

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN EL JOURNEY DE
RECLAMOS DEL BCP Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN
DE LOS CLIENTES”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

YASHINN ARMANDO NAIR CARRILLO SÁNCHEZ

LIMA – PERÚ

2024

TSP Carrillo

INFORME DE ORIGINALIDAD

Mg. Javier Rubén Antonio Vargas

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

purl.org

Fuente de Internet

3%

2

es.scribd.com

Fuente de Internet

3%

3

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

1%

5

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

pdfcoffee.com

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.lamolina.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Estatal de Milagro

Trabajo del estudiante

<1%

9

www.iit.comillas.edu

Fuente de Internet

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN EL JOURNEY DE
RECLAMOS DEL BCP Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN
DE LOS CLIENTES”**

PRESENTADO POR

YASHINN ARMANDO NAIR CARRILLO SÁNCHEZ

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López

PRESIDENTE

.....
Mg. Javier Rubén Antonio Vargas

ASESOR

.....
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada

MIEMBRO

.....
Dr. Ernesto Altamirano Flores

MIEMBRO

Lima – Perú

2024

DEDICATORIA

A mis amados padres, por apoyarme en cada momento de mi vida, por siempre creer en mí, formarme, impulsarme y ayudarme a cumplir todos mis deseos y metas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme vida y salud, para continuar con mis metas y proyectos, así como por bendecirme por una muy bonita familia.

A mi Universidad Nacional Agraria La Molina, por formarme íntegramente, y darme el conocimiento necesario para cumplir con mis metas profesionales.

Al Banco de Crédito del Perú (BCP), por darme la oportunidad de demostrar mis conocimientos, por apoyarme y brindarme las facilidades para realizar el presente trabajo.

A mis padres y abuelos, por siempre estar conmigo y apoyarme en todo lo que necesito.

Finalmente, agradecer de manera muy especial al Profesor Javier Antonio Vargas, por su apoyo incondicional y su dirección en la realización de la presente monografía.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática.....	2
1.1.1.	Problema general	2
1.1.2.	Problemas específicos.....	2
1.2.	Objetivos	2
1.2.1.	Objetivo general.....	2
1.2.2.	Objetivos específicos	2
II.	MARCO TEÓRICO.....	3
2.1.	Calidad en el servicio	3
2.2.	Calidad en la Atención	4
2.2.1.	Satisfacción del Cliente	5
2.2.2.	Medición de la Satisfacción.....	5
2.2.3.	Imagen	8
2.3.	Gestión por Procesos	11
2.3.1.	Elementos de un Proceso	11
2.3.2.	Control de la gestión por procesos.....	12
2.3.3.	Ciclo PDCA.....	13
2.4.	Herramientas	14
2.4.1.	Método del Top Two Box y Bottom Tow Box.....	14
2.4.2.	El diagrama de Pareto	14
2.4.3.	El diagrama causa-efecto	15
III.	MARCO METODOLÓGICO.....	17
3.1.	La empresa	17
3.2.	La cultura organizacional	18
3.2.1.	Propósito y Aspiración Actuales del Banco	18
3.2.2.	Principios Samay	18
3.2.3.	Organización.....	19
3.3.	El cliente.....	21
3.4.	La atención de reclamos	24
3.4.1.	Reclamo	24
3.4.2.	Journey de Reclamos	25

