

ARTÍCULO ORIGINAL

DISEÑO DE MEJORA DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU CONTRIBUCIÓN A LA SATISFACCIÓN Y LA VENTAJA COMPETITIVA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, 2024-2025

Improvement Design of the Customer Service System and Its Contribution to Satisfaction and Competitive Advantage at the Banco Nacional de Fomento, 2024-2025

DOI: <https://doi.org/10.65740/r9jike53>

Ruth Lelis Natalia Román Morinigo

Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8455-8268>

Autora de correspondencia: ruthglocker@gmail.com

Derliz Osmar Cabrera Cabrera

Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4027-6925>

dcabrera75@gmail.com

Resumen

El estudio analiza de qué manera el diseño de mejora del sistema de atención al cliente contribuye a la satisfacción de los usuarios y a la ventaja competitiva del Banco Nacional de Fomento (BNF), Casa Matriz, durante el periodo 2024-2025. El problema central se relaciona con procesos fragmentados, tiempos de atención elevados, escasa integración tecnológica y ausencia de mecanismos sistemáticos para evaluar la satisfacción, condiciones que afectan la percepción de calidad institucional y limitan la competitividad del servicio. El marco teórico incorpora los modelos SERVQUAL y Kano, junto con los conceptos de experiencia del cliente, omnicanalidad y transformación digital en la banca pública. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, mediante una encuesta estructurada aplicada a 174 usuarios de la Casa Matriz, validada por juicio de expertos y con un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,80. Los resultados muestran una valoración favorable de la competencia y el trato del personal, con medias superiores a 4 en seguridad y conocimientos, y brechas en los tiempos de atención, la estabilidad de los sistemas, los canales de autoayuda y la coordinación entre áreas. El 81,6% considera que el servicio cumplió total o parcialmente sus expectativas, pero solo el 4,6% que las superó, y cerca de uno de cada cinco usuarios se declara insatisfecho. Se propone un modelo de atención centrado en el usuario, basado en cuatro programas: reingeniería de procesos, academia de excelencia en el servicio, ecosistema tecnológico integrado y gobernanza para la mejora continua.

Palabras clave: atención al cliente; satisfacción del usuario; calidad del servicio; transformación digital; ventaja competitiva.

Abstract

The study analyzes how the improvement design of the customer service system contributes to user satisfaction and competitive advantage at the Banco Nacional de Fomento (BNF), Main Office, during 2024-2025. The central problem relates to fragmented processes, long service times, limited technological integration and the absence of systematic mechanisms to assess satisfaction, conditions that affect institutional quality perception and limit service competitiveness. The theoretical framework incorporates the SERVQUAL and Kano models, along with customer experience, omnichannel and digital transformation concepts in public banking. The research adopted a quantitative approach, with a non-experimental design and descriptive-correlational scope, through a structured survey of 174 Main Office users, validated by expert judgment and with a Cronbach's alpha above 0.80. Results show a favorable assessment of staff competence and courtesy, with means above 4 for assurance and knowledge, and gaps in waiting times, system stability, self-service channels and inter-area coordination. 81.6% consider that the service fully or partially met their expectations, but only 4.6% that it exceeded them, and about one in five users report dissatisfaction. A user-centered service model is proposed, based on four programs: process reengineering, a service excellence academy, an integrated technology ecosystem and governance for continuous improvement.

Keywords: customer service; user satisfaction; service quality; digital transformation; competitive advantage.

Cómo citar: Román Morinigo, R. L. N., & Cabrera Cabrera, D. O. (2026). Diseño de mejora del sistema de atención al cliente y su contribución a la satisfacción y la ventaja competitiva del Banco Nacional de Fomento, 2024-2025. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 3, 386-398. <https://doi.org/10.65740/r9jike53>

Editor responsable: Sergio David González Ayala, Posgrado Columbia, Asunción, Paraguay, rie@posgradocolumbia.edu.py

Derechos de autor: © 2026 Ruth Lelis Natalia Román Morinigo y Derliz Osmar Cabrera Cabrera. Los autores conservan los derechos de autor.

Licencia: Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Introducción

La calidad de la atención al cliente se ha convertido en un factor determinante de la competitividad de las instituciones financieras. En un entorno caracterizado por la digitalización acelerada de los servicios, la aparición de nuevos competidores tecnológicos y usuarios cada vez más informados y exigentes, la experiencia que un banco ofrece a sus clientes en cada punto de contacto —presencial, telefónico o digital— influye directamente en su satisfacción, en su lealtad y en la reputación de la institución. Para la banca pública, esta exigencia adquiere una dimensión adicional, porque la calidad del servicio no solo condiciona su posición en el mercado, sino también su legitimidad como instrumento del Estado para el desarrollo económico y la inclusión financiera. Un servicio lento, fragmentado o poco confiable erosiona la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, mientras que una atención ágil, cercana y resolutive contribuye a generar valor público y a fortalecer el vínculo entre el Estado y la ciudadanía.

El Banco Nacional de Fomento (BNF) es la principal banca pública de desarrollo del Paraguay y atiende a una clientela diversa, que incluye productores, empresas, funcionarios públicos y personas que acceden a servicios financieros básicos. Su Casa Matriz, ubicada en Asunción, concentra la mayor demanda de servicios de la institución y constituye el núcleo de coordinación de sus operaciones. El problema central que motivó esta investigación se relaciona con la existencia de procesos de atención fragmentados, tiempos de espera elevados, una integración tecnológica limitada entre los canales de atención y la ausencia de mecanismos sistemáticos para evaluar la satisfacción de los clientes, condiciones que afectan la percepción de calidad y limitan la capacidad competitiva de la institución frente a la banca privada y a los nuevos proveedores de servicios financieros digitales. Estas condiciones hacen necesario un diagnóstico de la experiencia de los usuarios que oriente el rediseño del sistema de atención.

El objetivo general de la investigación fue analizar de qué manera el diseño de mejora del sistema de atención al cliente contribuye a la satisfacción del cliente y a la ventaja competitiva del BNF, Casa Matriz, durante el periodo 2024-2025. Los objetivos específicos consistieron en establecer cómo la estructura y los procesos del sistema de atención contribuyen a la satisfacción y la ventaja competitiva; precisar la contribución de la capacitación y las competencias del personal; detallar la contribución de la incorporación de herramientas tecnológicas; y delimitar las alternativas de mejora que pueden proponerse en el diseño del sistema. Se planteó como hipótesis principal que el diseño de mejora del sistema de atención al cliente contribuye significativamente a la satisfacción del cliente y a la ventaja competitiva de la institución, y como hipótesis específicas, que la estructura y los procesos, la capacitación del personal y la incorporación de herramientas tecnológicas posibilitan, respectivamente, una mejora significativa de la satisfacción y de la ventaja competitiva.

