparar sus expectativas, con la percepción del cliente respecto al producto o servicio recibido, cuanto más positiva sea la percepción del cliente sobre el servicio recibido, tomando como parámetro sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente.

Es decir, la satisfacción del cliente representa una evaluación interna que realiza el cliente o usuario respecto a un servicio recibido. Es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, compara la relación entre expectativa y percepción, esta es relativa a cada cliente en particular.

## **2.5 RECLAMO O QUEJA**

El concepto que nos proporciona la autora (Lira, 2009) “la queja es toda inquietud, recomendación, denuncia o crítica relacionada con los servicios que un cliente ha adquirido de una empresa”. (pág. 70).

Según la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras reclamo “Es la petición de reparación presentada por el cliente o el usuario en forma verbal o escrita por causa de un desacuerdo, perjuicio, daño o agravio con respecto a un producto y/o servicio recibido de una entidad supervisada.”

Cuando el cliente presenta un reclamo el mismo representa inconformidad respecto a la atención recibida en la institución financiera, respecto al producto o servicio u otros aspectos. Las instituciones financieras tienen que ver los reclamos o quejas como una oportunidad de detectar los errores que el personal o la empresa está cometiendo, este es un indicador claro que existen a corregir algunos aspectos.

### **2.5.1 LAS RAZONES DE LAS QUEJAS**

Según (Lovelock Christopher, 2009, pág. 392) los estudios sobre el comportamiento de quejas de los consumidores han identificado cuatro razones principales de las quejas. Para obtener una restitución o compensación. Con frecuencia los consumidores se quejan para recuperar alguna pérdida económica al buscar una devolución, una compensación o que el servicio se entregue nuevamente.

Para descargar su enojo, algunos clientes se quejan para recuperar su autoestima o para descargar su enojo y frustración. Cuando los procesos del servicio son burocráticos y poco razonables o cuando los empleados son groseros, intencionalmente intimidantes o aparentemente indiferentes, la autoestima, el valor personal y el sentido de justicia de los clientes pueden verse afectados de manera negativa, provocando enojo y otras reacciones emocionales.

Por esta razón el personal que se encarga de la resolución de problemas, debe ser altamente capacitado, en el manejo de quejas, porque no se debe dejar que un aspecto tan importante como lo es la satisfacción del cliente, sea manejado de manera improvisada, además que está en juego el prestigio de la empresa y la continuidad de la relación empresa y cliente.

## **2.6 CALIDAD**

Continuamente se habla de calidad en las empresas, por lo que es importante tener claro a que hace referencia este concepto. Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios

### **2.6.1 CALIDAD DE SERVICIO**

“Es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes...” (Tschohl, 2014, pág. 9).

La calidad en el servicio permite que la organización destaque sobre la competencia, es ahí donde debemos comprometernos para lograr que cada interacción que se realice con un cliente signifique una oportunidad para mejorar la percepción que este tenga del servicio, de quien lo otorga y de la institución misma”. (De La Parra Paz, 1996, pág. 20)

La calidad de servicio es en gran parte subjetiva y está directamente relacionada con lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El cuidar las preferencias del cliente de forma proporcional, nos permitirá mantener nuestros clientes actuales, además de ser un potencial alternativa para clientes

nuevos y un aspecto que permitirá diferenciarse del resto de empresas que se dedican al mismo rubro.

## **2.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Según con Anierte (2013), la calidad en el servicio está enmarcada por unas algunas de las características particulares que deben ser lineamientos a seguir para cumplir con una correcta prestación del servicio de calidad son las que se mencionan a continuación:

- ✓ Debe cumplir sus objetivos
- ✓ Debe servir para lo que se diseñó
- ✓ Debe ser adecuado para el uso
- ✓ Debe solucionar las necesidades
- ✓ Debe promocionar resultados.

## **2.7 CONCEPTUALIZACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

### **2.7.1 DEFINICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

Tomando en cuenta que nuestra esta monografía, está enfocado en la calidad de servicio al cliente se presentará algunos conceptos que de autores destacados:

“El servicio al cliente se percibe como una tecnología de gestión en la cual el hombre de la organización y todos los recursos disponibles orientan sus esfuerzos a la satisfacción de las

expectativas y necesidades de sus clientes. Se orienta a la calidad por la excelencia en la operación para alcanzar los objetivos de la organización”. (Méndez, 1999, pág. 5)

Las exigencias de los clientes, orientan las estrategias, planes y objetivos de la empresa, y la forma de otorgar los servicios al cliente. El diseño del servicio al cliente que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de tal forma que la empresa pueda permanecer en el mercado.

Un efectivo servicio al cliente es aquel que se alcanza a través de lograr una armonía entre las necesidades y expectativas del cliente y una empresa totalmente comprometida y dispuesta a satisfacerlas, respaldada por todo el personal de la empresa y el aérea operativa, cuyo objetivo único sea el cliente.

### **2.7.2 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

(Buzón de Paccioli):

“El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en dónde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica la importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir (...) los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.



El servicio es como el termómetro del cliente, el cual le permitirá al cliente crear una opinión positiva o negativa de la organización, logrando que el cliente o usuario se sienta complacido y lo encuentre razonable con el valor invertido por la adquisición del mismo.

Desde la percepción del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un funcionario determina la continuidad o cancelación de un negocio.

Es fundamental tomar en cuenta todos estos aspectos, ya que, si se logran entender adecuadamente y aplicarlos de la manera correcta se logrará tener con éxito una ventaja competitiva, con respecto a la competencia. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

### **2.7.3 OBJETIVOS O METAS A ALCANZAR DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Según (Álvarez, Álvarez, & Bullón, 2006, pág. 5) se enlistan una serie de objetivos o metas a alcanzar cuando se quiere contar con una calidad de servicio al cliente:

- ✓ 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.

Una vez concluido con el marco teórico de nuestro principal tema de estudio, proporcionaremos el marco legal que cuentan las instituciones financieras de enmarcadas en nuestro país.

## **2.8 MARCO LEGAL DE REGULACIÓN DE BANCOS**

### **2.8.1 LEY N° 393 DE SERVICIOS FINANCIEROS**

La presente Ley tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

El Estado Plurinacional de Bolivia y las entidades financieras comprendidas en esta Ley, deben velar porque los servicios financieros que presten, cumplan mínimamente con los siguientes objetivos:

- a) Promover el desarrollo integral para el vivir bien.
- b) Facilitar el acceso universal a todos sus servicios.
- c) Proporcionar servicios financieros con atención de calidad y calidez.
- d) Asegurar la continuidad de los servicios ofrecidos.
- e) Optimizar tiempos y costos en la entrega de servicios financieros.

f) Informar a los consumidores financieros acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad los servicios financieros.

De forma más detallada la Ley N° 393 del Consumidor de Servicios Financieros, en la Sección II De los Derechos del cliente o Usuario de Servicios Financieros, en el Artículo 74 (Derechos del Consumidor Financiero)<sup>1</sup> se refiere y establece que los consumidores financieros gozan de los siguientes derechos: los consumidores tienen derecho a: recibir servicios financieros en condiciones de calidad, cuantía, oportunidad y disponibilidad adecuadas a sus intereses económicos; recibir buena atención y trato digno de parte de las entidades financieras; acceso a medios o canales de reclamo eficientes, si los productos y servicios financieros recibidos no se ajustan a lo dispuesto.

Adicionalmente se cuenta también con El Reglamento Protección del Consumidor 2016, Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financiera<sup>2</sup> también se especifica los derechos de los consumidores financieros; ser informados sobre sus derechos y las instancias de protección establecidas para la defensa de los mismos y elegir el servicio financiero que mejor se ajuste a sus necesidades y posibilidades, pudiendo exigir explicaciones verbales y/o escritas que le posibiliten la toma de decisiones.

Y en el Código de conducta<sup>3</sup> se muestran las especificaciones relacionadas con la calidad de servicios y satisfacción del cliente. La atención de los consumidores financieros debe ser

---

<sup>1</sup> Ley 393 de Servicios Financieros, Artículo 74, derechos de los consumidores financieros relacionados con la calidad de servicios, incisos b),d) y e).

<sup>2</sup> (ASFI) Reglamento Protección del Consumidor 2016, Recopilación de Normas para Servicios Financieros en su Libro 4°, título 1, capítulo I, sección 2, incisos b) y d)

<sup>3</sup> (ASFI) Código de conducta, Libro 4° Capítulo IV, Anexo 4 Calidad de Atención al cliente, artículos 5 y 6.

clara y cordial, prestando la debida orientación, asesoramiento e información frente a las consultas de los consumidores financieros que aseguren la satisfacción de sus necesidades (Calidad y calidez). Las entidades financieras deberán contar con personal capacitado con vocación de servicio para lograr la satisfacción y valoración de los consumidores financieros (Servicio).