3.4.3. Tipos de reclamos	25
3.4.4. Medios para la presentación e ingreso del Reclamo.....	26
3.4.5. Plazos de atención de los reclamos.....	27
3.4.6. Volumen de reclamos atendidos por casuísticas	28
3.5. La gestión de la atención de reclamos.....	31
3.5.1. Procedimiento de atención de reclamos	31
3.5.2. Análisis del proceso de ingreso y atención del reclamo	32
3.5.3. Control de la gestión de reclamos.....	38
3.6. Definición de estrategias	40
3.6.1. Frente de la Experiencia del Cliente.....	41
3.6.2. Transformación Cultural.....	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
4.1. Evaluación económica-financiera	50
4.2. Impacto laboral.....	54
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1. Conclusiones	56
5.2. Recomendaciones.....	57
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
VII. ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplo de la Escala de Likert de Satisfacción.....	8
Tabla 2 Unidades De Negocios - Bancas Y Segmentos De Bancas del BCP	22
Tabla 3 Cantidad de reclamos atendidos por casuística	29
Tabla 4 Productos-Servicio y casuísticas de ingreso de los reclamos	33
Tabla 5 Indicadores de planilla de desempeño inicial	40
Tabla 6 Cantidad de reclamos resueltos	44
Tabla 7 Indicadores de planilla de desempeño final.....	48
Tabla 8 Cálculo del costo de atención	50
Tabla 9 Variación de reclamos resueltos	51
Tabla 10 Derivaciones Internas de solicitudes de reclamo	54
Tabla 11 Resumen de la Satisfacción del colaborador	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de la Calidad de Servicio (SERVQUAL)	4
Figura 2 Modelo conceptual sobre la imagen y calidad percibida	10
Figura 3 Elementos del Proceso	12
Figura 4 Diagrama de Pareto	15
Figura 5 Estructura general de un Diagrama de causa-efecto	16
Figura 6 Organigrama del BCP	20
Figura 7 Organigrama la Gerencia de Área Servicios para los Clientes	21
Figura 8 Organigrama la Gerencia de Servicios Post Venta para los Clientes.....	21
Figura 9 Journey de Reclamos inicial.....	25
Figura 10 Procedimiento de ingreso y atención reclamos inicial.....	31
Figura 11 Análisis del proceso de ingreso y solución de reclamos	36
Figura 12 Diagrama causa - efecto	37
Figura 13 Flujograma del envío de notificaciones para reclamos	42
Figura 14 Journey de Reclamos Actual	43
Figura 15 Sistema de reconocimientos	47
Figura 16 Criterios para el Sistema de reconocimientos	48
Figura 17 Días promedio de solución de reclamos 2017	52
Figura 18 Días promedio de solución de reclamos 2018-I.....	52
Figura 19 Satisfacción del cliente – top two box de journey de reclamos	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Distribución de la Colas de Trabajo y sus casuísticas de atención en la Gerencia de Servicio Postventa para los Clientes del BCP	61
Anexo 2: Formulario de Ingreso de Reclamos web del BCP	67
Anexo 3: Plazo de atención promesa.....	68
Anexo 4: Mensaje de texto de estatus de reclamo	69
Anexo 5: Cuestionario de Satisfacción para calificar la atención del ingreso del reclamo	69
Anexo 6: Cuestionario de Satisfacción del proceso del reclamo.....	70
Anexo 7: Reunión diaria de Pizarra.....	70
Anexo 8: Visita de Líderes	71
Anexo 9: Entrega de una tarjeta de reconocimiento a un colaborador	71

RESUMEN

El Banco de Crédito del Perú (BCP) experimentó una transformación estratégica en 2015 al centrarse en la Excelencia en la Satisfacción y la Experiencia del Cliente. Con el objetivo de convertirse en el banco con el mejor servicio para 2021 y la marca peruana con la mejor experiencia del cliente para 2024, el banco realizó una investigación en 2016, encuestando a más de 6,500 clientes. Los resultados revelaron que la insatisfacción no provenía tanto de realizar reclamos sino de la experiencia asociada con su registro, atención y resolución. Los principales problemas identificados fueron los tiempos de espera para registrar reclamos, derivaciones internas, tiempos prolongados de atención, falta de empatía en respuestas por carta y dificultades en la comunicación de soluciones. Basándose en estos hallazgos, se implementaron diversas iniciativas a nivel de procesos y cultura. Estas medidas condujeron a mejoras significativas. La resolución de reclamos en el punto de contacto aumentó del 30% en enero de 2017 al 50% en abril de 2018. Los días promedio para resolver reclamos disminuyeron de 12 días en enero de 2017 a 4 días en junio de 2018. La satisfacción del cliente también experimentó un notable aumento, pasando del 24% en 2016 al 52% en junio de 2018. La historia del BCP destaca la importancia de abordar no solo la resolución de problemas, sino también la calidad de la experiencia del cliente. La atención a los puntos de dolor identificados condujo a mejoras tangibles, posicionando al banco como un referente en satisfacción y servicio en el mercado financiero peruano.