Fundamentación Teórica

Calidad del servicio: los modelos SERVQUAL y Kano

La calidad del servicio ha sido conceptualizada como la diferencia entre las expectativas de los clientes y su percepción del servicio recibido. El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman et al. (1988), operacionaliza esta idea en cinco dimensiones: la fiabilidad, entendida como la capacidad de prestar el servicio prometido de forma confiable y precisa; la capacidad de respuesta, o disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido; la seguridad, referida al conocimiento y la cortesía del personal y a su capacidad para inspirar confianza; la empatía, entendida como la atención individualizada; y los elementos tangibles, que incluyen las instalaciones, los equipos y los materiales de comunicación. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en el sector bancario, donde la fiabilidad y la capacidad de respuesta suelen ser las dimensiones más relevantes para los clientes, y ofrece una base para identificar las brechas en las que deben concentrarse las acciones de mejora (Zeithaml et al., 2018).

El modelo de Kano et al. (1984) complementa esta perspectiva al distinguir entre distintos tipos de atributos del servicio según su efecto sobre la satisfacción. Los atributos obligatorios son aquellos cuya ausencia genera insatisfacción, pero cuya presencia no produce satisfacción adicional, como la exactitud de las operaciones; los atributos unidimensionales producen más satisfacción cuanto mejor es su desempeño, como la rapidez de la atención; y los atributos atractivos generan satisfacción cuando están presentes, aunque su ausencia no produce insatisfacción, como las soluciones personalizadas o las innovaciones digitales. Este enfoque permite comprender por qué un servicio que cumple las expectativas básicas puede no generar lealtad, y por qué las instituciones que buscan diferenciarse necesitan incorporar atributos que superen las expectativas de los usuarios. La combinación de ambos modelos orienta tanto el diagnóstico de las brechas como la definición de las prioridades de mejora del sistema de atención.

Tabla 1. Dimensiones de la calidad del servicio y su aplicación en la banca

Dimensión	Definición	Atributos evaluados en el BNF
Fiabilidad	Prestar el servicio prometido de forma confiable y precisa	Cumplimiento en tiempo y forma; calidad y eficiencia
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar y rapidez del servicio	Tiempo de atención; disposición y rapidez
Seguridad	Conocimiento, cortesía y confianza que inspira el personal	Conocimientos; seguridad en el asesoramiento
Empatía	Atención individualizada y comprensión del usuario	Escucha y adaptación; comprensión de necesidades
Elementos tangibles	Instalaciones, equipos y materiales	Instalaciones; equipos; señalización y formularios

Nota. Elaboración propia a partir de Parasuraman et al. (1988), Kano et al. (1984) y Zeithaml et al. (2018).

Experiencia del cliente, omnicanalidad y ventaja competitiva

La noción de experiencia del cliente amplía el análisis de la calidad del servicio al conjunto del recorrido que el usuario realiza a través de los distintos puntos de contacto con la institución. Lemon y Verhoef (2016) conceptualizaron la experiencia del cliente como un proceso dinámico que abarca las etapas previas, simultáneas y posteriores a la compra o al uso del servicio, en el que intervienen tanto los puntos de contacto controlados por la organización como los que dependen de otros actores. En la banca, la omnicanalidad —la integración de los canales presenciales, telefónicos y digitales de modo que el cliente pueda iniciar un trámite en un canal y continuarlo en otro sin interrupciones— se ha convertido en un componente central de la experiencia. La transformación digital de la banca pública, sin embargo, enfrenta desafíos específicos, como la heterogeneidad de su clientela en términos de acceso y habilidades digitales, los sistemas heredados y las restricciones presupuestarias y normativas propias del sector público.

La ventaja competitiva, en el sentido propuesto por Porter (1985), surge de la capacidad de una organización para crear un valor superior para sus clientes, ya sea mediante costos menores o mediante una diferenciación que los clientes valoren. En los servicios financieros, la calidad de la atención constituye una fuente relevante de diferenciación, porque los productos bancarios son a menudo similares entre instituciones y la experiencia del cliente se convierte en el principal elemento distintivo. Para una institución pública como el BNF, la ventaja competitiva no se limita a la cuota de mercado, sino que incluye su capacidad para cumplir su misión de desarrollo, retener y atraer clientes en segmentos estratégicos y sostener su legitimidad institucional. La mejora del sistema de atención puede, por tanto, contribuir a la ventaja competitiva al elevar la satisfacción, fortalecer la confianza y la lealtad, y reducir los costos asociados a los reprocesos y a la atención de reclamos.

Banca pública, valor público y atención al ciudadano

La banca pública ocupa una posición particular entre las instituciones financieras, porque combina la lógica de la intermediación financiera con objetivos de desarrollo y de inclusión que no siempre coinciden con la rentabilidad. Desde la perspectiva de la gestión pública, Moore (1995) propuso que las organizaciones públicas deben orientarse a la creación de valor público, entendido como el valor que los ciudadanos atribuyen a los servicios que reciben y a los resultados sociales que la organización produce, y que ese valor depende tanto de la eficacia en el cumplimiento de la misión como de la legitimidad y el apoyo que la organización obtiene de su entorno. La calidad de la atención constituye un componente central de ese valor, porque es en la interacción cotidiana con los usuarios donde los ciudadanos experimentan directamente la eficiencia, la transparencia y la calidad de la institución. Para el BNF, que atiende a sectores productivos, a funcionarios públicos y a personas con distintos niveles de acceso a los servicios financieros, una atención de calidad es, a la vez, una condición de competitividad y una forma de cumplir su función social.

En el contexto paraguayo, la banca pública enfrenta, además, el desafío de adaptarse a un mercado financiero en rápida transformación, en el que la banca privada, las cooperativas y los nuevos proveedores de servicios financieros digitales han ampliado la oferta de canales, productos y experiencias. Los usuarios, acostumbrados a realizar operaciones desde sus teléfonos y a obtener respuestas inmediatas, trasladan esas expectativas a su relación con la banca pública, cuya estructura, procesos y sistemas han sido diseñados en muchos casos para un modelo de atención presencial. Esta brecha entre las expectativas de los usuarios y las capacidades de la institución explica parte de la insatisfacción con los tiempos de atención y con los canales digitales, y convierte el rediseño del sistema de atención en una condición para que la banca pública conserve

su relevancia. El análisis de la experiencia de los usuarios de la Casa Matriz ofrece, en este sentido, una base empírica para orientar las decisiones de modernización de la institución.

Metodología

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, siguiendo los lineamientos de Creswell y Creswell (2018) y de Hernández Sampieri y Mendoza (2018). El estudio se desarrolló en la Casa Matriz del BNF, en Asunción, entre julio de 2024 y septiembre de 2025. La población estuvo conformada por los clientes que recibieron atención en la Casa Matriz durante el periodo de aplicación del instrumento, estimada en aproximadamente 800 usuarios. El cálculo de la muestra para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, arrojó un tamaño de 260 encuestas; por motivos operativos se obtuvo una muestra efectiva de 174 usuarios, que representa un margen de error aproximado de $\pm 6,5\%$, considerado aceptable para los fines del estudio. Se incluyó a clientes mayores de edad que hubieran recibido atención presencial o digital y aceptaran participar voluntariamente, y se excluyó a quienes no completaron el instrumento.