## **2.9. ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicio al cliente, teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

### **2.9.1 TRIÁNGULO DEL SERVICIO (Albrecht)**

Albrecht (1988) dice que una nítida estrategia del servicio que haya sido explicada a todos los empleados, da la convicción de que “el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de la nuestra compañía” (pág. 67).

Los protagonistas de la calidad del servicio al cliente, es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zeithaml, quienes consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la

estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa.

Este modelo está sostenido por tres conceptos que los menciona Karl Albrecht se muestra a continuación:

**Figura 2. Triangulo de Servicio**



*Figura 2. Triangulo de servicio, la estrategia de servicio, los sistemas y el personal.*

*Fuente: <https://tomi.digital/es/55641/triangulo-de-servicios-y-etapas-del-marketing-relacional>*

Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio, se muestra la relación que tiene la estrategia de servicio, los sistemas y la gente de la compañía enfocados en el cliente (Albrecht, Gerencia del Servicio, 1988).

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta el cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de

contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio.

La línea que une una estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección. Finalmente, la línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

### **2.9.1.1 ESTRATEGIA**

La estrategia sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio, además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejora permanente.

La puesta en práctica de una estrategia de orientación al cliente requiere, en principio, el ajuste de la política general de la empresa y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes. Deben consolidarse las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este

punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el adecuado control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios. De esta forma, el objetivo primordial de la estrategia debe ser la causa de una impresión favorable en el cliente cada vez que entre en contacto con algún sector de la empresa. Esto nos lleva a abandonar la idea de que la función de la atención al cliente permanece a un departamento dentro de la empresa y las dirige los esfuerzos de la empresa a involucrar a todos los que forman parte de la organización.

La estrategia de servicio debe estar concebida de tal manera que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Debe convertirse en principio de calidad para cada trabajador, de tal forma que aun cuando un trabajador no esté en contacto directo con el cliente conoce el funcionamiento de los servicios y participa del resultado que percibe el cliente.

Esto se logra al fomentar una visión global de la empresa en los trabajadores, permitiéndoles que conozcan el funcionamiento de todas las unidades o departamentos, los resultados de su trabajo y el impacto que tiene en la imagen que percibe el cliente.

Una estrategia bien definida de una idea unificadora que guía la organización hacia las prioridades actuales del cliente. Consiste en la esencia del estilo de brindar el servicio y se transforma en un evangelio para quienes trabajan con ella.

### **2.9.1.2 LOS SISTEMAS**

Cuando se habla del sistema de prestación de servicio se hace referencia a los recursos que utiliza un empleado en el servicio al cliente. Incluye el diseño de los sistemas de operación, es decir sistemas utilizados en la entidad bancaria tanto de la línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Los sistemas de excelencia en el servicio cuidan especialmente la información que se proporcionan los clientes, por ello es importante que los clientes obtengan toda la información que necesitan de una única fuente en la empresa. Así, se debe evitar que los clientes tengan que repetir su solicitud muchas veces ante los empleados de la empresa sin obtener una respuesta.

Es recomendable que cuando se proporcione información a los clientes se haga correctamente, sobre todo si se trata de los aspectos técnicos de un producto o servicio. Además, el tiempo de prestación de servicio es una cualidad de los sistemas efectivos de servicio atención al cliente. De esta forma, el cliente desea acceder al servicio de una forma rápida, sencilla y cómoda.

En una empresa con calidad de servicio se espera que los trabajadores conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente.

### **2.9.1.3 GENTE**

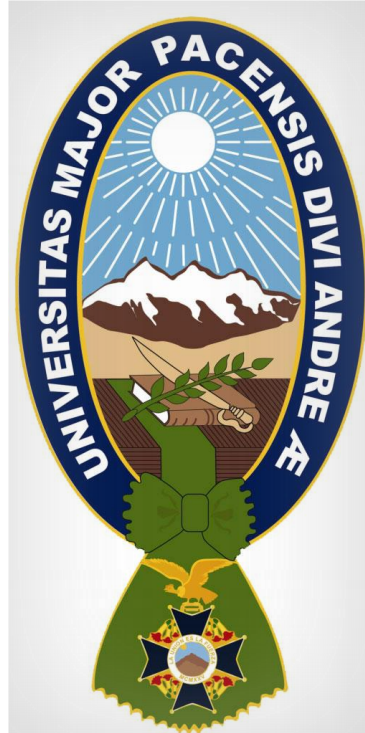
En una empresa con calidad de servicio se espera que los funcionarios conozcan a cabalidad su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente.



Algunos de los factores clave que contribuyen a que los trabajadores sean afectivos en la atención al cliente son la existencia de buena autoestima, pues es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para transmitir confianza en el trato de habilidades sociales, ya que la gente que presta servicio debe comunicarse eficazmente con los clientes, ser respetuoso ,educado, de tolerancia el contacto frecuente, debido a las sucesivas interacciones entre trabajadores y clientes.



**CAPÍTULO III**  
**MARCO PRÁCTICO**



*“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”.*

*Albert Einstein*



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **3.1. ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS FINANCIEROS (ASFI)**

Para el presente trabajo se utilizará información, resultante de la 5ta Encuesta Nacional de Servicios Financieros de la gestión 2019, información oficial de los resultados emitidos por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), llevada a cabo a nivel nacional.

Mediante la Ley 393 de Servicios Financieros en su artículo 116 señala específicamente menciona: “La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI implementará encuestas anuales representativas que abarquen a todos los segmentos de consumidores financieros de todas las regiones del país, con el fin de evaluar sus necesidades en materia financiera, el nivel de atención a las mismas por parte de las entidades financieras (...)” dando cumplimiento a este artículo que se realiza la misma cada gestión.

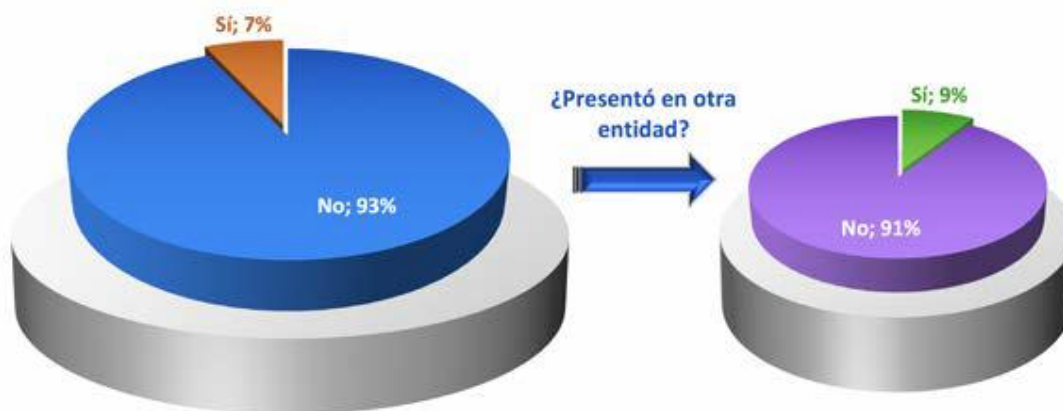
Para esta encuesta se recabó la información de más 34 mil consumidores financieros, (en línea y presenciales) en 534 puntos de atención en 67 municipios del departamento del país en los nueve departamentos del país.

De los resultados obtenidos de esta última encuesta en la gestión 2019, se obtuvo información que nos ayudará a sustentar nuestra monografía. Específicamente se utilizó solo

aquellos datos que son concernientes a nuestro tema de investigación, es decir, que se extrajo solo algunos datos y sus respectivos gráficos para utilizarlos en nuestra propuesta y nos permitan determinar de alguna forma las deficiencias y errores que se están cometiendo en la instituciones financieras. Las mismas que se detallarán a continuación y están estrechamente relacionadas con la propuesta.

### 3.1 RECLAMOS

*Figura 3. Reclamos recibidos en las entidades financieras*



*Figura 3. Pregunta 4.1 En el año 2019, ¿presentó algún reclamo en esta entidad?*

*Fuente: 5ta ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS FINANCIEROS.*

Solo el 7% de los consumidores financieros presentaron algún reclamo en la entidad donde encontraban. De los que respondieron negativamente a la pregunta, el 9% señaló haber presentado reclamos en otra entidad, por lo que solo un 15% de los consumidores financieros presentaron algún reclamo en el sistema financiero.

