

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



**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL  
CLIENTE EN EL ÁREA DE PLATAFORMA DE SERVICIOS PARA  
REDUCIR EL NÚMERO DE RECLAMOS DE SU OFICINA EN LA CIUDAD  
DE LA PAZ DE BANCO UNIÓN S.A.”**

**MODALIDAD DE TITULACIÓN P.E.T.A.E.N.G.**

**PARA OPTAR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POSTULANTE:**

**BRUNO ARMANDO RIVAS LIMACHI**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2023**

## INDICE

DEDICATORIA .....	4
RESUMEN.....	5
CAPITULO I.....	6
ASPECTOS GENERALES .....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	9
1.2.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
2. OBJETIVOS .....	12
2.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2.2.3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	13
2.2.3.1. TIPO DE ESTUDIO .....	13
2.2.3.2. DELIMITACIÓN DE ESTUDIO .....	14
2.2.3.3. UNIVERSO .....	14
2.2.3.4. MUESTRA.....	14
CAPITULO II .....	15
MARCO INSTITUCIONAL .....	15
2.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES .....	15
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES .....	18
CAPITULO III.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
3.1. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	19

3.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....	21
3.2.1. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES CON LOS CLIENTES .....	22
3.3. CLIENTES .....	22
3.3.1. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	23
3.3.2. ELEMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE .....	24
3.3.3. SATISFACCIÓN DE CLIENTES.....	25
3.3.4 COMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	26
CAPITULO IV .....	27
MARCO PRÁCTICO .....	27
4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO .....	27
4.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA CON PERSONAL EJECUTIVO DEL BANCO UNIÓN S.A.....	32
4.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	33
CAPITULO V .....	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
5.1. CONCLUSIONES .....	35
BIBLIOGRAFÍA .....	37

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, Nery Isabel Limachi Pacheco, por su amor, apoyo y comprensión incondicional. Sin su sacrificio y esfuerzo, este trabajo no hubiera sido posible. A mi tutor, por su guía, paciencia y consejos. A mi docente Froilan Apaza, que ha contribuido a mi formación y crecimiento personal.

## **RESUMEN**

La investigación realizada sobre las estrategias para mejorar la experiencia del cliente en el área de plataforma de servicios para reducir el número de reclamos de sus oficinas en la ciudad de La Paz de Banco Unión S.A., arrojó los siguientes resultados:

Los clientes están conformes con la atención recibida, sin embargo, existe deficiencias a la hora de atender reclamos.

Los principales motivos de los reclamos son: errores en las transacciones, demoras en la atención y falta de información. Así mismos las limitaciones del personal que brinda la atención en la plataforma de servicios son: falta de capacitación, presión por cumplir con los objetivos y falta de recursos.

En base a estos resultados, se propone en cada capítulo el fundamento teórico, institucional y práctico para la implantación de las estrategias para mejorar la experiencia del cliente y reducir el número de reclamos:

Implementar un sistema de gestión de reclamos que garantice una atención oportuna y eficiente.

Capacitar al personal de la plataforma de servicios en la atención de reclamos.

Mejorar los procesos y procedimientos de la plataforma de servicios para evitar errores.

Implementar mecanismos de comunicación efectiva con los clientes para informarles sobre los avances en la atención de sus reclamos.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En las Entidades Financieras Bolivianas, la experiencia del cliente se ha transformado en un factor importante a la hora de atraer más clientes a una institución financiera. La creciente tecnología, los eventos recientes a nivel mundial y cambios en el comportamiento de los clientes dan como resultados la constante búsqueda de mejorar la experiencia del cliente.

En Bolivia, el uso de los servicios bancarios ha aumentado significativamente en los últimos años. Esto se debe a que cada vez más personas tienen acceso a cuentas bancarias y créditos, y a que las tecnologías financieras han facilitado las transacciones financieras. En el pasado, era más común que las personas realizaran transacciones financieras en efectivo. Sin embargo, en los últimos años, cada vez más personas están utilizando los servicios bancarios para realizar estas transacciones. Esto se debe a que los servicios bancarios son más seguros y convenientes que el efectivo, ya que las tecnologías financieras han facilitado su uso.

A pesar de los avances tecnológicos, el Banco Unión S.A. (BUSA) aún enfrenta desafíos para mejorar la experiencia del cliente en su plataforma de servicios. Los clientes se quejan de los largos tiempos de espera, la falta de capacitación de los funcionarios y el desconocimiento de los procesos y la falta de empatía con clientes que desconocen el uso de tecnologías. Estos problemas están incidiendo la satisfacción del cliente y pueden conducir a reclamos.

El Banco Unión S.A. es la entidad financiera más grandes del sistema financiero boliviano, concentra casi la totalidad de pagos del sector público, según el informe de gestión anual de Banco Unión S.A. correspondiente al año 2022, el banco recibió un total de 28.165 reclamos de sus clientes. De estos reclamos, el 65% fueron resueltos a favor del cliente, el 25% fueron resueltos a favor del banco y el 10% se resolvieron de manera parcial.

Los principales motivos de reclamo fueron:

- Errores en los procesos administrativos: 25%
- Mala atención por parte de los empleados: 20%
- Largas esperas en las sucursales: 15%
- Problemas con los productos y servicios: 10%
- Otros: 30%

Banco Unión S.A. ha tomado algunas medidas para mejorar la atención al cliente, como la implementación de un nuevo sistema de atención telefónica y la capacitación de los empleados. Sin embargo, aún queda mucho por hacer para resolver los problemas que enfrentan los clientes.

Los reclamos por errores en los procesos administrativos fueron los más frecuentes, representando el 25% del total de reclamos. Estos reclamos se refieren a errores cometidos por el banco en los procesos administrativos, como errores en los registros, errores en los cálculos y errores en la emisión de documentos.

Los reclamos por mala atención por parte de los empleados fueron el segundo motivo más frecuente, representando el 20% del total de reclamos. Estos reclamos se refieren a la falta de cortesía, la falta de empatía y la falta de conocimiento de los productos y servicios por parte de los empleados del banco.

Los reclamos por largas esperas en las sucursales fueron el tercer motivo más frecuente, representando el 15% del total de reclamos. Estos reclamos se refieren a los tiempos de espera prolongados que los clientes deben soportar para ser atendidos en las sucursales del banco.

Los reclamos por problemas con los productos y servicios fueron el cuarto motivo más frecuente, representando el 10% del total de reclamos. Estos reclamos se refieren a problemas con los productos y servicios ofrecidos por el banco, como problemas con las cuentas bancarias, los créditos y las tarjetas de crédito.