El instrumento fue un cuestionario autoadministrado de 25 ítems, organizado en cinco secciones: datos sociodemográficos; valoración del servicio en una escala de Likert de cinco puntos; preguntas categóricas sobre tiempos de espera y cumplimiento de expectativas; prioridades de mejora valoradas según su importancia y urgencia; y una pregunta abierta. Los resultados de la valoración del servicio se analizaron además agrupados en bloques temáticos —estructura y procesos, capacitación y competencias, herramientas tecnológicas, y satisfacción y preferencia—, con las categorías de satisfecho, neutral e insatisfecho. El cuestionario fue validado por juicio de expertos, y su confiabilidad, verificada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, superó el valor de 0,80. La aplicación se realizó de forma presencial, con un tiempo promedio de respuesta de 10 a 12 minutos. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva y análisis bivariado, y la hipótesis se contrastó mediante una prueba unilateral de proporciones, con un nivel de significación de 0,05.

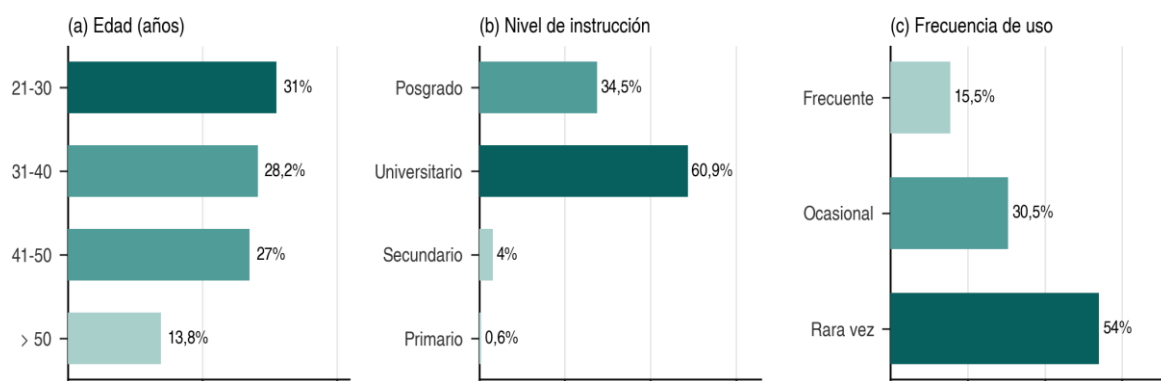
$$z = (\hat{p} - p_0) / \sqrt{[p_0 \cdot (1 - p_0) / n]}$$

En cuanto a los aspectos éticos, la participación de los usuarios fue voluntaria, previa explicación de los objetivos del estudio, y las respuestas se registraron de manera anónima, sin datos que permitieran identificar a los participantes ni vincular sus opiniones con sus operaciones en la institución. La información se procesó de forma agregada y se utilizó exclusivamente con fines académicos y de mejora del servicio. Para asegurar la comparabilidad de las respuestas, el personal investigador brindó orientación únicamente sobre el significado de las preguntas, sin intervenir en las valoraciones de los usuarios. Las variables de la investigación se operacionalizaron en indicadores vinculados a cada objetivo específico: la claridad de los procedimientos, el cumplimiento de los tiempos y la coordinación entre áreas para la estructura y los procesos; el dominio técnico, la resolución en primera instancia y la formación para las competencias del personal; y la accesibilidad, la estabilidad, el autoservicio y la integración de los canales para las herramientas tecnológicas.

Resultados

Perfil de los usuarios

Los 174 usuarios encuestados presentan un perfil diverso (Figura 1). La distribución por edad es equilibrada, con un 31,0% entre 21 y 30 años, un 28,2% entre 31 y 40 años, un 27,0% entre 41 y 50 años y un 13,8% de más de 50 años. El 59,8% es de género femenino y el 40,2% masculino. El nivel de instrucción es elevado: el 60,9% tiene formación universitaria y el 34,5% de posgrado, mientras que solo el 4,6% tiene formación secundaria o primaria. En cuanto a la situación laboral, el 57,5% trabaja en el sector público y el 41,4% en el sector privado, lo que refleja la importancia de los funcionarios públicos entre los clientes de la Casa Matriz. Respecto de la frecuencia de uso del servicio de atención, el 54,0% acude rara vez, menos de una vez al mes, el 30,5% ocasionalmente y el 15,5% con frecuencia semanal, lo que indica que la mayoría de los usuarios tiene contactos esporádicos con la institución, en los que cada experiencia de atención adquiere un peso considerable en la percepción global.

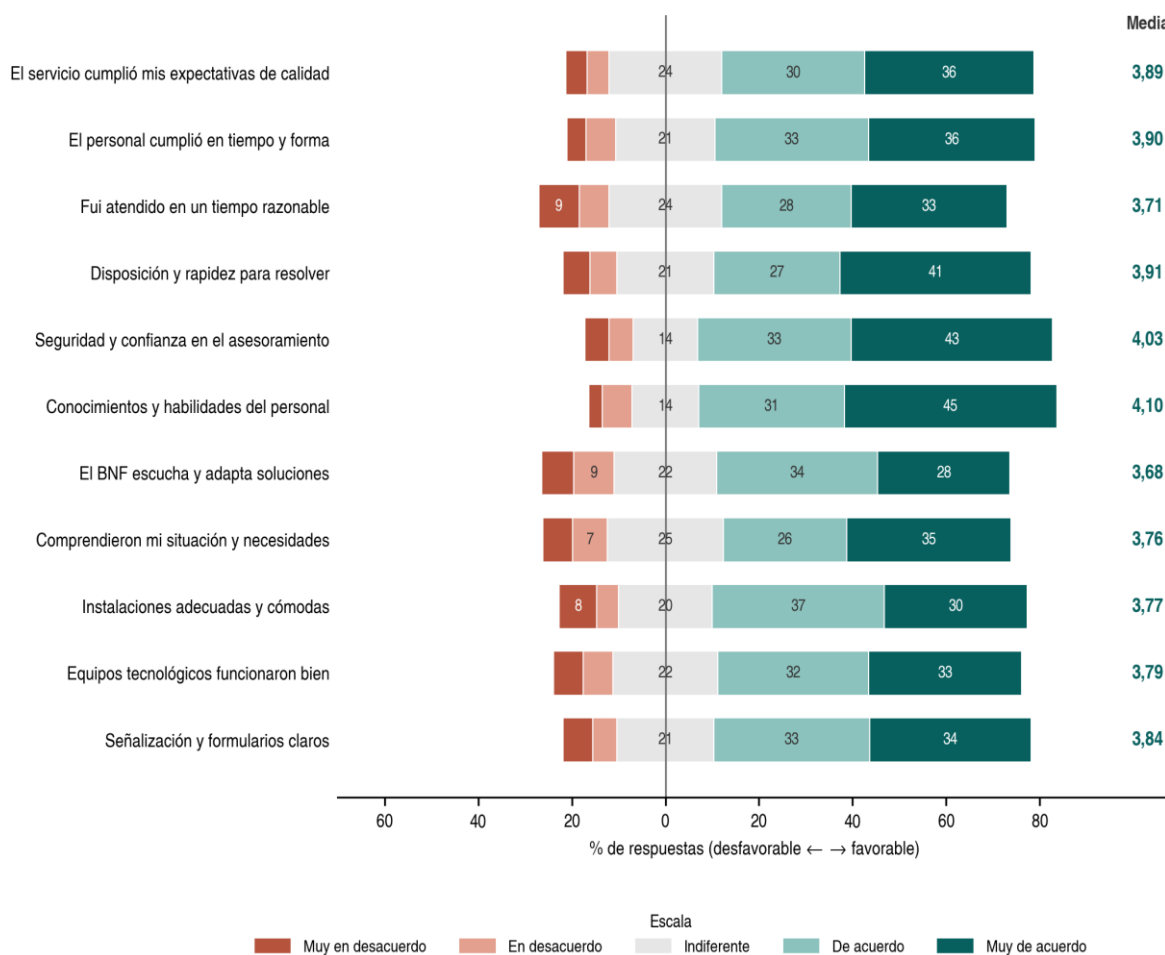
Figura 1. Perfil de los usuarios encuestados

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada (n = 174).