La ASFI administra la base de datos denominada “Central de Información de Reclamos y Sanciones (CIRSC)”, donde se realiza la recepción de Reclamos, a través del Punto de

Reclamo, los cuales se encuentran establecidos en cada una de agencias de las Entidades Financieras.

Adicionalmente, maneja las estadísticas de los reclamos presentados en primera instancia las cuales como habíamos mencionado, las que se recepcionan en las Entidades Financieras. Y las mismas que presentaremos a continuación de la gestión 2019, distribuidas por tipología y a nivel nacional:

### 3.2 ESTADÍSTICA DE LA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE RECLAMO

*Tabla 1. Reclamos recibidos en Instituciones Financieras*

CIRS - Central de Información de Reclamos y Sanciones

RECLAMOS RECIBIDOS EN PRIMERA INSTANCIA														
POR TIPOLOGIA														
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019														
Tipología	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Atención al cliente/usuario	651	664	714	637	612	630	698	770	729	636	459	699	7.899	13,48%
Banca por internet	290	240	243	338	437	490	429	433	430	537	390	493	4.750	8,11%
Boleta de garantía	2	4	0	5	3	2	2	3	3	4	2	2	32	0,05%
Burós de información	18	9	6	7	10	11	9	9	7	7	6	15	114	0,19%
Caja de ahorro	169	182	163	223	205	213	356	250	226	339	180	204	2.710	4,63%
Central de información crediticia	17	17	17	13	12	12	6	11	18	15	7	13	158	0,27%
Crédito de vivienda de interés social	4	7	7	14	11	15	8	6	8	9	15	8	112	0,19%
Crédito Productivo	2	4	3	4	3	6	2	1	3	2	6	5	41	0,07%
Créditos	231	241	225	298	328	280	335	332	314	268	266	350	3.468	5,92%
Cuenta corriente	28	21	18	21	25	20	25	37	16	19	18	22	270	0,46%
Depósitos a plazo fijo	8	9	8	10	2	2	9	7	7	8	10	11	91	0,16%
Giros y remesas	13	9	11	12	10	12	9	24	17	14	19	13	163	0,28%
Órdenes de retenciones y suspensiones	19	15	13	17	22	16	28	19	23	23	17	18	230	0,39%
Otros	65	53	59	59	73	79	74	86	79	89	35	80	831	1,42%
Pago Móvil	62	86	109	113	127	141	172	162	217	247	157	276	1.869	3,19%
Tarjeta de crédito	276	268	248	289	342	298	330	368	311	334	329	315	3.708	6,33%
Tarjeta de débito	2.996	2.583	2.777	2.705	2.689	2.359	2.762	2.713	2.838	2.550	2.137	3.037	32.146	54,86%
TOTALES:	4851	4412	4621	4765	4911	4586	5254	5231	5246	5101	4053	5561	58592	100,00%

*Figura 3. CIRS- Central de Información de Reclamos y Sanciones en primera instancia gestión 2019*

Fuente: [www.asfi.gob.bo](http://www.asfi.gob.bo)

Como se muestra en el cuadro obtenido de la página oficial de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ([www.asfi.gob.bo](http://www.asfi.gob.bo)), estas estadísticas nos muestran la

cantidad de reclamos que se realizan de manera mensual y tomando el total de fin de gestión, la gestión 2019 se finalizó con un total de 58.592 quejas.

El ítem con mayor número de reclamo es de la tarjeta de débito, con 32.146 reclamos con un porcentaje 54.86 % y el segundo ítem con 7.899 reclamos es atención al cliente / usuario con un 13.48 % y un tercer lugar el ítem de banca por internet con 4.750 reclamos en toda la gestión 2019. Estos tres ítems que son los que mayor número de reclamos tenemos en este cuadro extractado de la página web de la ASFI.

### 3.3 HISTÓRICO DE NÚMERO DE RECLAMOS Y PORCENTAJES DE CIRS

Tabla 2. Histórico de reclamos

HISTORICO DE LOS RECLAMOS (GESTIÓN 2017- 2019)						
Tipología	GESTIONES					
	2017	%	2018	%	2019	%
Atencion al cliente/usuario	7.124	16,05%	8.845	15,92%	7.899	13,48%
Banca por internet	2.665	6,00%	2.555	4,60%	4.750	8,11%
Boleta de garantía	41	0,09%	27	0,05%	32	0,05%
Buros de información	518	1,17%	479	0,86%	114	0,19%
Caja de ahorro	2.271	5,12%	2.579	4,64%	2.710	4,63%
Central de informacion crediticia	94	0,21%	125	0,22%	158	0,27%
Crédito de vivienda de interes social	110	0,25%	96	0,17%	112	0,19%
Crédito Productivo	19	0,04%	26	0,05%	41	0,07%
Créditos	2.965	6,68%	3.079	5,54%	3.468	5,92%
Cuenta corriente	355	0,80%	287	0,52%	270	0,46%
Depósitos a plazo fijo	55	0,12%	46	0,08%	91	0,16%
Giros y remesas	114	0,26%	142	0,26%	163	0,28%
Órdenes de retenciones y suspensiones	150	0,34%	193	0,35%	230	0,39%
Otros	312	0,70%	398	0,72%	831	1,42%
Pago Móvil	118	0,27%	324	0,58%	1.869	3,19%
Tarjeta de crédito	2.612	5,88%	3.486	6,27%	3.708	6,33%
Tarjeta de débito	24.867	56,02%	32.889	59,18%	32.146	54,86%
<b>TOTALES</b>	<b>44.390</b>	<b>100,00%</b>	<b>55.576</b>	<b>100,00%</b>	<b>58.592</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 2. Histórico de reclamos por tipología de 3 gestiones

Fuente: Elaboración Propia

Se elaboró este cuadro histórico para realizar la comparación de los reclamos, con sus respectivos porcentajes, para tener una idea clara del incremento o decremento de los ítems de las últimas tres gestiones (2017- 2019) donde se verificó mayor cantidad de quejas



concentradas, en tres ítems, se puede verificar que en los 2 primeros ítems disminuyeron los porcentajes, en comparación a la gestión 2017 y 2018; excepto en la banca por internet que se incrementó a un 8.11 % casi duplicando la cantidad de quejas.

### 3.4 RESULTADOS DE UTILIZACIÓN DE CENTROS DE LLAMADAS

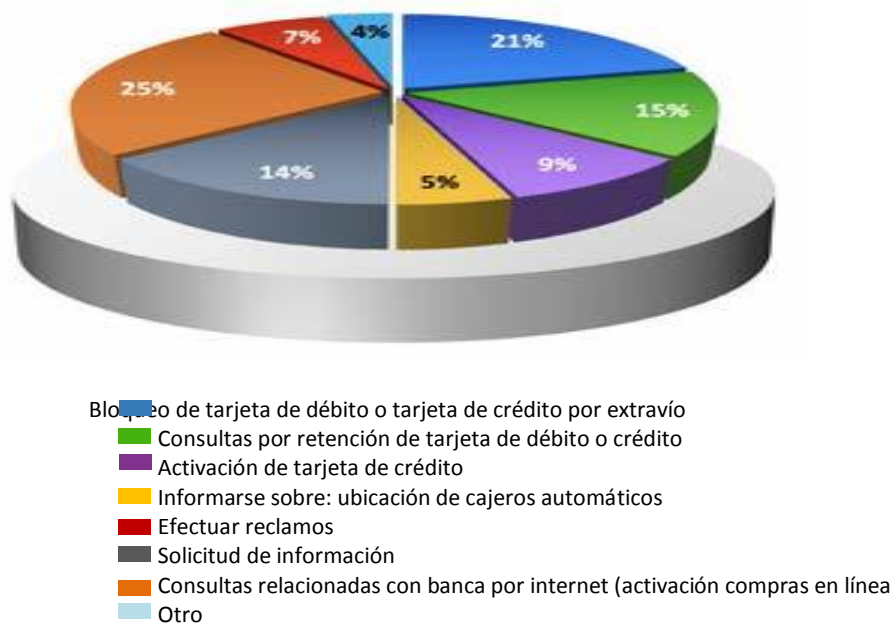
*Figura 4. Utilización de centros de llamadas*



*Figura 4. Proporción de consumidores financieros que no utilizaron el centro de llamadas y sus principales razones. Fuente: 5ta ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS FINANCIEROS*

Del total de los encuestados, el 81 % de los consumidores financieros no utilizó el centro de llamadas de las entidades financieras, solo un 19% utilizó el centro de llamadas de este 81 % no utilizaron el centro de llamadas por distintas razones en la gestión 2019, repartiéndose de la siguiente forma donde el 58 % no necesitó el servicio, un 37 % desconoce la atención a través del centro de llamadas y finalmente el 3 % el banco con el que trabajan no cuenta con centro de llamadas.