Los reclamos por otros motivos representaron el 30% del total de reclamos. Estos reclamos se refieren a una variedad de motivos, como problemas con los cajeros automáticos, problemas con el servicio de banca por internet y problemas con el servicio de atención telefónica.

La presente monografía explora las estrategias para mejorar la experiencia del cliente en el área de plataforma de servicios del Banco Unión S.A., oficina principal de La Paz. El objetivo es mejorar la resolución y disminución de reclamos, fortaleciendo así la relación entre el banco y sus clientes.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el entorno actual, el Banco Unión S.A. se enfrenta a una competencia intensa y a un cambio constante. En este contexto, la diferencia entre los bancos ya no se basa solo en los productos financieros, sino cada vez más en la calidad de la experiencia del cliente.

A pesar de la creciente importancia que se le atribuye a la satisfacción del cliente, existen desafíos que deben superarse. Uno de los principales problemas es la diferencia entre las expectativas de los clientes y la realidad de los servicios ofrecidos. Incluso si la institución financiera ha invertido en capacitación, infraestructura y calidad de atención, los clientes pueden tener expectativas que no se cumplan.

Otro aspecto importante es la gestión eficaz de los reclamos y solicitudes que el Banco Unión S.A. gestiona a solicitud de sus clientes. Los clientes que experimentan dificultades para resolver problemas u obtener respuestas claras pueden tener una experiencia negativa, lo que puede dañar la reputación de la institución.

Por lo tanto, este estudio propone estrategias para reducir la brecha entre las expectativas y la realidad en la experiencia del cliente en el Banco Unión S.A., centrándose en la atención inmediata de los reclamos de los clientes.

### 1.2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo puede el Banco Unión S.A. mejorar la experiencia del cliente en el área de plataforma de servicios de sus oficinas en la ciudad de La Paz para reducir el número de reclamos?

### 1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El estudio se justifica en la necesidad de obtener una comprensión profunda y significativa de la experiencia del cliente en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. Así también combinará enfoques cuantitativos y cualitativos para lograr este objetivo. Se analizará la siguiente combinación de enfoques:

**Comprender la complejidad del cliente:** La experiencia del cliente es un fenómeno complejo que no puede ser totalmente capturado mediante un enfoque unidimensional. La inclusión de estrategias cualitativas permitirá explorar las percepciones, emociones y percepciones que contribuyen a la experiencia del cliente.

**Validación de resultados:** Los métodos cuantitativos proporcionarán datos cuantificables que pueden ser analizados estadísticamente. Esto permitirá validar y generalizar los hallazgos obtenidos, proporcionando una perspectiva más completa y amplia sobre los patrones y tendencias observados.

**Enfoque longitudinal:** La implementación de encuestas y entrevistas repetidas permitirá capturar cambios en las percepciones y comportamientos de los clientes a lo largo del tiempo. Esto es de gran importancia dada la dinámica cambiante del sector bancario y las evoluciones en las expectativas de los clientes.

**Diversidad de participantes:** La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permitirá involucrar a los clientes con diferentes perfiles demográficos y con diversas experiencias en el uso de servicios bancarios.

### 1.2.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### FORTALEZAS

**Trayectoria y experiencia en la banca privada:** El Banco Unión S.A. tiene una larga trayectoria como entidad financiera privada así mismo hoy en día es un banco con el cual trabaja el estado, siendo el estado el socio mayoritario, el más importante de Bolivia, lo que le ha permitido desarrollar una sólida experiencia en la prestación de servicios financieros.

**Marca posicionada:** El Banco Unión S.A. es una marca reconocida y posicionada en el mercado financiero boliviano.

**Sistemas informáticos actualizados:** El Banco Unión S.A. cuenta con sistemas informáticos actualizados que le permiten brindar un servicio eficiente y confiable.

**Personal capacitado:** El Banco Unión S.A. cuenta con personal capacitado y comprometido con la satisfacción del cliente.

#### OPORTUNIDADES

**Crecimiento de operaciones bancarias:** El crecimiento de las operaciones bancarias en Bolivia representa una oportunidad para el Banco Unión S.A. de aumentar su cartera de clientes y sus ingresos.

**Nuevo segmento financiero:** La incorporación de los clientes del ex Banco Fasil S.A. representa una oportunidad para el Banco Unión S.A. de ampliar su cobertura y llegar a nuevos segmentos de clientes.

**Implementación de canales digitales:** La implementación de canales digitales representa una oportunidad para el Banco Unión S.A. de mejorar la experiencia del cliente y ampliar su alcance geográfico.

## **DEBILIDADES**

**Procesos centralizados:** Los procesos del Banco Unión S.A. están centralizados, lo que puede generar demoras y problemas de coordinación.

**Funcionarios especializados:** Los funcionarios del Banco Unión S.A. están especializados en tipos de transacciones o solicitudes, lo que puede dificultar la atención integral al cliente.

**Estaciones de trabajo mal distribuidos:** Las estaciones de trabajo del Banco Unión S.A. están mal distribuidos, lo que puede generar aglomeraciones y tiempos de espera prolongados.

**Tiempos de espera elevados:** Los tiempos de espera en el Banco Unión S.A. son elevados, lo que puede generar insatisfacción en los clientes.

**Calidad de atención de los reclamos y requerimientos:** La calidad de atención de los reclamos y requerimientos del Banco Unión S.A. no es satisfactoria, lo que puede generar insatisfacción y pérdida de clientes.

## **AMENAZAS**

**Incertidumbre financiera:** La incertidumbre financiera por la coyuntura actual del sistema financiero global puede afectar la estabilidad del Banco Unión S.A.

**Centralización de productos de funcionarios públicos:** La centralización de productos de funcionarios públicos en el Banco Unión S.A. puede generar una mayor carga de trabajo y problemas de gestión.

**Reclamos por la percepción de los clientes:** Los reclamos por la percepción de los clientes en relación con los productos y servicios ofrecidos por el Banco Unión S.A. pueden afectar su imagen y reputación.

El Banco Unión S.A. cuenta con fortalezas importantes, como su trayectoria, experiencia, marca posicionada, sistemas informáticos actualizados y personal capacitado. Sin embargo, también enfrenta desafíos, como procesos centralizados,

funcionarios especializados, estaciones de trabajo mal distribuidos, tiempos de espera elevados y calidad de atención de los reclamos y requerimientos insatisfactoria.

En el contexto actual, se observa una brecha significativa entre las expectativas de los clientes y la realidad de los servicios ofrecidos por el Banco Unión S.A. Esta brecha afecta la experiencia global del cliente y puede generar insatisfacción y pérdida de clientes.