La composición del perfil de los usuarios tiene implicaciones para la interpretación de los resultados y para el diseño de las mejoras. La elevada proporción de usuarios con formación universitaria o de posgrado, cercana al 95%, sugiere un público con capacidad para utilizar canales digitales y con expectativas de calidad comparables a las de los clientes de la banca privada. La importancia de los funcionarios públicos entre los encuestados indica que una parte significativa de la clientela mantiene con el BNF una relación vinculada al cobro de salarios o al acceso a productos específicos del sector público, lo que puede generar una relación de dependencia más que de elección, en la que la satisfacción no se traduce necesariamente en lealtad voluntaria. Finalmente, el predominio de usuarios que acuden rara vez a la Casa Matriz sugiere que muchos trámites se resuelven por otros canales o se realizan de manera esporádica, lo que refuerza la importancia de que cada visita presencial sea eficiente y resolutive, porque la experiencia de ese contacto ocasional define en gran medida la percepción del usuario sobre la institución.

Valoración de la calidad del servicio

La valoración de los atributos del servicio es predominantemente favorable, con medias comprendidas entre 3,68 y 4,10 en la escala de cinco puntos (Figura 2). Las dimensiones mejor valoradas corresponden a la seguridad: los conocimientos y habilidades del personal alcanzan una media de 4,10, con un 76,4% de acuerdo, y la seguridad y confianza en la información y el asesoramiento recibidos, una media de 4,03, con un 75,9% de acuerdo. La disposición y rapidez del personal para resolver consultas obtiene una media de 3,91, y el cumplimiento en tiempo y forma de lo prometido, de 3,90. En el extremo opuesto, las valoraciones más bajas corresponden a la capacidad del banco para escuchar y adaptar soluciones a la situación particular del usuario, con una media de 3,68 y un 15,5% de desacuerdo; al tiempo de atención, con una media de 3,71 y la mayor proporción de desacuerdo del bloque, un 14,9%; y a la comprensión de la situación y las necesidades del usuario, con 3,76. Los elementos tangibles —instalaciones, equipos tecnológicos, señalización y formularios— se sitúan en valores intermedios, entre 3,77 y 3,84.

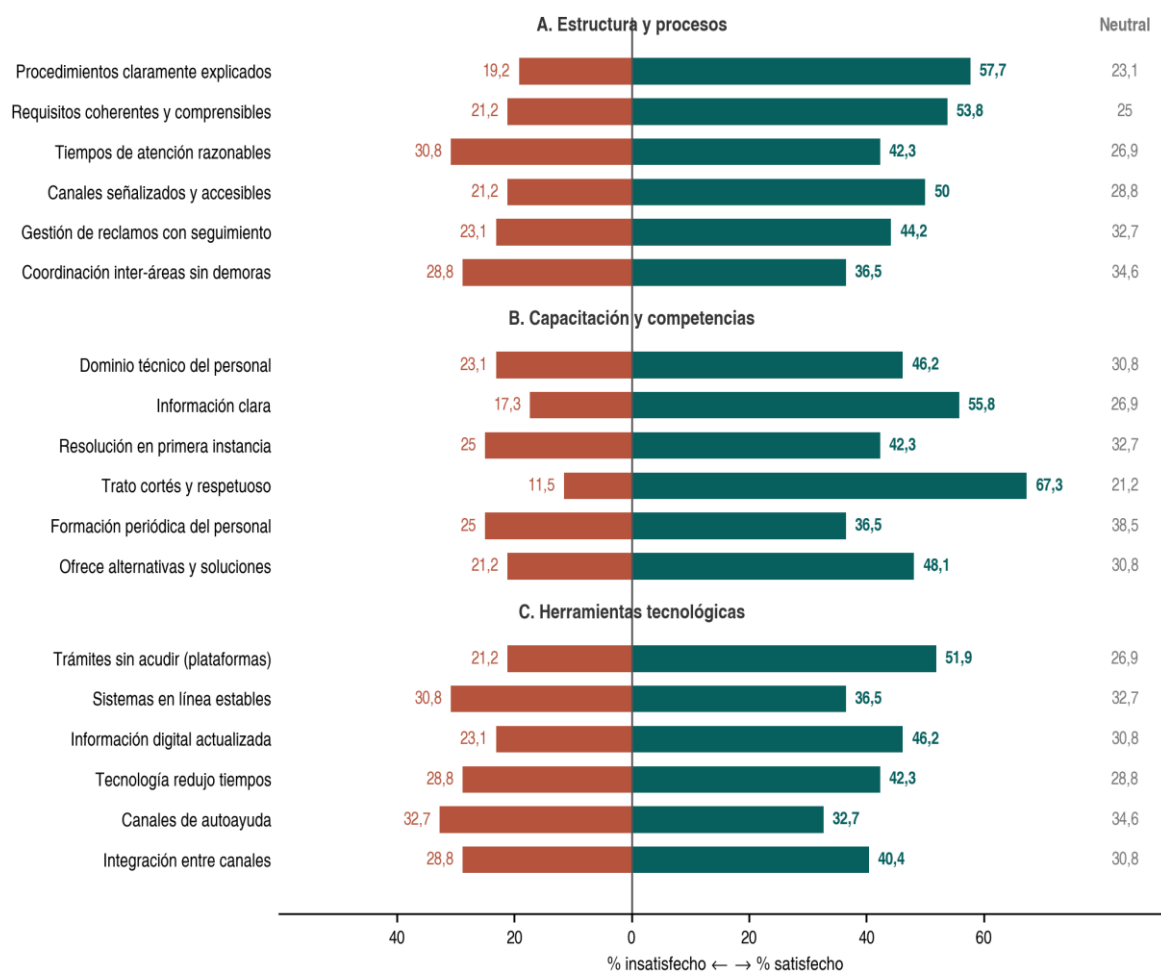
Figura 2. Valoración de los atributos del servicio de atención

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada ($n = 174$). Media en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Este patrón es coherente con el modelo SERVQUAL: el personal del BNF es percibido como competente, cortés y confiable, es decir, con un buen desempeño en la dimensión de seguridad, mientras que las debilidades se concentran en la capacidad de respuesta, en particular en los tiempos de atención, y en la empatía, entendida como la capacidad de personalizar las soluciones. Desde la perspectiva del modelo de Kano, la rapidez de la atención constituye un atributo unidimensional, cuyo desempeño insuficiente reduce directamente la satisfacción, mientras que la adaptación de las soluciones a cada usuario puede funcionar como un atributo atractivo, capaz de generar una satisfacción superior si se desarrolla. La proporción de respuestas indiferentes, que oscila entre el 14% y el 25% según el atributo, sugiere que una parte de los usuarios tiene una experiencia neutra, que no genera insatisfacción pero tampoco lealtad, y que representa un segmento en el que las mejoras pueden producir un impacto significativo en la percepción del servicio.