**Figura 5. Tipo de servicios requirió mediante en el centro de llamadas**



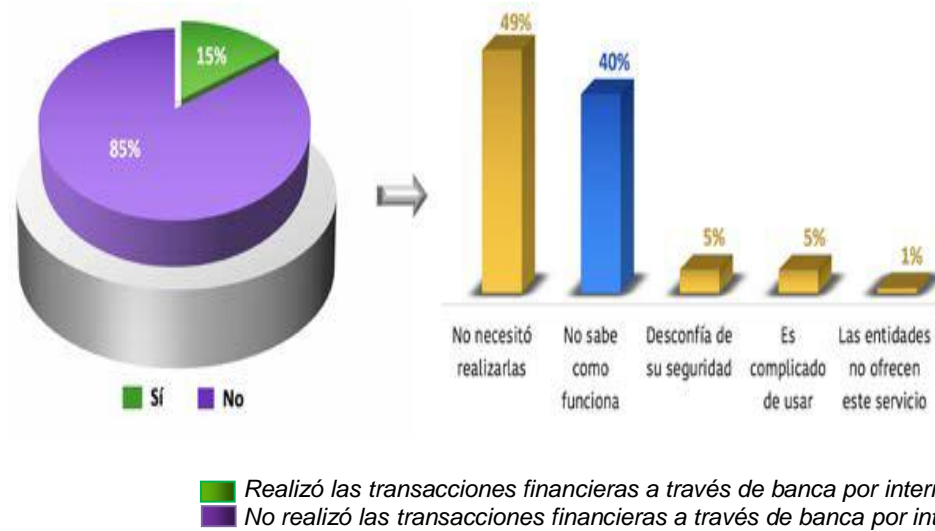
*Figura 5. Pregunta 4.9 ¿Qué tipo de servicios requirió en el centro de llamadas?*

*Fuente: 5ta ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS FINANCIEROS*

En este caso como se mencionó anteriormente 19 % de consumidores financieros, afirmaron haber usado el centro de llamada, con el mayor porcentaje del 25 % para consultas relacionadas con la banca por internet, un 21 % llamó para bloquear su tarjeta de débito o tarjeta de crédito, 15 % consultas de retención de tarjeta de débito o crédito, 14 % para solicitar información, el 9 % para activación de tarjetas de crédito y un 7 % para efectuar reclamos, y finalmente 5 % para informarse la ubicación de los cajeros automáticos

### 3.5 TRANSACCIONES A TRAVÉS LA BANCA INTERNET

*Figura 6. Transacciones financieras a través de banca por internet*

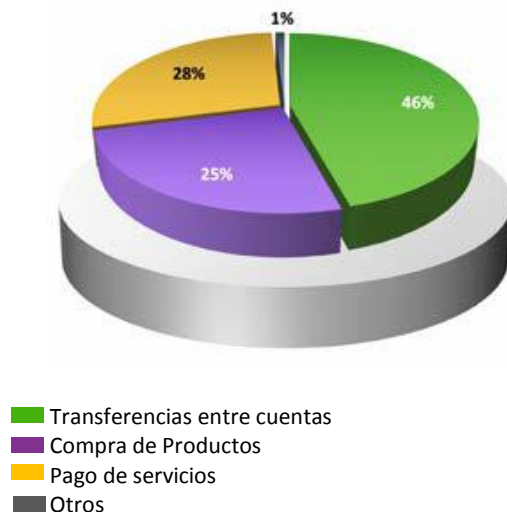


*Figura 6. Pregunta 6.1 En el año 2019, ¿realizó transacciones financieras a través de banca por internet?  
Fuente: 5ta ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS FINANCIEROS*

En la figura 6, muestra que solo un 15 % de los consumidores financieros utilizaron transacciones a través de banca de internet; mientras un 85% de los consumidores financieros no realizó transacciones electrónicas en la gestión 2019, de este grupo, que no hizo el uso de banca internet el 49 % no necesito realizarlas, el 40 % desconoce el funcionamiento de las mismas, en tanto que un 5% indica que desconfía de la seguridad y otro 5 % considera que el sistema es complicado de usar.

### 3.5.1 TRANSACCIONES QUE REALIZARON POR BANCA INTERNET

*Figura 7. Transacciones realizadas por banca internet*



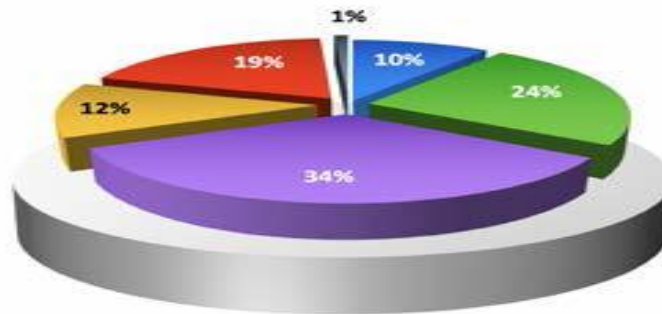
*Figura 7. Pregunta 3.14 ¿Qué tipo de transacciones realizó?  
Fuente: 5ta ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS FINANCIEROS.*

De los consumidores que utilizan este servicio, es decir el 15% la mayoría recurre al mismo para transferencias o giros (40%), un 34% utiliza el servicio tanto para compras de productos o pago de servicios y un 25% para pago de servicios.

### 3.6 ASPECTOS QUE DEBERÍAN SER MEJORADOS O IMPLEMENTADOS

Este es una pregunta realizada en la encuesta tiene bastante preponderancia, los consumidores financieros, identificaron que aspectos deberían ser mejorados e implementados en las instituciones financieras, lo que permite identificar las debilidades existentes en la prestación de servicios financieros, así como las oportunidades de mejora, en este punto nos concentraremos para plantear algunas alternativas que permitan la mejora en base a estas necesidades expresadas por los clientes.

**Figura 8. Aspectos a mejorar**



- Atención más personalizada
- Ampliación de los horarios de atención para realizar transacciones (incluyendo horario nocturno o fines de semana)
- Simplificación de trámites cuando ya es cliente de la entidad
- Posibilidad de realizar consultas rápidas en las oficinas de la entidad
- Posibilidad de realizar consultas en línea a través de teléfono o internet
- Otro

. Figura 8. Pregunta 2.2 ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que deberían ser mejorados o implementados?

Fuente: 5ta ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS FINANCIEROS

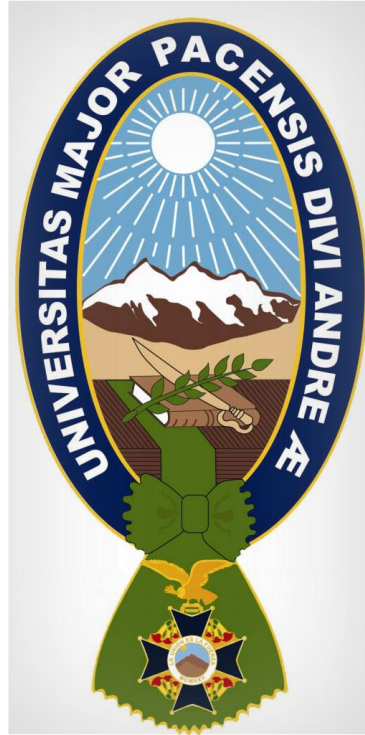
En los resultados de la 5ta Encuesta Nacional de Servicios Financieros, se puede observar que un 10 % de los clientes requiere una atención más personalizada, siguiendo con un 12 % la posibilidad de realizar consultas rápidas en la entidad financiera, con el 19 %, posibilidad de realizar consultas en línea a través de teléfono e internet, un 24 % de simplificación de trámites y finalmente y el que tiene mayor porcentaje con un 34 %.

Tomando en cuenta todos los aspectos mencionados en este capítulo del marco práctico, los mismos que se usaran para la elaboración de la propuesta que se trata de un plan de mejora para la calidad de servicio al cliente.



## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA



*“El aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información”.*

*Albert Einstein*

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

Mediante el presente trabajo se expondrá un plan de mejora, con la finalidad de ser utilizada como una herramienta para mejorar el servicio al cliente en entidades financieras. El objetivo de esta investigación, es dar a conocer a las instituciones bancarias la importancia de implementar el servicio al cliente de calidad.