Palabras clave: Reclamos, satisfacción, experiencia, estrategia, iniciativas.

ABSTRACT

Banco de Crédito del Perú (BCP) underwent a strategic transformation in 2015 by focusing on Excellence in Customer Satisfaction and Experience. With the goal of becoming the bank with the best service by 2021 and the Peruvian brand with the best customer experience by 2024, the bank conducted research in 2016, surveying more than 6,500 customers. The results revealed that dissatisfaction did not come so much from making claims but from the experience associated with their registration, attention and resolution. The main problems identified were waiting times to register complaints, internal referrals, long service times, lack of empathy in letter responses, and difficulties in communicating solutions. Based on these findings, various initiatives were implemented at the process and culture level. These measures led to significant improvements. Complaint resolution at the point of contact increased from 30% in January 2017 to 50% in April 2018. Average days to resolve complaints decreased from 12 days in January 2017 to 4 days in June 2018. Customer satisfaction customer also experienced a notable increase, going from 24% in 2016 to 52% in June 2018. The BCP story highlights the importance of addressing not only problem resolution, but also the quality of the customer experience. Attention to the identified pain points led to tangible improvements, positioning the bank as a benchmark in satisfaction and service in the Peruvian financial market.

Keywords: Claims, satisfaction, experience, strategy, initiatives.

I. INTRODUCCIÓN

La Calidad es una forma continua de crear valor para los clientes y usuarios, por lo que el objetivo de toda empresa es captar la mayor cantidad de éstos a fin de obtener rentabilidad y fidelidad, por lo que se hace imprescindible medir la calidad con la que se brinda un bien o servicio; y mejorar los estándares de atención para lograr la rentabilidad deseada en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, la presente monografía desarrolla un análisis de la gestión de los reclamos en el journey de reclamos del BCP, durante el periodo enero 2017 a junio de 2018, donde se busca conocer el manejo que se le da a un reclamo, identificando las principales causas de insatisfacción que afectan directamente a la experiencia de los clientes, en especial, con los tiempos de atención, así como de determinar su relación con la satisfacción de estos.

Según la Asociación Española de la Calidad (2003), la medición de la satisfacción de los clientes se puede efectuar a través de métodos indirectos (por iniciativa del cliente), tales como el sistema de quejas y sugerencias de una empresa, o a través de métodos directos (por iniciativa de la empresa), tales como encuestas, entrevistas, llamadas telefónicas y otros; en el caso del BCP, la medición de la satisfacción de los clientes se realizó a través de encuestas, utilizando la herramienta del top two box.

Siguiendo el enfoque propuesto, la herramienta que se utilizó para identificar cuáles fueron los principales factores que han generado mayor insatisfacción en el proceso de ingreso y atención de los reclamos, fue el Diagrama Causa-Efecto, el cual permitió establecer cuáles fueron los motivos o las razones por las cuales no se cumplían con las expectativas de los clientes, permitiendo de esta manera definir las estrategias a aplicar a fin de mejorar los indicadores de eficiencia productiva y las de satisfacción del cliente.

1.1. Problemática

1.1.1. Problema general

¿Cuáles son las principales causas que generan insatisfacción en el cliente en el proceso de ingreso y resolución de reclamos y cómo afecta en la satisfacción de estos durante el periodo de enero de 2017 a junio de 2018?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los puntos de dolor en la gestión de reclamos que se desarrolla en el Journey de reclamos del BCP?
- ¿Qué estrategias se deben implementar para incrementar la calidad de atención de los reclamos?
- ¿Qué resultado tendrá la implementación de las estrategias en la calidad de atención de los reclamos y la satisfacción de los clientes?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar las principales causas de insatisfacción en el proceso de ingreso y solución de reclamos, medir la satisfacción para transformar la gestión estos y mejorar la experiencia del cliente.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar los puntos de dolor en el journey de reclamos del BCP.
- Establecer estrategias e iniciativas para incrementar la calidad de atención en el proceso de ingreso y solución de reclamos.
- Determinar el incremento de la satisfacción de los clientes en el journey de reclamos, respecto de las estrategias implementadas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Calidad en el servicio