Estructura y procesos, competencias del personal y herramientas tecnológicas

El análisis por bloques temáticos permite precisar las fortalezas y las debilidades de cada componente del sistema de atención (Figura 3). En el bloque de estructura y procesos, los procedimientos claramente explicados, con un 57,7% de satisfechos, y los requisitos coherentes y comprensibles, con un 53,8%, son los aspectos mejor valorados, mientras que los tiempos de atención razonables concentran la mayor proporción de insatisfechos del bloque, un 30,8%, y la coordinación entre áreas sin demoras innecesarias obtiene solo un 36,5% de satisfechos. En el bloque de capacitación y competencias, el trato cortés y respetuoso es el aspecto mejor valorado de todo el instrumento, con un 67,3% de satisfechos y solo un 11,5% de insatisfechos, seguido por la claridad de la información, con un 55,8%. La formación periódica y actualizada del personal, en cambio, presenta la moda en la categoría neutral, con un 38,5%, y solo un 36,5% de satisfechos, lo que sugiere una percepción de insuficiencia en la actualización profesional.

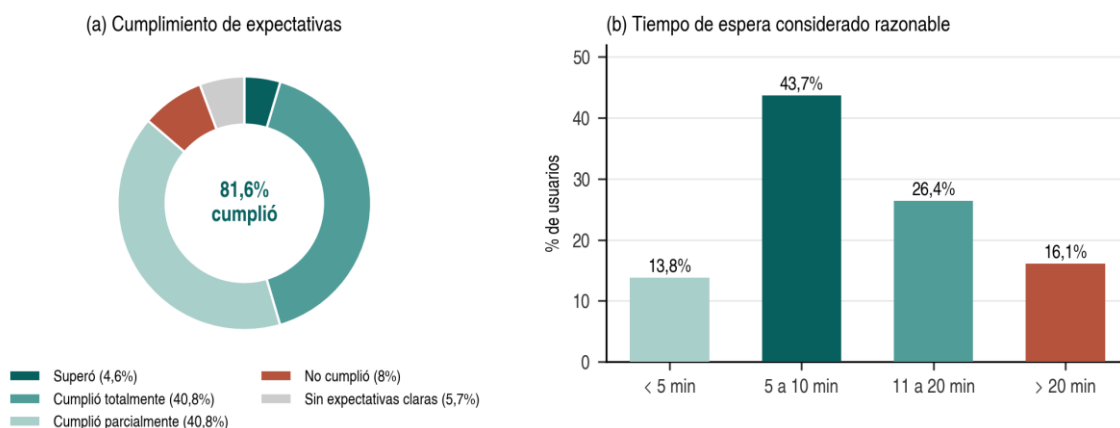
Figura 3. Percepción por bloques temáticos: estructura y procesos, competencias y tecnología

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada. Porcentajes de satisfechos, insatisfechos y neutrales por ítem.

El bloque de herramientas tecnológicas es el que presenta las valoraciones más débiles. Si bien el 51,9% considera que las plataformas digitales permiten realizar trámites sin acudir a la sucursal, solo el 36,5% está satisfecho con la estabilidad de los sistemas en línea, con un 30,8% de insatisfechos, y los canales de autoayuda, como tutoriales y preguntas frecuentes, registran la menor proporción de satisfechos del instrumento, un 32,7%, igual a la de insatisfechos. La integración entre canales, con un 40,4% de satisfechos, y la reducción de los tiempos de atención gracias a la tecnología, con un 42,3%, muestran que la digitalización todavía no se traduce plenamente en una experiencia fluida para el usuario. En conjunto, los resultados indican que el sistema de atención del BNF se apoya en la competencia y el trato de su personal, pero enfrenta debilidades en la eficiencia de los procesos, en la coordinación interna y en la madurez de sus herramientas tecnológicas, que constituyen los principales focos del rediseño propuesto.

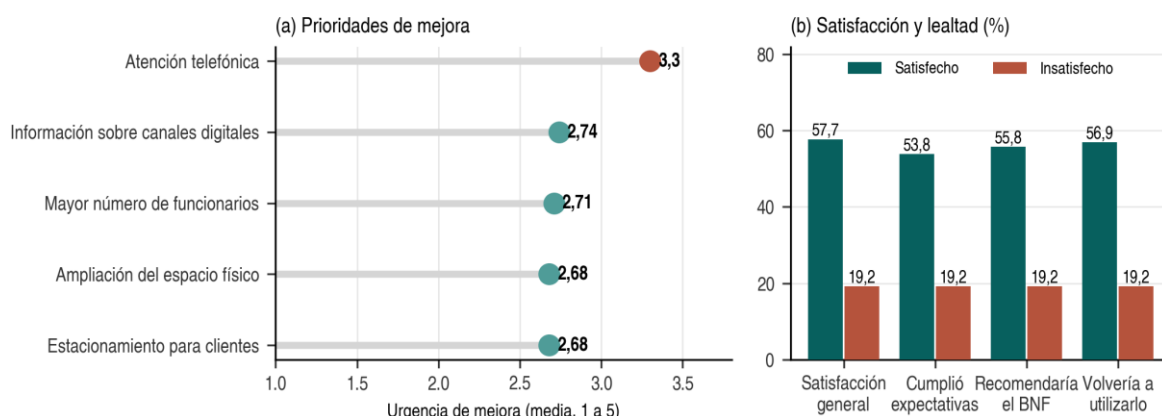
Tiempos, expectativas, prioridades y lealtad

El 81,6% de los usuarios considera que el servicio cumplió sus expectativas, en partes iguales de manera total y parcial, con un 40,8% en cada caso, mientras que el 8,0% señala que no las cumplió, el 5,7% que no tenía expectativas claras y solo el 4,6% que el servicio superó sus expectativas (Figura 4). Este resultado indica que el servicio es funcional y aceptable, pero todavía lejos de constituir una experiencia sobresaliente capaz de generar diferenciación. En cuanto al tiempo de espera que los usuarios consideran razonable, el 43,7% lo sitúa entre 5 y 10 minutos, el 26,4% entre 11 y 20 minutos, el 16,1% acepta más de 20 minutos y el 13,8% espera ser atendido en menos de 5 minutos. El análisis bivariado muestra que los usuarios cuyas expectativas no fueron cumplidas tienden a considerar razonables tiempos de espera más breves, lo que sugiere que la tolerancia a la espera es un factor clave de la satisfacción, y que la reducción de los tiempos de atención constituye una palanca prioritaria de mejora.