Para la elaboración del plan de mejora para la calidad de servicio al cliente, se utilizó información de la 5ta Encuesta Nacional de Servicios Financieros y de Central de Información de Reclamos y Sanciones (CIRSC) de información obtenida de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

Se pretende describir el plan de mejora para la calidad servicios al cliente, con el fin de identificar errores constantes que se están realizando al interior de las entidades financieras y definir las posibles mejoras a eventos tan desafortunados que generan una mala experiencia para cada cliente.

El plan de mejora no es un fin o una solución, nos permite detectar puntos débiles de la empresa y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones de problema. En este caso se planteará soluciones fundamentadas en la experiencia laboral adquirida en más de 10 años de haber trabajado en la Banca, la mayoría del tiempo en esta área de servicio



al cliente y con un aporte adicional con las experiencias vividas como cliente en las entidades financieras.

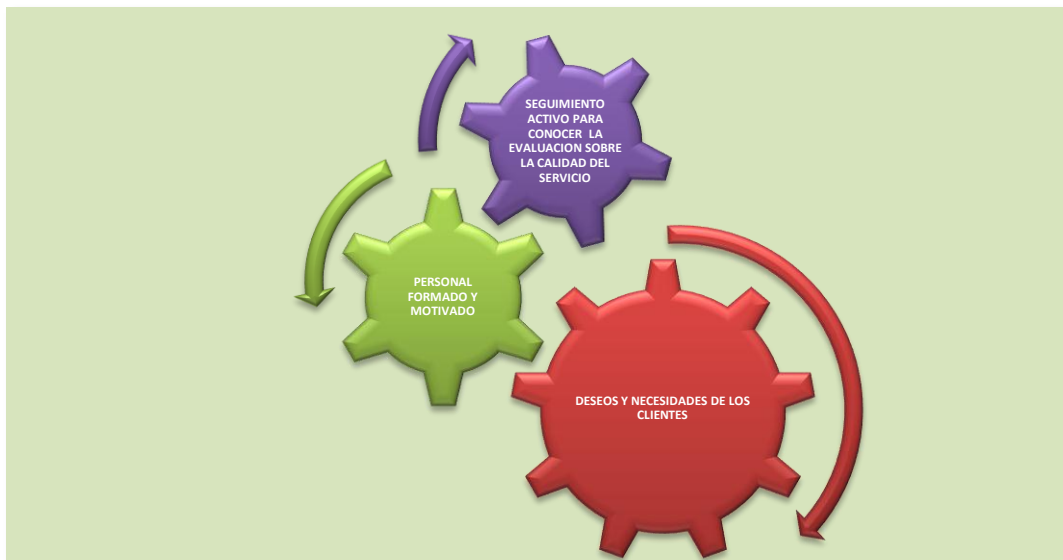
#### 4. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE

Un plan de mejora de servicio al cliente debe incorporar los siguientes elementos:

1. Importantes esfuerzos para determinar los deseos y necesidades de los clientes
2. El personal suficientemente formado y motivado para entregar a los clientes lo que necesitan
3. Un seguimiento activo que prevea esfuerzos dirigidos a conocer la evaluación que hacen los clientes de la calidad de servicio que reciben (retroalimentación).

### PLAN DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE

Figura 9. Pasos de un Plan de Mejora



*Plan de Mejora de Servicio al Cliente*

*Fuente; Elaboración Propia*

A continuación, desarrollaremos cada uno de los pasos que contemplan este plan de mejora, de manera minuciosa y a detalle planteando algunas herramientas sencillas pero aplicables en las instituciones financieras.

#### **4.1 CONOCER LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES FINANCIEROS.**

Para iniciar un plan de mejora, como primer paso es imprescindible, conocer los deseos y necesidades de los consumidores financieros. El punto clave en este paso, es averiguar qué es lo que quiere el cliente, y para adquirir esta información, se pueden utilizar distintas herramientas, una de las más utilizadas en el mundo de los negocios, en la actualidad son los canales de atención digitales, centro de llamadas, mensajería instantánea, pagina web, a través de redes sociales, mediante los reclamos de los consumidores financieros y muchos otros que según la necesidad de la institución financiera pueden ser utilizados.

Estas herramientas nos permitirán obtener información valiosa como lo son las necesidades de los clientes financieros y de forma directa para detectar fortalezas o debilidades en cuanto al servicio que otorgan las instituciones financieras. Es muy importante la opinión del cliente y no realizar deducciones. Conocer su percepción de los clientes acerca de los servicios que se brindan y determinar cuáles son sus necesidades y expectativas.

A continuación, desarrollaremos cada uno de estos canales de atención:

#### 4.1.2 CANALES DE ATENCIÓN

Nos encontramos en una transición y evolución tecnológica nuestros dispositivos móviles se han convertido en mini centros de comunicación que nos permiten interacciones con personas de cualquier lugar del mundo y en cuestión de segundos. Estas tendencias de comunicación se han infiltrado en los negocios, dejando a las organizaciones luchando por encontrar formas de nuevos métodos de comunicación con los clientes.

Cada día es más importante para las empresas establecer canales de atención con sus clientes con los que podrás ofrecer una atención rápida, eficiente y humanizada. Todas las formas de comunicarse deberían contener un mensaje claro y sencillo en formatos simples.

Mejorar el servicio de atención al cliente, haciéndolo más consistente y personalizada, cada cliente tiene un problema diferente y merece una respuesta específica para ese problema.

No todas las personas tienen tiempo para acudir al banco, por esta razón, es importante que las empresas diseñen estrategias a fin de aprovechar otros canales de atención que permitan comunicación y servicio personalizado.

Los canales de atención como función principal deben cumplir lo siguiente:

- Atender al “público” en general que tenga consultas.

- Asistir a los usuarios que soliciten ayuda.
- Resolver problemas (sobre productos, servicios o trámites).
- Gestionar quejas y reclamos y responder a los usuarios y clientes financieros.

Se plantea esta diversidad de canales de atención, debido a que cada cliente se siente más cómodo con la utilización de alguno de estos canales para comunicarse con la institución financiera.

#### **4.1.2.1 CENTRO DE LLAMADAS (Centro de Atención Telefónica)**

Este canal de atención permite al consumidor financiero realizar consultas y operaciones a través de un número de teléfono, que la entidad pone a disposición de los clientes que deseen utilizar este servicio. De este modo, la presencia física del cliente en las instalaciones, no será necesaria a la hora de consultar números de cuenta, los últimos movimientos de la cuenta, saldos, poder acceder a cualquier información referente a productos y servicios y otros, aprovechando de este modo ese recurso tan valioso como es el tiempo.

Las instituciones financieras, cuentan con esta herramienta que le permita acceder a sus clientes, y viceversa tener un acceso fácil con la institución; sin embargo esta herramienta, es desconocida por un buen porcentaje de sus clientes (37%), y prácticamente no está siendo utilizada como se puede ver en la gráfica 4 solo el 19% utiliza el centro de llamadas y un 81% no lo utiliza, información obtenida en la 5ta encuesta realizada por la ASFI de la gestión 2019.

Este porcentaje del 37 % que representa consumidores financieros, que desconoce la atención a través de los centros de llamada, es el dato que llama la atención. Son clientes que desconocen los beneficios de esta herramienta tan útil, la telefonía permite a las empresas comunicarse de manera efectiva con los clientes y ofrecen un alto nivel de servicio de atención al cliente.

Las instituciones financieras deben difundir, socializar esta herramienta con ayuda del marketing y funcionarios. Los funcionarios deben comunicar canales alternativos, para que el cliente este en comunicación directa con la institución financiera, y este es un medio ideal, y universal, de muy fácil accesibilidad para cualquier persona. Esto evitara que los clientes /usuarios tengan que desplazarse al banco y esperar allí junto con otras personas más para que su requerimiento sea atendido, además de permitir descongestionar las filas y acumulación de personas en espera en las respectivas oficinas de las entidades financieras.

#### **4.1.2.2 PAGINA WEB (Soporte en línea)**

Actualmente las entidades financieras si bien cuentan con su página web son más de carácter informativas donde se encuentra información corporativa, ubicación de sucursales, información sobre productos y servicios, etc.

Por eso, incorporar un chat online en la web de tu negocio es la mejor manera de satisfacer la expectativa de la inmediatez. Es uno de los mejores servicios que se puede dar al

cliente, atenderlo en tiempo real, y disolver de manera inmediata su inconveniente o duda desde la web empresarial.

#### **4.1.2.3 WHATSAPPS, TELEGRAM Y MESSENGER**

Las aplicaciones de servicio de mensajería instantánea para los negocios para lograr una relación con los clientes, que permite el envío de documentos, imágenes, mensajes, textos, fotos, audio, videos e incluso establecer llamadas gratuitas.