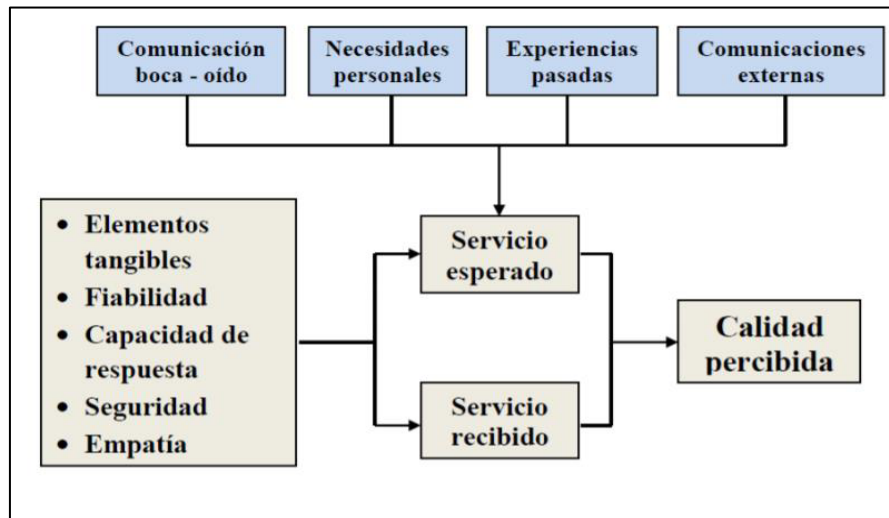
Según Zeithaml (1988), la calidad en el servicio que perciben los clientes es definida como la valoración que estos hacen de la excelencia o superioridad del servicio.

Para Juran (1990), la palabra calidad puede significar: (1) el comportamiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente, es decir; son aquellas características del producto que hacen que un cliente quede satisfecho con el mismo; (2) ausencia de deficiencias en el proceso del servicio, como por ejemplo retraso en la atención, fallas durante el proceso, etc. Juran planteó también la trilogía de la calidad, que atiende a sus tres procesos básicos: (1) la planificación de la calidad: antes de la operación se establecen niveles aceptables de defectos en la producción o servicio. (2) el control de la calidad: durante las operaciones, se evalúa la calidad producida por el sistema y se cierra, si existiera, la brecha entre los resultados y objetivos; y (3) mejora de la calidad: se reduce la cantidad de defectos para así aumentar el rendimiento.

Asimismo, para Deming (1989), la calidad es una batalla por mantener la mejora continua de la organización a través de la unión y cooperación de todas las partes interesadas: proveedores, clientes, colaboradores, responsables del diseño de los productos o servicios. Deming indica que, al mejorar la calidad, disminuyen los costos por la menor cantidad de fallas y errores cometidos, las menores demoras y la mejor utilización de los recursos y los materiales, el resultado es una mejor productividad, que lleva a obtener mayores clientes al ofrecer mejor calidad a menores precios, permitiendo así la continuidad y prosperidad de la empresa. En consecuencia, la calidad de servicio es un conjunto de factores y elementos que surgen de los procesos y de la cultura organizacional, valorados por los clientes, que llegan a satisfacer sus necesidades y cumplir y/o exceder con sus expectativas. La Figura 1, muestra los factores que se deben tener en cuenta en la calidad en el servicio.

Figura 1

Modelo de la Calidad de Servicio (SERVQUAL)



Nota. Recuperado de SERVQUAL: A Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing (p. 26), por Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988).

2.2. Calidad en la Atención

Según D'Elia (2011), el trato proporcionado al cliente por parte de toda empresa debería ser de la siguiente manera: obtención de productos confiables y cero errores, atención rápida y respuestas claras y transparentes, de tal manera que el cliente sienta que es el punto de las decisiones. El personal de toda organización debe realizar con éxito el cumplimiento de estos atributos, para de esta forma fidelizar a los clientes y obtener beneficios a largo plazo.

El proceder de los trabajadores puede ser decisivo en la atención hacia los clientes, ya que debido a su comportamiento o estado de ánimo se puede tener una atención satisfactoria o en su defecto, nefasta. Es por ello por lo que se necesita contar con un personal altamente motivado y capacitado a fin de cumplir con eficientemente la atención hacia los clientes en los diferentes frentes de atención del journey de reclamos.