Figura 4. Cumplimiento de expectativas y tiempo de espera considerado razonable

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada (n = 174).

Las prioridades de mejora señaladas por los usuarios refuerzan este diagnóstico (Figura 5a). La atención telefónica obtiene el mayor nivel de urgencia, con una media de 3,30, seguida por la mejor información sobre los canales digitales, con 2,74, y el aumento del número de funcionarios, con 2,71, mientras que la ampliación del espacio físico y el estacionamiento presentan medias de 2,68. En el bloque de satisfacción y preferencia (Figura 5b), el 57,7% de los usuarios se declara satisfecho en general con la atención, el 53,8% considera que la experiencia cumplió sus expectativas, el 55,8% recomendaría el BNF a familiares y amigos y el 56,9% volvería a utilizar sus servicios. Sin embargo, en todos los indicadores de este bloque persiste un segmento de insatisfechos cercano al 19%, lo que revela una experiencia heterogénea y una franja de usuarios en riesgo de abandono, sobre la que las acciones de mejora deberían concentrarse para fortalecer la fidelización y la ventaja competitiva de la institución.

Figura 5. Prioridades de mejora y satisfacción y lealtad de los usuarios

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

La relación entre las expectativas y la tolerancia a la espera ofrece una pista útil para la gestión de la atención. Los usuarios que consideran que el servicio cumplió totalmente sus expectativas se concentran en los rangos de espera de 5 a 10 minutos y de 11 a 20 minutos, lo que indica que una espera moderada es compatible con una experiencia satisfactoria cuando el resto de la atención responde a lo esperado. En cambio, los usuarios que señalan que el servicio no cumplió sus expectativas tienden a considerar razonables esperas más breves, de menos de 5 minutos o de 5 a 10 minutos. Esta asociación sugiere que la gestión de la espera no depende solo de reducir los tiempos, sino también de administrar las expectativas mediante información sobre los tiempos estimados, la organización previsible de los turnos y la posibilidad de resolver ciertos trámites por canales alternativos. Un sistema de gestión de colas que informe al usuario sobre su turno y el tiempo estimado de espera puede mejorar la percepción del servicio aun cuando los tiempos no se reduzcan drásticamente, y complementa las acciones de reingeniería orientadas a acortarlos efectivamente.

Contraste de la hipótesis

Para contrastar la hipótesis principal se aplicó una prueba unilateral de proporciones sobre el ítem que resume la valoración global de la calidad del servicio, referido a si el servicio recibido cumplió las expectativas del usuario en cuanto a calidad y eficiencia (Tabla 2). La proporción de usuarios de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación fue de 0,667 (116 de 174), superior a la proporción de referencia de 0,5, con un estadístico z de 4,40 y un valor p inferior a 0,001, por lo que se rechaza

la hipótesis nula y se concluye que existe una mayoría significativa de usuarios satisfechos con la calidad del servicio. Los resultados por bloques respaldan, asimismo, las hipótesis específicas en cuanto a la relevancia de la estructura y los procesos, de las competencias del personal y de las herramientas tecnológicas para la satisfacción, aunque con intensidades distintas: el trato y la competencia del personal aparecen como fortalezas consolidadas, mientras que los procesos y la tecnología concentran las brechas cuya corrección puede generar las mayores mejoras en la satisfacción y en la ventaja competitiva.

Tabla 2. *Contraste de la hipótesis principal*

Indicador	p observada	z	p	Decisión
El servicio cumplió las expectativas de calidad y eficiencia (de acuerdo y muy de acuerdo)	0,667	4,40	< 0,001	Rechazo de H0

Nota. Elaboración propia. Prueba unilateral de proporciones frente a $p_0 = 0,5$.

Discusión

Los resultados muestran un sistema de atención cuya principal fortaleza reside en el capital humano: el personal es percibido como competente, cortés y confiable, lo que corresponde a un buen desempeño en la dimensión de seguridad del modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). Sin embargo, esta fortaleza coexiste con debilidades en la capacidad de respuesta y en la empatía, expresadas en los tiempos de atención, en la coordinación entre áreas y en la adaptación de las soluciones a cada usuario. Esta combinación es frecuente en las instituciones públicas, en las que la calidad del trato depende del compromiso individual de los funcionarios, mientras que la eficiencia de los procesos depende de factores organizativos y tecnológicos que exceden su control. La literatura sobre calidad del servicio sugiere que la satisfacción sostenida requiere que ambas dimensiones evolucionen en paralelo, porque un personal competente no puede compensar indefinidamente procesos lentos o sistemas inestables (Zeithaml et al., 2018).

La brecha entre el cumplimiento de las expectativas, alcanzado por cuatro de cada cinco usuarios, y la superación de las expectativas, lograda solo por uno de cada veinte, es especialmente relevante desde la perspectiva del modelo de Kano et al. (1984). El BNF parece cumplir razonablemente los atributos obligatorios y unidimensionales del servicio, pero no ha incorporado atributos atractivos que generen una satisfacción superior y, con ella, lealtad y diferenciación. En términos de ventaja competitiva, esto significa que la institución compite en un nivel de paridad, en el que la experiencia del cliente no constituye todavía una fuente de diferenciación frente a otras entidades (Porter, 1985). La persistencia de un segmento de insatisfechos cercano al 19% en los indicadores de satisfacción y lealtad refuerza esta lectura, y advierte sobre el riesgo de pérdida de clientes hacia competidores que ofrezcan experiencias más ágiles, especialmente en los segmentos con mayor acceso a canales digitales.

La Tabla 4 organiza los principales atributos evaluados según la lógica del modelo de Kano, a partir de su desempeño observado y de su papel previsible en la satisfacción. La exactitud y el cumplimiento de lo prometido, la seguridad en el asesoramiento y la claridad de los procedimientos funcionan como atributos obligatorios, cuyo buen desempeño evita la insatisfacción pero no genera diferenciación; el BNF muestra un desempeño aceptable en ellos. La rapidez de la atención, la estabilidad de los sistemas y la integración entre canales operan como atributos unidimensionales, en los que cada mejora se traduce directamente en mayor satisfacción, y en los que se concentran las brechas más significativas. Las soluciones personalizadas, los canales de autoayuda y la anticipación de las necesidades del usuario pueden funcionar como atributos atractivos, capaces de superar las expectativas y generar lealtad, y constituyen la principal oportunidad de diferenciación de la institución. Esta clasificación permite ordenar las prioridades: primero, corregir las brechas en los atributos unidimensionales; luego, desarrollar atributos atractivos que conviertan la atención en una fuente de ventaja competitiva.

Tabla 4. *Clasificación de los atributos del servicio según el modelo de Kano y prioridad de mejora*

Tipo de atributo	Atributos del servicio	Desempeño observado	Prioridad
Obligatorios	Cumplimiento de lo prometido; seguridad en el asesoramiento; claridad de los procedimientos	Aceptable	Mantener
Unidimensionales	Rapidez de la atención; estabilidad de los sistemas; integración entre canales; coordinación entre áreas	Insuficiente	Alta
Atractivos	Soluciones personalizadas; canales de autoayuda; anticipación de necesidades	Incipiente	Media-alta

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta y de Kano et al. (1984).