Es una herramienta muy accesible, bastante rápida, que permite tener contacto inmediato del cliente, con la institución financiera, creando canales de comunicación directa e inmediata con los consumidores financieras que este desde cualquier parte del mundo.

#### **4.1.2.4 REDES SOCIALES**

Las redes sociales también se han vuelto importantes para los clientes que desean compartir sus experiencias de un producto o servicio, ya sea para ponerse en contacto con la empresa o simplemente para compartir con otros consumidores.

Los clientes desean una respuesta más rápida de los agentes, y una de las formas más sencillas de brindar un acceso más fácil y tiempos de respuesta en línea más rápidos es brindar un soporte integral a través de las redes sociales.

#### 4.1.2.5 LA QUEJA O RECLAMO

Ante la presencia de fallas en el servicio, las quejas que con frecuencia son el resultado de un mal servicio. Los reclamos ocurren todos los días, en la industria de servicio al cliente, no podemos evitar las quejas. Como dice el viejo refrán, “no podemos arreglarlo, si no sabemos que está roto”.

Las quejas o reclamos son una fuente inagotable, de información útil para la empresa. A través de ellas, los clientes informarnos de que algo no está funcionando como debería. Para luego buscar la manera de mejorar y lograr que ningún otro cliente vuelva a quejarse por lo mismo. Estas son las empresas que logran fidelidad, buenos vínculos con sus clientes y sobre todo las mejores recomendaciones de sus servicios o productos.

Como se puede analizar en el Tabla 3. Reclamos recibidos en Instituciones Financieras ítem con mayor número de reclamo es de la tarjeta de débito, con 32.146 reclamos y el segundo ítem con 7.899 reclamos es atención al cliente / usuario y un tercer lugar el ítem de banca por internet con 4.750 reclamos en toda la gestión 2019.

Entonces, lo primero es identificar las quejas que se repiten y buscar solucionarlas pronto; sin embargo se observa en la tabla 2 donde se puede ver un comportamiento repetitivo en las tres gestiones analizadas, en la que se reportan el mayor número de quejas en los 3 mismos ítems. Son tres gestiones consecutivas donde se concentran las quejas en los mismos ítems, mostrando de manera clara que las debilidades o fallas se encuentran en esos 3

servicios. También se debe capacitar al personal para saber atender y solucionar estas quejas, así no tendrán que improvisar ante un cliente insatisfecho.

#### **4.1.3. NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES FINANCIEROS**

En la figura 8, nos permite contar con esta valiosa información, para nuestro trabajo de investigación, en la 5ta Encuesta Nacional de Servicios Financieros realizada por la ASFI, el consumidor financiero, expreso de manera concreta y puntual sus deseos y necesidades hacia las instituciones financieras. Los clientes solicitaron que estos 5 aspectos sean implementados y mejorados dentro de las instituciones financieras que a continuación los detallaremos:

- 1) Atención más personalizada*
- 2) Ampliación de los horarios de atención para realizar transacciones (incluyendo horario nocturno o fines de semana)*
- 3) Simplificación de trámites cuando ya es cliente de la entidad*
- 4) Posibilidad de realizar consultas rápidas en las oficinas de la entidad*
- 5) Posibilidad de realizar consultas en línea a través de teléfono o internet*

##### **4.1.3.1 HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA DAR SOLUCIÓN A LAS DEMANDAS DE LOS CONSUMIDADORES FINANCIEROS.**

*✓ Atención Personalizada, posibilidad de realizar consultas rápidas en las oficinas de la entidad y simplificación de trámites, estas tres solicitudes*



requeridas por los consumidores financieros, van estrechamente relacionadas, razón por la que se planteará las mismas herramientas para plantear posibles soluciones.

Lo tradicional aún se mantiene en las oficinas de las entidades bancarias, donde se puede ver un tipo de servicio convencional que se maneja por turnos, mediante una cola (muchas veces muy larga), cajeros, balcón de servicios, salas de espera, entre otros convencionalismos.

Pero, imagínese que un representante lo acogería en la entrada con un Tablet en su mano, con una sonrisa y le ubicaría en el espacio donde podrán cubrir su necesidad, o contactar con la persona que resolvería su problema, o absolver su duda. Además de proporcionarle la ayuda y orientación en el manejo de la banca electrónica.

Las empresas vienen utilizando múltiples medios para que sus clientes puedan acceder a esta información. Uno de estos medios es el de los terminales de autoservicio, incorporando los kioscos digitales y ATM inteligentes, en sus instalaciones podrá facilitar a sus clientes el acceso a muchos de los servicios y gestiones que puedan necesitar, saldos de cuentas de ahorros, depósitos a cuenta, transferencias entre cuentas, información de productos y servicios para la banca personal y empresarial, entre otros, son herramientas que se integran y ayudan de

manera conjunta, a brindar un servicio personalizado y ayudan a simplificar procesos y ahorrar tiempo.

- ✓ ***Posibilidad de realizar consultas en línea a través de teléfono o internet***, las entidades financieras, debe incluir modalidades de atención telefónica, que logren integrarse con nuevos canales de atención digitales, logrando generar una sinergia entre los canales, de esta forma proporcionar más opciones de llegar a los consumidores financieros.

Para la atención telefónica o internet se debe contar con personal preparado para atender cualquier tipo de inquietud, consulta o solicitud de un usuario, y esto no solo es para el área de centro de llamadas si no a todas las áreas de la organización que habitualmente reciben llamadas.

- ✓ ***Ampliación de los horarios de atención para realizar transacciones incluyendo horario nocturno o fines de semana***

Los horarios de atención en los bancos suelen ser poco convenientes para las personas que trabajan. Una buena opción para poder satisfacer a los usuarios es extender los horarios de atención. Algunas empresas han puesto en práctica esta alternativa y han obtenido una respuesta satisfactoria por parte de sus clientes.

Las personas que trabajan no disponen de la misma cantidad de tiempo libre que aquellas que están desempleadas o trabajan de manera independiente; en ese orden,

debes ofrecerles una atención especial en horarios que escapan a los turnos tradicionales de trabajo como turnos nocturnos, entre otros.

Los clientes demandan un servicio de atención al cliente 24/7 horas, la digitalización del sector bancario permite a los clientes realizar operaciones financieras en cualquier día y a cualquier hora, por lo que los servicios de atención deben de ser también ininterrumpidos. De esta forma, el usuario puede contar con ayuda en caso de producirse algún problema a la hora de efectuar una operación, lo que contribuye a aumentar su confianza en la entidad financiera.

## **4.2. PERSONAL SELECCIONADO, CAPACITADO Y MOTIVADO**

### **4.2.1 CONTRATAR EL PERSONAL ADECUADO**

El proceso de contratar personas, para el área de servicio al cliente debe ser meticuloso, contar con los funcionarios idóneos para interactuar con los clientes es crucial para el éxito de la empresa a largo plazo.

Lo que generalmente se hace se eligen personas que llenan requisitos técnicos para hacer el trabajo, es decir, saben lo que hacen. Sin embargo, si lo que se pretende es mejorar el servicio al cliente, debemos evaluar sobre todo los aspectos humanos del trabajo como la actitud, compromiso, vocación de servicio.

El servicio al cliente no es un proceso fácil. Exige conocimientos, habilidades y actitudes concretas para ser gestionada de manera eficiente, con calidad para atender a los clientes como ellos esperan y desean. Existen bastantes habilidades que la persona que se encargue del servicio al cliente, debe contar y mencionaremos a continuación las que consideramos con mayor importancia:

1. **Contar con habilidades interpersonales:** Estas habilidades son de comunicación verbal, establecimiento de contacto visual, lenguaje corporal, escuchar con atención e incluso expresiones faciales. La habilidad de lograr comunicar la información que los clientes solicitan, de manera sencilla y comprensible y saber adaptar el estilo de servicio a la personalidad de cada cliente.
2. **Conocimiento de las operaciones y herramientas tecnológicas de trabajo:** Para poder trabajar con agilidad y eficacia, los personales de servicio de atención al cliente deben contar con un amplio conocimiento de las operaciones, sistemas y las herramientas tecnológicas, en las actividades cotidianas a realizar para que el trabajo sea más efectivo.
3. **Paciencia y autocontrol:** Para solucionar las situaciones difíciles con clientes conflictivos, incluso maleducados, el personal de servicio al cliente debe tener paciencia, autocontrol y manejo de las situaciones difíciles.
4. **Ética profesional:** El profesional que se desea para el cargo, debe tener valores como respeto, empatía, cooperación, actitud de servicio y amabilidad para ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional.