A pesar de las inversiones en infraestructura, tecnologías innovadoras y la expansión de canales digitales, persisten desafíos en la prestación de servicios financieros que cumplan de manera efectiva con las expectativas y necesidades de los clientes.

Los resultados del análisis F.O.D.A. indican que el Banco Unión S.A. debe enfocar sus esfuerzos en superar los desafíos que enfrenta para mejorar la experiencia del cliente y cumplir con sus expectativas.

Algunas acciones específicas que el Banco Unión S.A. podría tomar para abordar estos desafíos incluyen:

- Descentralizar los procesos y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas.
- Revisar la especialización de los funcionarios para brindar una atención integral al cliente.
- Rediseñar la distribución de las estaciones de trabajo para reducir los tiempos de espera.
- Implementar un sistema de gestión de reclamos eficiente y eficaz.
- La implementación de estas acciones podría ayudar al Banco Unión S.A. a mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su posición en el mercado financiero boliviano.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar estrategias para la mejorar la experiencia del cliente en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. oficinas de la ciudad de La Paz, a través de la atención oportuna y eficiente de los reclamos.

## **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las principales causas de los reclamos que se presentan en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. oficina principal de La Paz.
- Identificar las limitaciones del personal que brinda la atención en la plataforma de servicios.
- Desarrollar un sistema de gestión de reclamos que garantice una atención oportuna y eficiente.
- Capacitar al personal de la plataforma de servicios en la atención de reclamos.

## **1.2.3. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.2.3.1. TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación tiene un enfoque longitudinal, con una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

#### **Enfoque longitudinal**

El enfoque longitudinal se utiliza para comprender cómo evoluciona la experiencia del cliente a lo largo del tiempo. En este estudio, se utilizará para realizar encuestas y entrevistas a los clientes en diferentes momentos para evaluar cómo cambian sus percepciones y comportamientos en relación con los productos y servicios del Banco Unión S.A.

#### **Métodos cualitativos**

Los métodos cualitativos se utilizan para comprender las percepciones, emociones, actitudes y comportamientos de los clientes de manera profunda y detallada. En este estudio, se utilizarán entrevistas y grupos focales para recopilar datos cualitativos de los clientes.

#### **Métodos cuantitativos**

Los métodos cuantitativos se utilizan para recopilar y analizar datos numéricos. En este estudio, se utilizarán encuestas para recopilar datos cuantitativos de los clientes.

### **1.2.3.2. DELIMITACIÓN DE ESTUDIO**

La investigación se realizará en la ciudad de La Paz, Banco Union S.A., área de plataforma de servicios, Agencia San Miguel, ubicada en la Zona San Miguel, Calle 21 Nro. 8482, que presta servicios a toda la población en general.

### **1.2.3.3. UNIVERSO**

Según los datos del Banco Unión S.A., en la gestión 2023 se presentaron un total de 10.000 reclamos sobre el servicio que ofrece la plataforma en las agencias del Banco Unión S.A. de estos reclamos, el 60% se relacionan con tiempos de espera elevados, el 25% con errores en las transacciones, el 10% con mala atención al cliente y el 5% con otros motivos.

Así mismo a diciembre de 2023, la entidad cuenta con un total de 775 agencias, cajeros automáticos y puntos de atención, en todo el territorio boliviano. La Paz es el departamento con mayor número de Agencias, con 48, seguido de Santa Cruz con 38. Cochabamba ocupa el tercer lugar con 35 agencias.

Los departamentos con menor número de agencias son Beni, Pando y Potosí, con 14, 5 y 14 agencias, respectivamente.

### **1.2.3.4. MUESTRA**

La muestra será no probabilística dirigida, la investigación se realizará en la Agencia San Miguel por lo que se realizar una encuesta a 10 clientes, esto debido a que en solicitud realizada a la entidad financiera se pueden considerar esa cantidad de clientes a consultar.

Así mismo se realiza una entrevista con la encargada de atención al cliente de la Agencia San Miguel, Lic. Rivero Valdivia Nathaly.

## **CAPITULO II**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

Banco Unión S.A., fue creado el 28 de julio de 1979, mediante escritura pública N° 93 de fecha 5 de noviembre de 1981. Su objetivo principal era promover el desarrollo económico y social de Bolivia, mediante la prestación de servicios financieros a todos los sectores de la población.

Ha tenido un papel importante en el desarrollo económico y social de Bolivia. En sus inicios, Banco Unión S.A. se centró en brindar servicios financieros a los sectores más vulnerables de la población, como los pequeños empresarios y las comunidades rurales.

Con el tiempo, Banco Unión S.A., ha ampliado su oferta de productos y servicios financieros, para atender las necesidades de todos los sectores de la población. Actualmente, Banco Unión S.A. es el banco más grande de Bolivia, con una red de más de 193 agencias en todo el país.

En cuanto al marco legal de Banco Unión S.A., en Bolivia está establecido por la Ley General de Bancos y Entidades Financieras (Ley 393 de 19 de julio de 2013). Esta ley establece las normas generales que rigen el funcionamiento de las instituciones financieras en Bolivia, incluyendo a Banco Unión.

La Ley 393 establece que Banco Unión S.A., es una entidad financiera de derecho público, con autonomía de gestión y administración. También establece que Banco Unión S.A., tiene como objetivo principal promover el desarrollo económico y social de Bolivia, mediante la prestación de servicios financieros a todos los sectores de la población.