Las debilidades tecnológicas identificadas —la inestabilidad de los sistemas en línea, la escasez de canales de autoayuda y la integración incompleta entre canales— indican que la transformación digital del BNF se encuentra en una etapa intermedia. La literatura sobre experiencia del cliente muestra que la omnicanalidad requiere no solo disponer de canales digitales, sino integrarlos de modo que el cliente pueda transitar entre ellos sin repetir información ni reiniciar trámites (Lemon y Verhoef, 2016). La alta prioridad asignada a la atención telefónica y a la información sobre los canales digitales sugiere, además, que una parte de los usuarios necesita acompañamiento para aprovechar las herramientas disponibles, lo que es coherente con la

heterogeneidad de la clientela de la banca pública. En este sentido, la digitalización debe acompañarse de estrategias de comunicación, de soporte y de educación financiera y digital, para que la tecnología reduzca los tiempos y las visitas presenciales sin excluir a los usuarios con menores habilidades digitales.

Desde la perspectiva del valor público, los resultados sugieren que el BNF dispone de una base de confianza que puede ser aprovechada para su modernización. La valoración positiva de la seguridad, la confianza y la competencia del personal indica que los usuarios reconocen la solvencia técnica y la integridad de la institución, atributos especialmente relevantes para una entidad financiera. Esta confianza constituye un activo que puede facilitar la adopción de nuevos canales y servicios, siempre que la institución mejore la eficiencia de sus procesos y la estabilidad de sus sistemas. Por el contrario, si las debilidades en los tiempos de atención y en la tecnología persisten, existe el riesgo de que la insatisfacción con la eficiencia termine erosionando la confianza en la institución, en un proceso en el que la experiencia negativa en la atención se generaliza a la percepción global del banco. En este sentido, la mejora del sistema de atención no es solo una cuestión operativa, sino una estrategia de preservación y ampliación del valor público de la banca estatal (Moore, 1995).

La percepción de insuficiencia en la formación periódica del personal constituye un hallazgo relevante para la gestión. Si el trato y la competencia del personal son las principales fortalezas del sistema, su sostenibilidad depende de programas de capacitación continua que actualicen los conocimientos técnicos, fortalezcan las competencias relacionales y desarrollen las habilidades digitales necesarias para acompañar a los usuarios en los nuevos canales. Como limitaciones del estudio, cabe señalar que la muestra efectiva fue inferior a la calculada, lo que amplía el margen de error; que el muestreo se realizó entre los usuarios que acudieron a la Casa Matriz, lo que puede subrepresentar a quienes utilizan exclusivamente los canales digitales; y que la investigación se centró en la Casa Matriz, sin incluir las sucursales. Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis a la red de sucursales, incorporar indicadores objetivos de tiempos de atención y evaluar el impacto de las mejoras propuestas mediante mediciones longitudinales.

La comparación entre la valoración de los atributos individuales y los indicadores globales de satisfacción y lealtad permite, además, identificar un efecto de acumulación de las experiencias negativas. Aunque la mayoría de los atributos obtiene medias cercanas o superiores a 3,8, los indicadores globales de satisfacción, recomendación y disposición a volver a utilizar el servicio se sitúan en torno al 55%, con un segmento estable de insatisfechos. Esta diferencia sugiere que la percepción global no resulta del promedio de los atributos, sino que está fuertemente influida por los puntos críticos de la experiencia, como una espera prolongada, un sistema que falla o una consulta que no se resuelve en la primera visita. En consecuencia, las acciones de mejora deberían priorizar la eliminación de estos momentos críticos a lo largo del recorrido del usuario, en lugar de distribuir los esfuerzos de manera uniforme entre todos los atributos del servicio, un criterio que orienta la secuencia de implementación propuesta en las recomendaciones.

Conclusiones

La investigación permite concluir que el sistema de atención al cliente del BNF, Casa Matriz, presenta una valoración favorable en sus aspectos relacionales y de competencia del personal, pero enfrenta debilidades en la eficiencia de los procesos, la coordinación interna y la madurez tecnológica, que limitan su contribución a la satisfacción y la ventaja competitiva. Respecto de la estructura y los procesos, los procedimientos son claros y los requisitos comprensibles, pero los tiempos de atención y la coordinación entre áreas constituyen debilidades críticas. En cuanto a la capacitación y las competencias, el trato cortés, la seguridad y los conocimientos del personal son las principales fortalezas, aunque la formación periódica es percibida como insuficiente. En relación con las herramientas tecnológicas, los avances en las plataformas digitales coexisten con problemas de estabilidad, canales de autoayuda limitados e integración incompleta entre canales. Se confirma la hipótesis de que existe una mayoría significativa de usuarios satisfechos, y que el diseño de mejora del sistema puede contribuir a elevar la satisfacción y a convertir la experiencia del cliente en una fuente de ventaja competitiva.

El servicio del BNF cumple las expectativas de la mayoría de sus usuarios, pero rara vez las supera, lo que indica que la institución compite en un nivel de paridad y que su margen de mejora se encuentra en la transformación de una experiencia funcional en una experiencia sobresaliente. Para ello, se requiere un rediseño integral del sistema de atención, centrado en el usuario, que combine la reingeniería de los procesos para reducir los tiempos y mejorar la coordinación, el fortalecimiento continuo de las competencias del personal, la consolidación de un ecosistema tecnológico integrado y un sistema de gobernanza que mida y gestione de manera permanente la experiencia de los clientes. La existencia de un segmento de usuarios insatisfechos cercano al 19% subraya la urgencia de estas acciones, que constituyen una condición para sostener la legitimidad y la competitividad de la banca pública de desarrollo.

Entre los aportes del estudio cabe destacar la aplicación combinada de los modelos SERVQUAL y Kano al análisis de la atención en una entidad de la banca pública paraguaya, que permite no solo identificar las brechas de calidad, sino también jerarquizar las prioridades de mejora según su efecto previsible sobre la satisfacción. La investigación ofrece, además, una línea de base de la percepción de los usuarios de la Casa Matriz, que puede utilizarse para evaluar el impacto de las acciones de mejora mediante mediciones posteriores con el mismo instrumento. Finalmente, los resultados muestran que la modernización de la atención en la banca pública no depende únicamente de la incorporación de tecnología, sino de la

articulación entre procesos eficientes, personal formado y motivado, herramientas integradas y un sistema de gobernanza que coloque la experiencia del usuario en el centro de las decisiones de la institución, una conclusión que puede ser útil para otras entidades públicas que prestan servicios de atención masiva a la ciudadanía.

Recomendaciones

Se propone un modelo de atención centrado en el usuario, articulado en cuatro programas (Figura 6 y Tabla 3). El primero, de reingeniería inteligente de procesos, comprende el mapeo integral de los procesos de atención en su situación actual, su rediseño con metodologías de diseño centrado en el usuario, la implementación de prototipos y pilotos, el despliegue institucional y la mejora continua, con el propósito de reducir los tiempos de atención, eliminar las actividades que no agregan valor y mejorar la coordinación entre áreas mediante acuerdos de nivel de servicio. El segundo, una academia de excelencia en el servicio, propone un programa de formación continua organizado en módulos de competencias técnico-financieras, relacionales y comunicacionales, y digitales, acompañado de un programa de bienestar, reconocimiento y desarrollo del personal que sostenga la calidad del trato, identificada como la principal fortaleza del sistema.