5. **Conocimiento del servicio y la empresa:** Es lógico que, con un conocimiento profundo sobre la empresa, los productos y servicios, aumentará la calidad del servicio al proporcionar respuestas rápidas y buenas.
6. **Capacidad de resolución de conflictos:** La actividad en las entidades financieras requiere una adaptación rápida y efectiva a una situación concreta. Los funcionarios de instituciones financieras deben saber encontrar soluciones ante cualquier conflicto presentado día a día y de manera oportuna con la mejor actitud.
7. **Tolerancia al stress:** Cuando se trabaja en un cargo de servicio de atención al cliente, a menudo suelen darse situaciones donde se enfrenta el estrés. Es común tener picos de trabajo de diferente acumulación de clientes en un momento determinado.

#### **4.2.2 PERSONAL EN FORMACIÓN CONTINUA**

Los funcionarios, al contar con una mejor formación, no sólo pueden realizar sus tareas de forma más eficiente, sino que también pueden aportar ideas nuevas a la empresa. La capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo, la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar y de desarrollarse. Las organizaciones deben capacitar regularmente a sus empleados para mejorar sus habilidades, los factores que deben tener en cuenta son la capacidad de comunicación, experiencia en el manejo de sistemas, conocimiento de la normativa actual, capacidad de resolución de problemas, manejo de quejas o reclamos, etc.

La entidad financiera debe garantizar un soporte de alto nivel, en cuanto a formación para que todos los funcionario en contacto directo al cliente cuenten con las herramientas

adecuadas y la formación que necesitan para desempeñar con eficacia y de forma autónoma su trabajo. Esta inversión en la formación del personal nos permitirá además contar con un servicio personalizado.

### **4.3. SERVICIO PERSONALIZADO**

#### **4.3.1. ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGENCIA**

El medio más tradicional de asistir al público, es mediante el servicio brindado en la ventanilla y en oficinas del banco; varios clientes se sienten más cómodos de visitar sus respectivas agencias de recibir de manera personal este servicio.

Para prestar calidad de servicio al cliente, hay tomar en cuenta ciertos aspectos como: comunicación fluida, sencilla y asertiva, en el contacto con los clientes se tratará de generar cercanía, confianza, y respeto para establecer una buena relación a largo plazo. El aspecto más valorado de la interacción humana en las instituciones financieras, es la asesoría especializada y personalizada.

Los profesionales de servicio de atención al cliente deben volver a ejercer sus características esencialmente humanas, como la comprensión, empatía y flexibilidad. Además de tener dominio en procesos, sistema, datos de la empresa y normativa para dar un servicio al cliente de calidad al consumidor financiero.

Otro factor que en la actualidad nos ayuda a complementar un servicio personalizado es la tecnología.

#### **4.3.2. BANCA INTERNET O SERVICIO AUTOMATIZADO**

La banca electrónica es una nueva herramienta comunicativa y transaccional que permite al consumidor financiero realizar acciones de manera virtual y electrónica desde un lugar que no necesariamente sea en un punto de atención físico. La tecnología permite ofrecer a los clientes servicios y productos demandados en el contexto y canal adecuados, llamado la personalización de los servicios.

Las instituciones financieras, pueden aprovechar una diversidad de canales y herramientas para destacar en su servicio, agilizar su información como: pantallas digitales interactivas, terminal de servicios, kioscos virtuales, cajero interactivo y captar de esta forma mayor interés por parte de sus clientes y potenciales o prospectos, con una excelente percepción de servicio personalizado.

Los bancos han sido las instituciones que rápidamente se han ido adaptando a los cambios tecnológicos y a la digitalización para los servicios financieros, desde hace varios años, lo cual los está llevando a la necesidad de rediseñar su modelo de negocios actual y tender, entre otros, a ofrecer servicios personalizados a cada uno de sus clientes para poder mantenerlos, y ser más competitivos y exitosos.

Sin embargo, teniendo una herramienta con tantos beneficios, podemos ver en la información extractada respecto a la banca internet en la 5ta Encuesta Nacional en la (figura 6), nos muestra que del 100 % de los clientes financieros encuestados, solo un 15 % utiliza la

banca internet, y el resto del 85 % no realizo transacciones por banca electrónica. Y que un 40 % no lo utiliza por desconocimiento de la utilización la banca internet.

Este porcentaje es bastante alto las instituciones financieras, si bien se encargan de que el cliente tenga el servicio de banca internet, lo habilitan y cuentan con este servicio, y este dato se pudo corroborar en la 5ta encuesta de la ASFI, las personas que fueron sujeto de la misma todas cuentan con este servicio y están habilitadas para el manejo del mismo.

El 40%, desconoce cómo usar este servicio, y de esta forma es insulso que el cliente tenga el servicio y no sepa cómo usarlo. Para corregir esto se sugiere implementar estrategias de difusión de cómo utilizar la banca internet, mediante videos explicativos en las salas de espera en cajas o plataforma, o de enseñarles de manera práctica, a los clientes cuando se habilita el servicio, adicionalmente entregarles un manual gráfico, donde muestra paso a paso para utilizar para un buen uso de este servicio.

Las instituciones financieras deben destacar aspectos como seguridad transaccional en canales digitales y medidas de protección de datos personales. Por esta razón, es recomendable invertir en seguridad invisible para mantener el riesgo al mínimo sin reducir la calidad de servicio al cliente.



## **4.4 PERSONAL MOTIVADO**

### **4.4.1 MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS**

Tener empleados contentos, motivados e identificados con la organización está directamente relacionado con su desempeño y la atención que prestarán, es necesario que las empresas se enfoquen en la preparación y motivación de sus empleados.

Entrenar a los funcionarios no es suficiente, la motivación del trabajador es un factor fundamental en el servicio de atención al cliente. La razón es muy simple, si tus empleados son felices y están motivados, estarán mucho más comprometidos con tu empresa y querrán hacer todo lo posible para que tus clientes reciban la mejor experiencia de servicio al cliente.

El reconocimiento, es una de las técnicas más efectivas de motivación, así como no tenemos demasiados reparos a la hora de resaltar los fallos laborales de los trabajadores, deberíamos ser capaces de reconocer e incentivar cuando hagan bien su trabajo sus logros y su crecimiento personal y profesional.

Tanto los aumentos de sueldo, promociones, beneficios personales, premios y otros se debería otorgar a los funcionarios que tengan un impecable servicio al cliente y de esta forma fomentando a que el resto de los funcionarios se esfuercen por lograr también sus objetivos. Es decir, se relacione las promociones con la puntuación que obtenga en las encuestas de satisfacción y la percepción de los clientes.

## **4.5 EVALUACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

La retroalimentación, también conocida como feedback, es la información proporcionada por los clientes a cerca de sus experiencias con las instituciones financieras y sus servicios, lo cual ayuda a medir su éxito. Nos permite evaluar sus opiniones y tomar decisiones para realizar mejoras en las instituciones financieras. En ese sentido es clave habilitar canales o medios para recoger o captar el feedback de tus clientes, usuarios o consumidores.

Lo más importante es tomar estas sugerencias, opiniones y reclamos en cuenta para luego proceder a la acción, aumentando la fidelidad de los actuales y la probabilidad de recuperar a los que se han ido. A continuación, mencionaremos algunas herramientas que nos permitirán evaluar la calidad del servicio al cliente:

### **4.5.1 REGISTROS DE LAS CANALES DIGITALES, LLAMADAS Y PUNTO DE RECLAMO.**

Lo que se recomienda es llevar un registro ordenado de toda la información recibida de los clientes, por los distintos canales de atención, es decir, resultante de la atención al cliente en agencia, canales digitales, redes sociales, mensajes instantáneos, punto de reclamo, buzón de sugerencia o cualquier otro canal que nos permita contar con el sentir del consumidor financiero.

Una vez obtenido el feedback de los clientes, se evalúa la información que obtuviste y crea una base de datos para archivarla y darle seguimiento, a los aspectos más relevantes y de mayor urgencia, y atender el resto según su prioridad, pero todos deben ser resueltos para que el cliente vea que se toma en cuenta su opinión, sugerencia o reclamo.

La retroalimentación es de gran importancia, pues ayuda a mejorar cualquier aspecto de la institución financiera. Además, que los clientes agradecerán al ver una mejora inspirada en sus opinión, reclamo y sugerencia de esta forma continuando en el camino hacia la excelencia.

Aquí mencionaremos algunas que a nuestro parecer serian herramientas que otorgan beneficios y se adecuan con nuestra realidad en las instituciones financieras, son herramientas sencillas y fácil de llevarse a cabo.