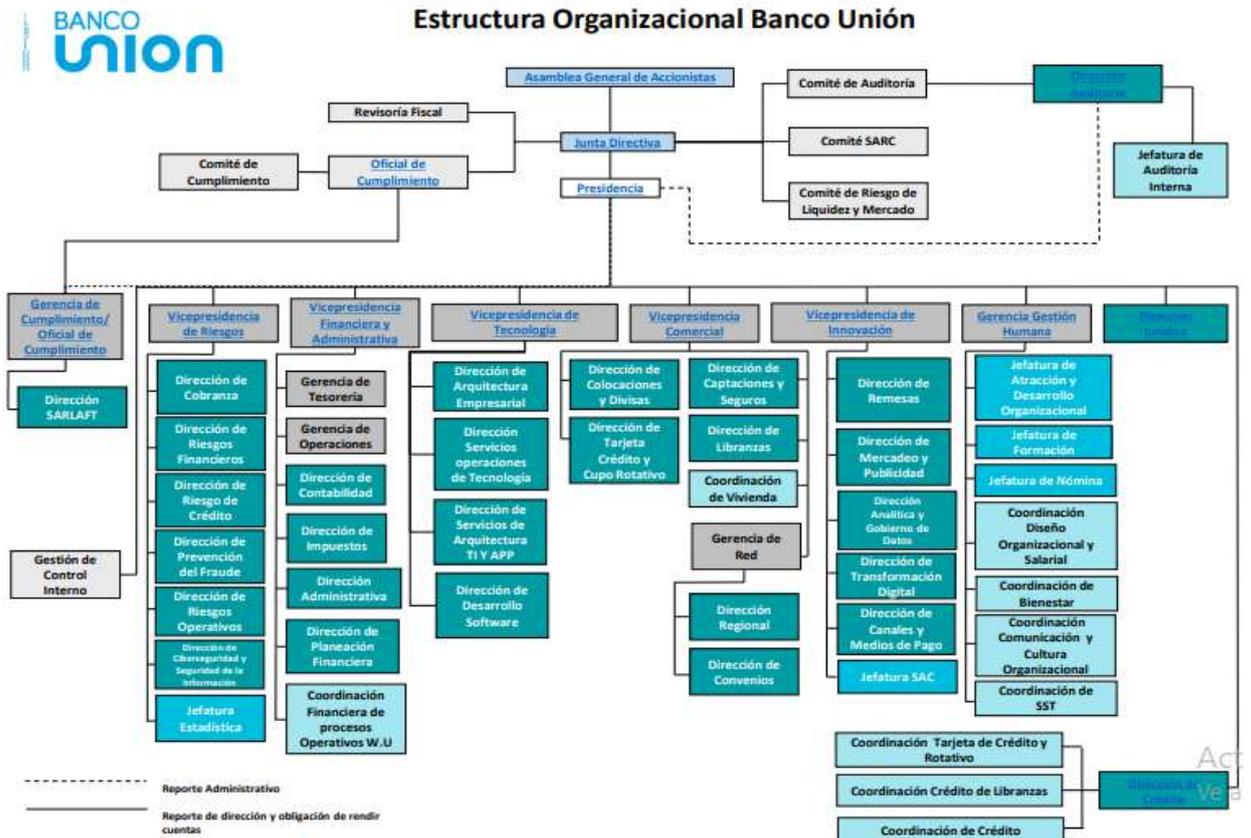
Así mismo el Banco Unión S.A., está regulado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). La ASFI es la entidad gubernamental encargada de supervisar y regular las actividades de las instituciones financieras en Bolivia.

La ASFI emite normas y reglamentos que deben ser obedecidos por todas las instituciones financieras. Estas normas y reglamentos tienen como objetivo proteger los intereses de los depositantes y usuarios de los servicios financieros, así como promover la estabilidad del sistema financiero boliviano.

El marco organizacional de Banco Unión S.A., está establecido por sus estatutos sociales. Los estatutos sociales establecen la estructura organizativa de Banco Unión S.A., así como las funciones y responsabilidades de sus órganos de gobierno.

La estructura organizativa de Banco Unión S.A., se basa en un modelo jerárquico, con una Junta Directiva, un Directorio y una Gerencia General. La Junta Directiva es el órgano máximo de decisión del banco. El Directorio es el órgano de administración de Banco Unión S.A. La Gerencia General es el órgano ejecutivo de Banco Unión.

**Gráfico Nro.1- Estructura Organizacional de Banco Unión S.A.**



Fuente: Página Web Oficial de Banco Unión S.A.

El marco de atención al cliente de Banco Unión S.A., se basa en el principio de satisfacción del cliente. Este principio establece que Banco Unión S.A., debe esforzarse por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para cumplir con este principio, el banco ha implementado un sistema de atención al cliente, que incluye un call center, una página web y una red de agencias. El call center está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana. La página web ofrece información sobre los productos y servicios de Banco Unión S.A., así como la posibilidad de realizar transacciones en línea. La red de agencias está distribuida en todo el país, para facilitar el acceso de los clientes a los servicios de Banco Unión S.A.

## Marco de responsabilidad social

El marco de responsabilidad social de Banco Unión S.A. se basa en el principio de desarrollo sostenible. Este principio establece que Banco Unión S.A. debe contribuir al desarrollo económico y social de Bolivia, respetando el medio ambiente y las comunidades locales.

En la ciudad de La Paz, Banco Unión S.A., tiene una red de 48 agencias. Estas agencias están ubicadas en las principales zonas de la ciudad de La Paz, para facilitar el acceso de los clientes a los servicios que el banco ofrece.

Banco Unión S.A., en La Paz ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, incluyendo:

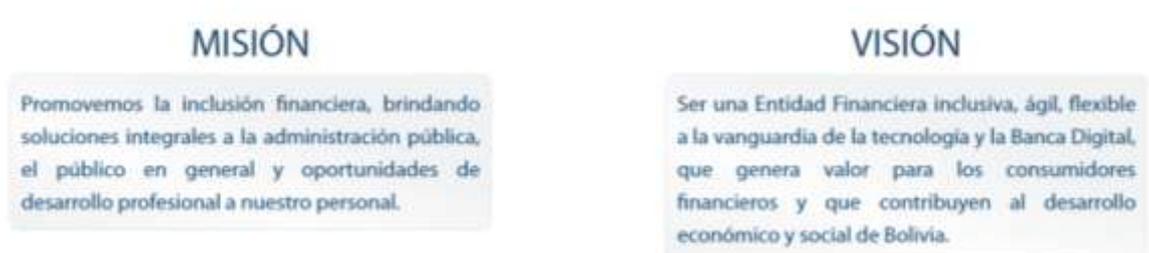
- Cuenta corriente
- Cuenta de ahorros
- Tarjeta de crédito
- Préstamos personales
- Préstamos hipotecarios

Así también ofrece servicios de banca electrónica, que permiten a los clientes realizar transacciones bancarias en línea.

## 2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

Banco Unión S.A., presenta la siguiente misión y visión como empresa:

### GRAFICO Nro.2 – Misión y visión institucional



Fuente: <https://bancounion.com.bo/GrupoUnion/BUSAMisionVisionValores>

Así también presenta los siguientes valores institucionales:

- **Integridad:** Actuamos y tomamos decisiones basadas en la honestidad, rectitud, respeto y cumplimiento normativo.
- **Vocación de servicios con inclusión:** Nos esforzamos por satisfacer las necesidades del cliente, integrando a todos los bolivianos y bolivianas al sistema financiero y sus beneficios sin discriminación o segregación de ninguna naturaleza.
- **Responsabilidad con empatía:** Tomamos decisiones cuidadosas en torno a la relación con nuestros grupos de interés, la sociedad y el medio ambiente.
- **Colaboración para responder a los cambios:** Trabajamos en un ambiente constructivo y bajo métodos ágiles y flexibles apoyando el logro conjunto de los objetivos para responder oportunamente a los cambios del entorno.
- **Transparencia:** Trabajamos en el banco de forma visible, aseguramos el acceso a la Información pública y rendimos cuentas.