Para Pérez (2006), el análisis que realiza la empresa de las conductas y atributos indicados tiene que ser veraz, calculable y cuantificable. Entre los métodos para evaluar se consideran las entrevistas y encuestas, para obtener una calificación de los clientes respecto a la atención ofrecida por la compañía. Al verificar estos métodos se recaba información valiosa para

tomar decisiones, información que sirve para realizar retroalimentaciones, mejorar los procesos, distribuir el personal entre los distintos equipos de atención y también para probables ascensos o cambios de puestos en el Banco.

2.2.1. Satisfacción del Cliente

Según Oliver (1999), la satisfacción puede definirse como la apreciación de los clientes en relación con que sus deseos, necesidades y metas han sido totalmente cubiertas.

Para Lévy y Varela (2006), la satisfacción corresponde a la resultante psicológica de una experiencia que tuvo el cliente, donde lo cuantificable de la satisfacción aparece de una serie de elementos y cuestiones de bienestar que siente una persona.

En otras palabras, la satisfacción corresponde al estado de ánimo de una persona que surge de la comparación del servicio final brindado con la expectativa que tenía el cliente. Si el resultado es neutro, obedece a que no se llegó a obtener ninguna emoción relevante en el comprador, lo que conlleva a que la empresa no consiguió añadir el valor agregado al bien o servicio final. Por otro lado, si el resultado es negativo, se habrá generado en el cliente una emoción de insatisfacción. En este caso, al no cumplir con las expectativas del cliente, la compañía tendrá que admitir costos relacionados a realizar nuevamente el servicio, suprimir los comentarios negativos, potenciar el clima organizacional y resarcir al cliente. En cambio, si el cliente percibió una mejor atención de la que esperaba, lo obtenido de este cotejo será un resultado positivo, lo que determinará haber logrado satisfacer al cliente. El punto central del servicio al cliente es su satisfacción. Serna (1999), explica que el servicio se consume y produce instantáneamente. Por ello, gran parte de su satisfacción dependerá de la manera que se aproveche dicha oportunidad, así como de la eficacia para realizarlo y entregarlo al cliente.

2.2.2. Medición de la Satisfacción

Según la Asociación Española de la Calidad (2003), la satisfacción de los clientes se puede medir a través de dos diferentes métodos: El método indirecto de prospección, cuando son por iniciativa del cliente, y el método directo, cuando son liderados por iniciativa de la propia empresa.

- Método de Prospección indirecta (por iniciativa del cliente): según la Asociación Española de la Calidad (2003), indica que el método indirecto de medición es aquel en donde el cliente interviene de forma directa a través del sistema de quejas y sugerencias, por lo que recomiendan que la empresa presentar claramente la existencia de dicha posibilidad de expresión, a fin de no reprimir el uso de dicho sistema.
- Método de prospección directa (por iniciativa de la empresa): según la Asociación Española de la Calidad (2003), las empresas no solo deben contar con el sistema donde interviene el usuario por iniciativa para conocer el nivel de su satisfacción, sino que también deben realizar frecuentemente estudios dirigidos por ellas, por lo que dentro de los métodos de prospección directa se tiene a:
 - Escritos: Test o encuestas desarrollados por el escrito.
 - Orales: Test o encuestas elaborados para realizarse oralmente por personal de la propia empresa.
 - Mixtos: procedimientos mezclando los dos métodos anteriores y añadiendo métodos visuales.

Una vez determinado el medio de recolección de datos, se debe determinar la escala de medición de estos, por lo que según Fernández (2004), las escalas de medida se pueden diferenciar entre:

- Escalas Básica de medida: Estas escalas se pueden clasificar en escalas no métricas y métricas.
 - Escalas no Métricas: permite medir variables cualitativas, no obstante, no tienen un significado cuantitativo. Normalmente presentan un nivel de sencillez elevado en su cumplimiento, pero sus medios de análisis estadísticos son más reducidos (básicamente frecuencia y porcentajes). Dentro de este tipo de escala se pueden encontrar la escala nominal, el cual permite determinar solamente las categorías u opciones de respuesta con las que se identifica al entrevistado, y la

escala ordinal, el cual define la relación ordenada entre las categorías o alternativas de respuesta.