#### **4.5.2 ENCUESTAS TELEFÓNICAS**

Para conocer cómo funciona nuestro servicio o producto, nada mejor que realizar periódicamente encuestas telefónicas a los clientes o usuarios. A través de las valoraciones de los mismos, podremos verificar cuales son nuestros puntos fuertes y en qué aspectos debemos mejorar, permiten que los clientes expresen qué es lo que les gusta o disgusta de tu servicio, son una buena forma de averiguar qué es lo que tus clientes realmente quieren, en vez de asumir que sabes lo que quieren, permiten detectar errores y corregir las acciones y

prácticas actuales que no sean efectivas, permiten planear acciones y estrategias de negocio futuras de forma más precisa y orientada al cliente.

### **4.5.3 ENCUESTAS DIGITALES**

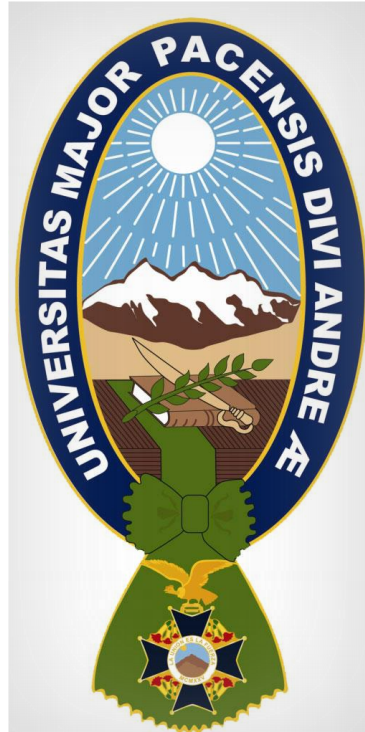
Las encuestas son una herramienta que permite realizar un estudio, sobre las preferencias, necesidades y comportamientos de una muestra de personas. El encuestado de las redes tiene muy poca tolerancia ante los métodos tradicionales, por eso las encuestas que contesta tienen que ser ágiles, precisas y estimulantes.

Hoy en día los clientes están totalmente dispuestos a ser parte activo en los procesos de retroalimentación que ayuden a mejorar la calidad del servicio recibido. No existe mejor experiencia que hacer sentir a su cliente, como alguien que pueda ayudar a generar cambios que mejoren el proceso del servicio.



**CAPÍTULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



*“La medida de la inteligencia es la capacidad de cambiar”.*

*Albert Einstein*



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este último capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones finales.

##### **5.1 CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de este trabajo de investigación, es plantear un plan de mejora que pueda incorporarse a las instituciones financieras para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. La mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria, se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Ahora se detallarán las conclusiones obtenidas ya en esta etapa del trabajo de investigación:

1. Hay un sin número de canales de atención y herramientas tecnológicas disponibles para entrar en contacto con nuestros clientes, es fundamental evaluar y determinar un equilibrio entre ellos, que radica en encontrar la mezcla correcta entre todos los



- canales de atención: teléfono, redes sociales, mail, chat, etc. para satisfacer las necesidades de los clientes financieros.
2. El ritmo de vida de las personas, es una vida excesivamente ajetreada con un tiempo reducido para realiza cualquier tipo de gestiones. Las entidades financieras deben adaptarse a esta nueva realidad, y el crecimiento exponencial de la utilización de los canales digitales en los hábitos diarios, están perfilando un nuevo cliente bancario, las instituciones financieras deben brindar una atención ágil y oportuna tanto en la banca online y móvil, como en la oficina física como tradicionalmente estamos acostumbrado, logrando ese equilibrio perfecto entre ambas.
  3. Contar con la información completa del consumidor bancario, no solo para segmentar al cliente, es vital convertir los datos en conocimiento: comprender todo su universo personal, transaccional, relacional y contextual. De la ingente cantidad de datos se debe extraer información y conocimiento para traducirlos en nuevos y mejores servicios personalizados, hechos a medida de cada cliente.
  4. Punto de suma importancia es la calidad del servicio al cliente, dependerá siempre del recurso humano. De la forma en la que se selecciona, de la forma como se la capacita y la capacidad de empoderarlos para que sean capaces de tomar decisiones y resolver problemáticas. No importa cuanta tecnología pongamos al servicio de los clientes, siempre necesitaremos de nuestro recurso humano para resolver las situaciones más complejas, operar la tecnología, establecer procedimientos y darle un sentido humano a nuestro servicio.

## RECOMENDACIONES

1. Los planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero es necesario dar prioridad y enfocarse a los empleados que tienen contacto directo con el cliente.
2. También es necesario evaluar las necesidades de capacitación del personal, pues no solo el servicio al cliente se refiere a calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la empresa, el conocimiento de los productos y conocimiento de los procedimientos y procesos y fundamentalmente de la normativa.
3. El personal de servicio de atención al cliente, es un aspecto crucial a considerar puede hacer o deshacer a la empresa. Para asegurar que los clientes y usuarios financiero reciban un buen servicio, se debe tomar el tiempo para contratar a la persona adecuada.
4. La implementación de las mejoras debe hacerse al largo de un año, o talvez tome un poco más de tiempo, para ir mejorando detalles, recopilando datos, integrando al personal y actualizando información

5. Realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción del cliente con respecto al servicio que se brinda, ya que las opiniones van variando con el tiempo y el conocerlas permitirán plantear estrategias para mejorar.
  
6. Es necesario que en las agencias bancarias 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 las agencias de las instituciones bancarias.

## BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano, N. (s.f.). *Diccionario de Filosofia*.
- Alvarez, I. J., Alvarez, G. I., & Bullón, C. j. (2006). *Introducción de calidad*. Ideaspropias Editorial.
- Barlon, J., & Claus, M. (1999). *Una queja es un favor*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Buzón de Paccioli. (s.f.). Importancia de la Calidad del Servicio al Clientes. *Revista del departamento de Contaduria y Finanzas publicada por el Instituto Tecnologica de Sonora*.
- Cristopher, M., Payne, A., & David, B. (1994). *MARKETING RELACIONAL*. MADRID: DIAZ DE SANTOS S.A.
- De La Parra Paz, E. (1996). *La virtud del servicio* . México: Ediciones Fiscales ISEF 1ra Edicion .
- Diago, F. F. (2005). *FUNDAMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AVIACION COMERCIAL* . BOGOTA : FUNDACION POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO .
- Garcia, A. (2016). CULTURA DE SERVICIO EN LA OPTIMIZACION DEL SERVICIO AL CLIENTE. *TELOS*, 382.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Y Baptista, P. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO: MC GRAW HILL EDUCATION.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. (2011). *MARKETING DE SERVICIOS*. CENGAGE LEARNING EDITORES S.A.
- Jochen, L. C. (2009). *MARKETING DE SERVICIOS PERSONAL, TECNOLOGIA Y ESTRATEGIA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.

- Lira, M. M. (2009). *¿COMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE?* Mexico: Registro de Camara Nacional de la Industria Editorial.
- Lovelock Christopher, J. W. (2009). *SERVICIO DE MARKETING*. MEXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- Mendez, Ä. C. (1999). "La excelencia en el servicio al cliente". *Revista Universidad del Rosario*.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organizacion. *Revista Cientifica "Vision de futuro" Volumen 17, numero 1,Argentina*, 130-151.
- Moreno, H. A. (2009). Lineamientos para la creacion de una cultura de servicio al cliente en una empresa del sector de alimentos: Caso Martmore Ltda. *trabajo de Grado* . Colombia: Administracion de Negocios Internacionales Universidad del Rosario .
- Ortiz, H. L. (2015). Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras. Bogota, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Paz, C. R. (2005). *Servicio al Cliente*. ESPAÑA: IDEAS PROPIAS EDITORIAL S.L.
- Perez, T. V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Ideaspropias Editorial Vigo 2006.
- Serna Gomez, H. (2003). *Servicio al Cliente Metodos de auditoria y medición*.
- Stanton, Walker, & Etzel, &. (2000). *FUNDAMENTOS DEL MARKETING*. ESPAÑA: MCGRAWHILL.
- Tari, G. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. México: Ed. Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Thompson, I. (2009). *Definicion del cliente*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de <http://www.promonegocios.net/clientes/>

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Liderazgo 21.

Tschohl, J. (2014). *SERVICIO AL CLIENTE EL ARMA SECRETA*. ESTADOS UNIDOS: EDICIONES CASTILLO.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *MARKETING DE SERVICIOS*. MEXICO D.F.: MC GRAW HILL.