(<https://bancounion.com.bo/GrupoUnion/BUSAMisionVisionValores>; pág. 2)

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Los principios generales de la administración propuestos por Fayol son una serie de reglas que se consideran útiles para la práctica contemporánea de la administración. Estos principios son los siguientes:

**División del trabajo:** la distribución de tareas entre grupos e individuos, para garantizar que el esfuerzo y la atención se enfoquen en partes especiales de la actividad. Una empresa de producción puede dividir el proceso de fabricación en diferentes etapas, cada una de las cuales es realizada por un grupo de trabajadores especializados.

**Autoridad y responsabilidad:** la autoridad es el derecho de dar órdenes y la responsabilidad es el deber de cumplirlas.

**Disciplina:** la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada, y la aplicación de sanciones para alentar este esfuerzo.

**Unidad de mando:** los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo superior, para evitar conflictos y malos entendidos.

**Unidad de dirección:** toda la organización debe moverse en dirección de un objetivo común.

Subordinación del interés individual al interés general: los intereses de una persona o grupo no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.

**Remuneración del personal:** el pago debe ser justo y recompensar el buen desempeño.

**Centralización:** la cantidad de autoridad que se delega a los subordinados.

**Cadena escalar:** la jerarquía de autoridad dentro de la organización.

**Orden:** la asignación de materiales y personas a lugares específicos dentro de la organización.

**Equidad:** el trato justo y equitativo a todos los empleados.

**Estabilidad del personal en sus cargos:** la retención de los trabajadores más productivos.

**Iniciativa:** la capacidad de los trabajadores para emprender nuevas actividades por su propia voluntad.

**Espíritu de equipo:** la armonía y la buena voluntad general de los empleados.

Estos principios son importantes para el cumplimiento de objetivos, especialmente en organizaciones con un trabajo mayormente manual y muy explícito. En este tipo de organizaciones, la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y la unidad de dirección son fundamentales para garantizar que las tareas se realicen de manera eficiente y efectiva. Además, la remuneración del personal, la centralización, la cadena escalar, el orden, la equidad, la estabilidad del personal en sus cargos, la iniciativa y el espíritu de equipo son importantes para

motivar a los trabajadores y promover un buen clima laboral. (Reyes Ponce Agustín (1994). Administración Moderna (Ed.) México DF. Limusa Noriega; pág. 123-124).

### **3.1.1. IMPORTANCIA DE PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS MANDOS MEDIOS**

En las actividades administrativas y de manejo de equipos de trabajo el proceso administrativo es fundamental en su desarrollo. Los grupos organizados siempre, aunque de forma empírica, comprenden desde la planificación hasta el control de sus actividades. Muchos autores varían en cuanto a las condiciones del proceso administrativo

El proceso administrativo por lo general está clasificado básicamente en cuatro etapas:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Los mandos medios en las instituciones, en este caso en las Agencias de la Entidad Bancaria por lo general toman mayor participación de la organización, dirección y control. El jefe de operaciones o Supervisor de Agencia deberá tener aptitudes gerenciales que coadyuven a la realización óptima de las actividades. Todo para cubrir las expectativas de los clientes.

### **3.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA**

La estrategia es fundamental para el éxito de los negocios. Una estrategia efectiva ayuda a las empresas a minimizar tiempos y recursos para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, la estrategia ayuda a las empresas a ser más eficientes y efectivas.

La estrategia es una herramienta poderosa que puede ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos. Al desarrollar una estrategia efectiva, las empresas pueden minimizar tiempos y recursos y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente.

### **3.2.1. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES CON LOS CLIENTES**

Para conservar a los clientes, es fundamental que las organizaciones les brinden un buen servicio. El servicio al cliente debe ser amable y eficiente, y debe satisfacer las expectativas de los clientes.

A continuación, se detalla algunos ejemplos de cómo brindar buen servicio al cliente:

- No hacer esperar a los clientes.
- Regresar las llamadas telefónicas cada 30 minutos.
- Ser amable y cortés con los clientes. Resolver los problemas de los clientes de manera rápida y eficiente.

#### **Barreras que impiden brindar buen servicio al cliente:**

- Falta de una estrategia clara de servicio.
- Falta de coordinación en el proceso de servicio.
- Personas que toman decisiones que están muy lejos de los clientes.
- Personal indiferente y desmotivado. (GÓMEZ, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.); Argentina: El Cid Editor (19-20)).

#### **Necesidades de los clientes:**

- Los clientes buscan satisfacer sus necesidades individuales. Por eso, acuden a empresas e instituciones que puedan cubrir sus requerimientos.

Retribución que esperan los clientes:

- Tanto los clientes internos como los externos esperan una retribución por su trabajo o por su preferencia en la empresa. La retribución puede ser económica, pero también puede ser de otro tipo, como un reconocimiento o un trato especial.

Las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en brindar un buen servicio al cliente. El buen servicio al cliente es fundamental para conservar a los clientes y para aumentar las ventas.

### **3.3. CLIENTES**

En el pasado, las empresas se centraban en la producción de productos. Sin embargo, hoy en día, los directivos han reconocido que el cliente es el fin último de las

empresas. Por lo tanto, las empresas deben centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes.

El gran reto de las empresas hoy en día es conseguir que los clientes se sientan satisfechos y tengan cubiertas sus necesidades. Para ello, el personal de servicio al cliente debe ser flexible y vanguardista, y debe estar en constante evolución para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Un cliente es la persona o la organización que recibe un producto o servicio para satisfacer una necesidad. Según el grado de satisfacción y fidelidad que mantienen con nuestros productos, los clientes se pueden clasificar en los siguientes tipos:

**Clientes satisfechos y fieles:** Son los clientes que están satisfechos con nuestros productos y servicios y, además, son fieles a nuestra empresa. Representan el grupo de clientes más valioso para las empresas.

**Clientes satisfechos, pero poco fieles:** son los clientes que están satisfechos con nuestros productos y servicios, pero no son fieles a nuestra empresa. Pueden cambiar fácilmente a otra empresa si encuentran una oferta más atractiva.

**Clientes insatisfechos y fieles:** son los clientes que no están satisfechos con nuestros productos y servicios, pero siguen siendo fieles a nuestra empresa. Representan un grupo de clientes que puede ser difícil de gestionar.