Figura 6. Modelo de atención centrado en el usuario: programas propuestos



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

El tercer programa, un ecosistema tecnológico integrado, incluye una plataforma de autoservicio multicanal que integre los canales presenciales, telefónicos y digitales; un sistema inteligente de gestión de colas y turnos que reduzca y haga previsible los tiempos de espera; una plataforma de analítica de datos que permita conocer el comportamiento y las necesidades de los usuarios; y medidas de ciberseguridad y protección de datos que aseguren la confianza en los canales digitales. Se recomienda priorizar el fortalecimiento de la atención telefónica y de la información sobre los canales digitales, señalados por los usuarios como las mejoras más urgentes. El cuarto programa, de gobernanza y mejora continua, propone crear un comité estratégico de experiencia del cliente, una dirección responsable de la experiencia del cliente, células de experiencia en las sucursales y mecanismos de participación de los usuarios, junto con un cuadro de mando integral que mida de forma periódica la satisfacción, los tiempos de atención, la resolución en primera instancia y la lealtad de los clientes, y un ciclo de mejora continua que convierta los resultados de la medición en acciones concretas.

La implementación del modelo debería organizarse en cuatro capas sucesivas. La primera, de diagnóstico y línea de base, consiste en evaluar la madurez de los procesos, del capital humano, de la tecnología y de la gestión de datos, para establecer los valores iniciales de los indicadores y priorizar las intervenciones. La segunda, de diseño de las intervenciones, desarrolla los cuatro programas con metas, responsables y cronogramas definidos. La tercera, de implementación y gestión del cambio, contempla pilotos en áreas seleccionadas de la Casa Matriz, la comunicación interna de los objetivos y los avances, y la participación de los funcionarios de atención en el rediseño de los procesos, para asegurar su apropiación. La cuarta, de evaluación del impacto y sostenibilidad, supone medir de forma periódica la satisfacción, los tiempos de atención y la lealtad de los usuarios, comparar los resultados con la línea de base y ajustar las acciones en función de la evidencia. Este enfoque gradual permite obtener resultados tempranos, reducir los riesgos de la transformación y consolidar una cultura de mejora continua orientada al usuario.

Tabla 3. Programas del modelo de atención, acciones e indicadores

Programa	Acciones principales	Indicadores
Reingeniería inteligente de procesos	Mapeo y rediseño de procesos; pilotos; acuerdos de nivel de servicio; mejora continua	Tiempo de atención; resolución en primera instancia

Programa	Acciones principales	Indicadores
Academia de excelencia en el servicio	Módulos técnico-financieros, relacionales y digitales; bienestar y reconocimiento	Horas de formación; satisfacción con el trato
Ecosistema tecnológico integrado	Autoservicio multicanal; gestión de colas; analítica; ciberseguridad	Estabilidad de sistemas; uso de canales digitales
Gobernanza y mejora continua	Comité y dirección de experiencia del cliente; células por sucursal; cuadro de mando	Satisfacción; recomendación; retención

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Referencias

- Benítez, I. B. F., Romero, C. D. P., Ayala, S. D. G., & Silveira, C. D. G. (2025). La Gestión Coordinada de Fronteras en los Procesos Aduaneros del Paraguay: Coordinated Border Management in Paraguay's Customs Procedures. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.65740/gsj7sk35>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Ferreira Benítez, I. B., Paredes Romero, C. D., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2025). La Gestión Coordinada de Fronteras en los Procesos Aduaneros del Paraguay: Coordinated Border Management in Paraguay's Customs Procedures. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.65740/gsj7sk35>
- Gavilán Acuña, G. V., González Ayala, S. D., Godoy Silveira, C. D., Dalles Insaurrealde, C. C., & García Ruffinelli, M. D. (2025). Alianza Público-Privada para el fomento y logro efectivo del reciclaje de residuos sólidos plásticos en la ciudad de Luque, años 2024-2025: Public-Private Partnership for the Promotion and Effective Implementation of Plastic Solid Waste Recycling in the City of Luque, 2024-2025. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 31-39. <https://doi.org/10.65740/cv6k2y43>
- González Ayala, S. D., & Armoa Bernal, M. E. (2024). Balance Social Cooperativo Propuesta de un Modelo de Balance Social para Cooperativas de Ahorro y Crédito del Paraguay: Cooperative Social Balance Sheet. Proposal for a Social Balance Sheet Model for Savings and Credit Cooperatives in Paraguay. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 1(2), 26-33. <https://doi.org/10.65740/b671kh46>
- González Ayala, S. D., & López Rivas, A. I. (2024). Modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis. Caso: Supermercado y Tiendas de conveniencia. Paraguay. Año 2021. *Revista sobre Estudios e Investigaciones del Saber Académico*, (18), e2024008. <https://doi.org/10.70833/rseisa18item570>
- González Ayala, S. D., Legal, H. A., Núñez, R. R., & Marín Sosa, E. A. (2024). Estrategias de gestión de recursos humanos en el ministerio de economía y finanzas: desafíos y oportunidades en el año 2024: Human Resource Management Strategies in the Ministry of Economy and Finance: Challenges and Opportunities in the Year 2024. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 1(2), 46-57. <https://doi.org/10.65740/0qzq6m32>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Palermo Tarragó, J. M., Galeano Rodríguez, P. A., Flor Perez, O. R., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2025). Modelo de gestión de agua potable. Propuesta de un Modelo de Gestión basado en Calidad: Drinking water management model. Proposal for a Quality-Based Management Model. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 40-49. <https://doi.org/10.65740/9w92xk73>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Tarragó, J. M. P., Rodríguez, P. A. G., Perez, O. R. F., Ayala, S. D. G., & Silveira, C. D. G. (2025). Modelo de gestión de agua potable. Propuesta de un Modelo de Gestión basado en Calidad: Drinking water management model. Proposal for a Quality-Based Management Model. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 40-49. <https://doi.org/10.65740/9w92xk73>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Declaraciones

Aprobación ética: La investigación resguardó la confidencialidad y el anonimato de los usuarios participantes, cuyas respuestas se analizaron de forma agregada.

Contribución de autoría (CRediT):

- Ruth Lelis Natalia Román Morínigo: conceptualización, metodología, investigación, curación de datos, análisis formal y redacción del borrador original.
- Derliz Osmar Cabrera Cabrera: supervisión, validación, revisión y edición.

Disponibilidad de datos: La base de datos anonimizada de la encuesta pueden solicitarse al autor de correspondencia.

Uso de inteligencia artificial: Los autores utilizaron herramientas de inteligencia artificial como apoyo para la adaptación del manuscrito de tesis al formato de la revista, la síntesis, la revisión lingüística y la elaboración de figuras a partir de los datos originales. El análisis, la interpretación y las conclusiones son responsabilidad exclusiva de los autores.

Conflictos de intereses: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses.

Financiamiento: La investigación fue realizada con recursos propios de los autores.