**Clientes insatisfechos y poco fieles:** son los clientes que no están satisfechos con nuestros productos y servicios, y, además, no son fieles a nuestra empresa. Son los clientes más difíciles de gestionar, ya que pueden dañar la reputación de la empresa.

Las empresas deben identificar el tipo de clientes que tienen, y adaptar su estrategia de marketing y servicio al cliente en función de este tipo.

### 3.3.1. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier empresa. Una buena atención al cliente puede ayudar a las empresas a:

**Conseguir nuevos clientes:** Los clientes satisfechos son más propensos a recomendar los productos o servicios de una empresa a sus amigos y familiares.

**Retener clientes:** Los clientes satisfechos son más propensos a seguir siendo clientes de una empresa.

**Aumentar las ventas:** Los clientes satisfechos son más propensos a gastar más dinero en una empresa.

El servicio al cliente a menudo es subestimado por los gerentes de las empresas. Los gerentes pueden pensar que el servicio al cliente es un costo adicional que no es necesario. Sin embargo, la realidad es que el servicio al cliente es una inversión que puede generar grandes beneficios para las empresas.

Los clientes esperan un trato cordial y respetuoso, incluso cuando están molestos o frustrados. Los clientes quieren sentirse escuchados y comprendidos. Las empresas deben asegurarse de que su personal de servicio al cliente esté capacitado para proporcionar una atención amable y de calidad.

En el caso de las instituciones financieras, los clientes son especialmente exigentes con el servicio al cliente. Los clientes esperan que sus necesidades sean satisfechas rápidamente y sin problemas. Las instituciones financieras deben crear procedimientos y políticas que cumplan con las expectativas de sus clientes.

Una buena atención al cliente puede crear un vínculo de lealtad con los clientes. Los clientes que se sienten satisfechos con el servicio que reciben son más propensos a seguir siendo clientes de una empresa.

Mantener un estándar de calidad en el servicio al cliente es un desafío para las empresas. Las empresas deben asegurarse de que su personal de servicio al cliente esté capacitado para seguir un protocolo de atención al cliente. Además, las empresas deben estar dispuestas a invertir en tecnología y recursos que ayuden a mejorar el servicio al cliente.

En conclusión, el servicio al cliente es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier empresa. Las empresas que brindan una buena atención al cliente tienen más probabilidades de conseguir nuevos clientes, retener clientes y aumentar las ventas.

### **3.3.2. ELEMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

En el servicio al cliente, el cliente es el elemento más importante. El personal de contacto es el encargado de interactuar con el cliente y brindar una atención amable y eficiente. El soporte físico es el entorno en el que se brinda el servicio.

El servicio mismo es el conjunto de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades del cliente. Los momentos de verdad son las interacciones entre el cliente y el personal de contacto. El sistema de organización interna es el conjunto de procesos y procedimientos que permiten a la empresa brindar un servicio de calidad. Los demás clientes también pueden influir en la experiencia del cliente.

El servicio al cliente es un proceso que involucra a varios elementos, cada uno de los cuales juega un papel importante en la satisfacción del cliente.

- **El cliente:** El cliente es el destinatario del servicio. Es el elemento primordial, sin el cual no hay servicio.
- **El personal de contacto:** El personal de contacto es el encargado de interactuar directamente con el cliente. Es responsable de brindar una atención amable y eficiente.
- **El soporte físico:** El soporte físico es el entorno en el que se brinda el servicio. Incluye el local, la decoración, los equipos y los materiales utilizados.
- **El servicio mismo:** El servicio mismo es el conjunto de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades del cliente.
- **Momentos de verdad:** los momentos de verdad son las interacciones entre el cliente y el personal de contacto. Son momentos críticos, ya que pueden determinar la satisfacción del cliente.
- **Sistema de organización interna:** el sistema de organización interna es el conjunto de procesos y procedimientos que permiten a la empresa brindar un servicio de calidad.
- **Demás clientes:** los demás clientes también pueden influir en la experiencia del cliente. Por ejemplo, un cliente que ve a otro cliente siendo tratado de manera grosera puede sentirse menos dispuesto a comprar en la empresa.

### 3.3.3. SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Cubrir las necesidades de los clientes, es una tarea difícil, más aún si se tiene que cumplir con las expectativas de cada consumidor financiero. La satisfacción de clientes, se puede explicar cómo la evaluación implícita que se da en el momento de atención, una necesidad cubierta con calidad no generará reclamos más al contrario,

cubrirá las expectativas del usuario. La comparación de las expectativas de los clientes con sus percepciones, se funda en lo que los mercados logos llaman el modelo de las expectativas desmentidas en pocas palabras, si las percepciones de clientes cumplen con sus expectativas, entonces, se dice que estas han sido confirmadas y el cliente estará satisfecho. Si las percepciones y las expectativas no son iguales entonces se dice que las expectativas han sido desmentidas. (Hoffman Douglas, BatesonJhon, “Fundamentos de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias, casos” ¿que entendemos por satisfacción de clientes? (pág. 298)).

### **3.3.4 COMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.**

Las empresas se valen de muchas formas de medición de Satisfacción de clientes, desde encuestas hasta registros históricos de reclamos. Las medidas de la satisfacción de los clientes se obtienen por medio de las medidas directas e indirectas. Las medidas indirectas consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de ventas, las utilidades y las quejas de los clientes. Las empresas que dependen exclusivamente de las medidas indirectas, adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están o no cumpliendo o superando sus expectativas. (Hoffman Douglas, Bateson Jhon, “Fundamentos de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias, casos” Cómo medir la satisfacción del cliente (pág. 301)).

La pseudocompra es una forma de medir la satisfacción de clientes, traducido en el ambiente de otorgación de servicios financieros, correspondería al cliente encubierto que se tiene para medir el grado de conocimiento y atención que tienen los funcionarios en cuanto sus funciones. En la banca el proyecto de cliente encubierto se encuentra establecido dentro de las auditorías realizadas por las áreas internas de control, y por el ente regulador del sistema financiero, así como las encuestas de satisfacción de atención anuales que se realizan en todas las entidades financieras por parte de la ASFI.

## CAPITULO IV

### MARCO PRÁCTICO

#### 4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Una vez realizado el cuestionario para los diez clientes de la Agencia damos a conocer los resultados obtenidos:

Pregunta Nro. 1

Cliente	1.- ¿Qué tan satisfechos se sienten los clientes con la atención que reciben en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. en la ciudad de La Paz?		
	Bien	Regular	Malo
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5			X
6		X	
7		X	
8			X
9		X	
10		X	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 80% de las personas entrevistadas indican que la atención en plataforma fue regular y el 20% indica que la atención fue mala. Se estaría

corroborando que existe deficiencias en la atención al cliente por parte de plataforma de atención al cliente.

Pregunta Nro. 2

Client e	2.- ¿Cuáles son los principales motivos de los reclamos que se presentan en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. en la ciudad de La Paz?		
	a) Falta de conocimiento por parte del funcionario a cerca de algún producto o servicio	b) Empatía con el cliente	c) Falta de infraestructuras y personal
1		X	
2		X	
3	X		
4	X		
5		X	
6		X	
7		X	
8		X	
9			X
10			X

Fuente: Elaboración propia

El 60 % de los encuestados indican que existe falta de empatía con el cliente por parte del personal de plataforma, el 40 % restante arguyen deficiencias en la atención

por causa de falta de conocimiento del funcionario de atención al cliente y falta de infraestructura en la Agencia.

Pregunta Nro. 3

<b>3.- ¿Cómo fue la atención de los reclamos realizados?</b>		
<b>Clientes</b>	<b>a) Satisfactorio.</b>	<b>b) No satisfactorio</b>
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7	X	
8	X	
9		X
10		X

Fuente: Elaboración propia

Los clientes muestran insatisfacción en la atención de reclamos realizados en Agencia, esta disconformidad representa el 80 % de los clientes consultados sobre este tema.

Pregunta Nro. 4

<b>4.- ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la presentación de los reclamos?</b>		
<b>Clientes</b>	<b>a) Cliente con tiempo de espera mayor a 30 minutos y sin solución a su requerimiento.</b>	<b>b) Clientes desconocen los requisitos mínimos para acceder a un servicio o producto.</b>
1	X	
2	X	
3		X
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9		X
10		X

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los entrevistados indican que una vez esperado más de 30 minutos para su atención no se pudieron dar pase a su requerimiento, siendo una espera vana para la atención, 30% indican que desconocían los requisitos para que atención al cliente pueda proceder con su requerimiento.

Pregunta Nro. 5

<b>5.- ¿Cuál es el nivel de formación y capacitación del personal que brinda la atención en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. en la ciudad de La Paz?</b>			
<b>Clientes</b>	<b>a) Licenciatura o superior</b>	<b>b) Estudiante universitario</b>	<b>c) Desconoce</b>
1	X		
2			X
3	X		
4	X		
5			X
6		X	
7		X	
8			X
9			X
10			X

Fuente: Elaboración propia

50% de los entrevistados desconocen el nivel de formación del funcionario que le atendió, sin embargo, el 50% restante cree que fue atendido por un licenciado o estudiante universitario.

## **4.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA CON PERSONAL EJECUTIVO DEL BANCO UNIÓN S.A.**

### **1.- ¿Cuáles son los elementos que deben incluirse en un sistema de gestión de reclamos?**

Respuesta: Se cuenta con normativa vigente para la atención de reclamos, no solo para la atención de plataforma, sino también para cada área del banco que interactúa directamente con el cliente, esta normativa nos la da la ASFI y la respuesta a los reclamos de los clientes son respondidos con conocimiento de ASFI.

Uno de los elementos q incluir para que la atención al cliente en cuanto a sus reclamos sea oportuna, es la agilización de procesos internos para dar respuesta a los clientes, esto también cuenta con un proceso ya definido en el Banco Unión S.A.

### **2.- ¿Cómo debe funcionar un sistema de gestión de reclamos para garantizar una atención oportuna y eficiente?**

Respuesta: se debe priorizar la respuesta que se otorga al cliente para que exista la satisfacción de que su observación o la causa de su reclamo es viable o no, así es como se garantiza una atención oportuna.

### **3.- ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la eficacia del sistema de gestión de reclamos?**

Respuesta: Se ha estado realizando la gestión de reclamos con personal capacitado para su respuesta, sin embargo, por la cantidad de clientes y usuarios que tiene el Banco a veces es muy difícil poder satisfacer los requerimientos de todos los clientes. Una de las medidas que se debe considerar es priorizar las respuestas a los reclamos, verificando que se haya cumplido con la atención adecuada por parte del funcionario o caso contrario la sanción correspondiente a dicho funcionario. Así también el capacitar al personal en cuanto se refiere a la normativa vigente ASFI, normativa interna de atención al cliente del banco y también se puede adicionar nuevos enfoques de atención al cliente.

**4.- ¿Qué contenidos deben incluirse en un programa de capacitación para el personal de atención a reclamos?**

Respuesta: como ya se mencionó se debe incluir nuevos enfoques de atención al cliente, sin descuidar la normativa vigente.

**5.- ¿Cómo se puede garantizar que el personal reciba la capacitación adecuada?**

Respuesta: el área de Recursos Humanos siempre está en contante capacitación al personal, todo esto para mejorar nuestros estándares de atención, como responsable del área de plataforma, estamos en constante comunicación para considerar temas como atención con calidad y eficiencia a los clientes y otros.

**4.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.**

La implantación de un modelo de atención al cliente centrado en el cliente en Banco Unión S.A., requiere un proceso de planificación y ejecución. Los siguientes pasos pueden ayudar a implementar este modelo:

**1. Declaración de intenciones:** El primer paso es establecer una declaración de intenciones que defina los objetivos y principios del modelo de atención al cliente centrado en el cliente. Esta declaración debe ser compartida con todos los funcionarios del banco para asegurar su compromiso con el modelo.

**2. Análisis de la situación actual:** El siguiente paso es realizar un análisis de la situación actual de la atención al cliente en Banco Unión S.A. Este análisis debe identificar los puntos fuertes y débiles del actual modelo de atención al cliente, así como las necesidades y expectativas de los clientes.

**3. Estrategia de implementación:** Una vez que se haya realizado el análisis de la situación actual, se deberá desarrollar una estrategia de implementación del modelo de atención al cliente centrado en el cliente. Esta estrategia debe definir los objetivos específicos, las actividades y los plazos para la implementación del modelo.

**4. Implementación:** La implementación del modelo de atención al cliente centrado en el cliente requiere la ejecución de las actividades definidas en la estrategia de implementación. Estas actividades pueden incluir la creación de un sistema de gestión de la relación con el cliente (CRM), la capacitación del personal de atención al cliente y la implementación de procesos y procedimientos para la gestión de reclamos.

**5. Monitoreo y evaluación:** El último paso es establecer un sistema de monitoreo y evaluación para el modelo de atención al cliente centrado en el cliente. Este sistema debe permitir a Banco Unión S.A., medir el progreso y los resultados del modelo, y realizar los ajustes necesarios.

A continuación, se presentan algunos elementos específicos que Banco Unión S.A., debe implementar para mejorar la atención al cliente y la gestión de reclamos:

- Creación de un sistema de gestión de la relación con el cliente (CRM): Un sistema CRM puede ayudar a Banco Unión S.A., a recopilar y analizar datos sobre sus clientes. Estos datos pueden utilizarse para comprender mejor las necesidades y expectativas de los clientes, y para personalizar el servicio al cliente.
- Capacitación del personal de atención al cliente: El personal de atención al cliente de Banco Unión S.A., debe estar capacitado en técnicas de comunicación efectiva y resolución de problemas. Esta capacitación ayudará al personal a proporcionar un servicio al cliente de alta calidad.
- Implementación de procesos y procedimientos para la gestión de reclamos: Banco Unión S.A., debe implementar procesos y procedimientos para la gestión de reclamos de manera eficiente y efectiva. Estos procesos y procedimientos deben garantizar que los reclamos se resuelvan de manera rápida y satisfactoria para los clientes.

La implementación de un modelo de atención al cliente centrado en el cliente requiere un compromiso de Banco Unión S.A., y de todos sus empleados. Sin embargo, los beneficios de mejorar la atención al cliente y la gestión de reclamos pueden ser significativos para Banco Unión S.A.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

La investigación realizada sobre las estrategias para mejorar la experiencia del cliente en el área de plataforma de servicios para reducir el número de reclamos de sus oficinas en la ciudad de La Paz de Banco Unión, arrojó los siguientes resultados:

- Los clientes están satisfechos hasta cierto grado con la atención que reciben en general, pero consideran que la atención de los reclamos es deficiente.
- Los principales motivos de los reclamos son: errores en las transacciones, demoras en la atención y falta de información.
- Los clientes cuentan con un alto tiempo de espera para poder solicitar sus servicios financieros. Generando malestar en los clientes y reclamos por el servicio brindado, deteriorando la experiencia del cliente.
- Las limitaciones del personal que brinda la atención en la plataforma de servicios son: falta de capacitación, presión por cumplir con los objetivos y falta de recursos o infraestructura.

En base a estos resultados, se pueden proponer las siguientes estrategias para mejorar la experiencia del cliente y reducir el número de reclamos:

- Implementar un sistema de gestión de reclamos que garantice una atención oportuna y eficiente.
- Capacitar al personal de la plataforma de servicios en la atención de reclamos.
- Mejorar los procesos y procedimientos de la plataforma de servicios para evitar errores.
- Implementar mecanismos de comunicación efectiva con los clientes para informarles sobre los avances en la atención de sus reclamos.

La implementación de estas estrategias requiere un compromiso de Banco Unión S.A., y de todos sus empleados. Sin embargo, los beneficios de mejorar la experiencia del cliente y reducir el número de reclamos pueden ser significativos para Banco Unión S.A.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Para implementar las estrategias propuestas, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Elaborar un plan de acción que defina los objetivos, las actividades y los plazos para la implementación de las estrategias.
- Crear un equipo de trabajo responsable de la implementación del plan de acción.
- Evaluar periódicamente los resultados de la implementación de las estrategias para realizar los ajustes necesarios.

La implementación de estas estrategias permitirá a Banco Unión S.A., mejorar la experiencia del cliente en el área de plataforma de servicios, reducir el número de reclamos y fortalecer su imagen como una institución financiera comprometida con la satisfacción de sus clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Celaya, J. (2008). La empresa en la web 2.0. España: Grupo Planeta.
- CRM 365. (2008). CRM 365. Obtenido de <https://crm365.com.mx>
- Cultural S.A. (2006). Diccionario de Marketing.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2004). Mercadotecnia. Mexico: Prentice Hall.
- Haden, J. (2008). El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados. Florida: Atlantic.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. San Francisco: Pearson.
- Morrisey, G. (1996). Planeación a largo plazo.
- Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, (Ed.) México DF. Limusa Noriega 1994
- Gómez, E., Barreras contra el buen servicio, Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor 2009
- Administración vol. 1, Escuelas Populares Don Bosco, Editorial Don Bosco
- Hoffman Douglas, BatesonJhon, “Fundamentos de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias, casos” México, Editor Thomson (2002).
- Robbins Stephen y Judge Timothy, Comportamiento Organizacional, México, Pearson, 2009
- PAGINAS CONSULTADAS <http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/Noticias-Ministerio de Economía y Finanzas>, 2017
- [www.bancounion.com.bo/mision/vision](http://www.bancounion.com.bo/mision/vision)
- [www.asfi.com/leyes](http://www.asfi.com/leyes) Ley 393 Servicios Financieros

## CUESTIONARIO

### **Objetivo general**

1.- ¿Qué tan satisfechos se sienten los clientes con la atención que reciben en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. en la ciudad de La Paz?

Bien

Regular

Malo

2.- ¿Cuáles son los principales motivos de los reclamos que se presentan en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. en la ciudad de La Paz?

a) Falta de conocimiento por parte del funcionario a cerca de algún producto o servicio

b) Empatía con el cliente

c) Falta de infraestructuras y personal

3.- ¿Cómo fue la atención de los reclamos realizados?

a) Satisfactorio.

b) No satisfactorio

### **Objetivo específico 1:**

4.- ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la presentación de los reclamos?

a) Cliente con tiempo de espera mayor a 30 minutos y sin solución a su requerimiento.

b) Clientes desconocen los requisitos mínimos para acceder a un servicio o producto.

### **Objetivo específico 2:**

5.- ¿Cuál es el nivel de formación y capacitación del personal que brinda la atención en la plataforma de servicios del Banco Unión S.A. en la ciudad de La Paz?

a) Licenciatura o superior

b) Estudiante universitario

c) Desconoce

**CUESTIONARIO REALIZADO AL PERSONAL EJECUTIVO DE BANCO**

**UNIÓN**

**Objetivo específico 3:**

- 1.- ¿Cuáles son los elementos que deben incluirse en un sistema de gestión de reclamos?
- 2.- ¿Cómo debe funcionar un sistema de gestión de reclamos para garantizar una atención oportuna y eficiente?
- 3.- ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la eficacia del sistema de gestión de reclamos?

**Objetivo específico 4:**

- 4.- ¿Qué contenidos deben incluirse en un programa de capacitación para el personal de atención a reclamos?
- 5.- ¿Cómo se puede garantizar que el personal reciba la capacitación adecuada?

ANEXOS