- Escala Métricas: son apropiadas para variables cualitativas ya que admite interpretar cuantitativamente los resultados. Su cumplimiento genera un mayor nivel de dificultad y exigencia, pero amplía enormemente la posibilidad de análisis estadístico (básicamente promedios y dispersiones). Dentro de este tipo de escalas tenemos a la escala intervalo, que proporciona información de clasificación, ordenación de alternativas y adicionalmente sobre sus diferencias, y la escala de ratio o proporcional, que suministra la misma información que la escala de intervalos, clasificación, ordenación y distancia, y además se pueden interpretar los valores de la escala y sus relaciones porque existe proporcionalidad entre ellos y el origen o valor cero es absoluto.
- Escalas Múltiples: las escalas múltiples utilizan un listado de ítems para medir una cualidad perteneciente a un fenómeno, objeto o persona. Estas escalas son muy utilizadas en la medición de actitudes y se utilizan frecuentemente en la formulación de preguntas de un cuestionario. Una actitud es un estado mental que se basa en la experiencia y ejerce una influencia en el comportamiento. Las escalas de actitudes más utilizadas son: la escala de Likert y el diferencia semántico, donde el primero permite medir la actitud hacia un objeto en base al grado de acuerdo o desacuerdo de los entrevistados con una serie de enunciados positivos y negativos que representan atributos del objeto estudiado; mientras que el segundo, permite medir la actitud hacia un objeto en base a la evaluación realizada por los entrevistados de diferentes atributos bipolares en una escala de siete posiciones que se puntúan del 1 al 7 o del -3 al +3.

En el journey de reclamos del BCP, los indicadores de Satisfacción son medidos mediante encuestas que se envían a los clientes luego del ingreso de su reclamo y al recibir la respuesta correspondiente, las cuales son tabuladas en base a la Escala Likert de Satisfacción. Ésta está cuantificada de la siguiente manera: 1 (Nada satisfecho), 2 (Poco satisfecho), 3 (Satisfecho), 4 (Muy satisfecho) y 5 (Totalmente satisfecho).

Tabla 1

Ejemplo de la Escala de Likert de Satisfacción

¿Cómo te sentiste con la atención brindada?				
Totalmente	Muy	Satisfecho	Poco	Nada
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho

2.2.3. Imagen

Según Arancibia et al., (2013), la imagen corresponde a la manera en cómo el cliente ve a la organización de acuerdo con las experiencias que ha tenido con ella. Usualmente, para cuantificar la imagen de una compañía se determinan preguntas que miden la percepción de los clientes acerca de la solidez de la empresa, su aportación a la sociedad, confianza, preocupación por los clientes, confiabilidad en lo que la empresa expone y realiza, reputación, y el nivel de innovación.

En vista de que, en el servicio que realiza un banco son los intangibles los que determinan una diferencia significativa en la entrega de valor a los clientes, entre una entidad financiera y otra, se considerará para la presente monografía los modelos relacionados con el capital intelectual, para delimitar los factores intangibles que repercuten directamente en la imagen y en la calidad.

Según Alama et al. (2006), capital intelectual se define como el grupo de activos intangibles que producen valor para la empresa, el mismo que está constituido por cuatro elementos: capital humano, capital tecnológico, capital organizativo, y capital relacional.

- **Capital humano:** corresponde básicamente al valor económico de las habilidades profesionales de una persona. Abarca las competencias y conocimientos de las personas que laboran en la empresa.
- **Capital organizativo:** corresponde al grupo de intangibles, informales y formales, que alinean eficaz y eficientemente, la actividad de la empresa. Los componentes más destacados son los sistemas de información y la cultura organizacional.

- **Capital tecnológico:** corresponde al conjunto de intangibles que se encuentran vinculados en primera mano con las actividades y funciones de las operaciones destinadas a la producción de bienes o de prestación de servicios de la empresa.
- **Capital relacional:** corresponde al conjunto de conocimientos que se generan y se adhieren a la empresa como resultado del valor derivado de los procesos en relación con los agentes de su entorno como son los clientes, proveedores, entidades del estado, sociedad, etc.

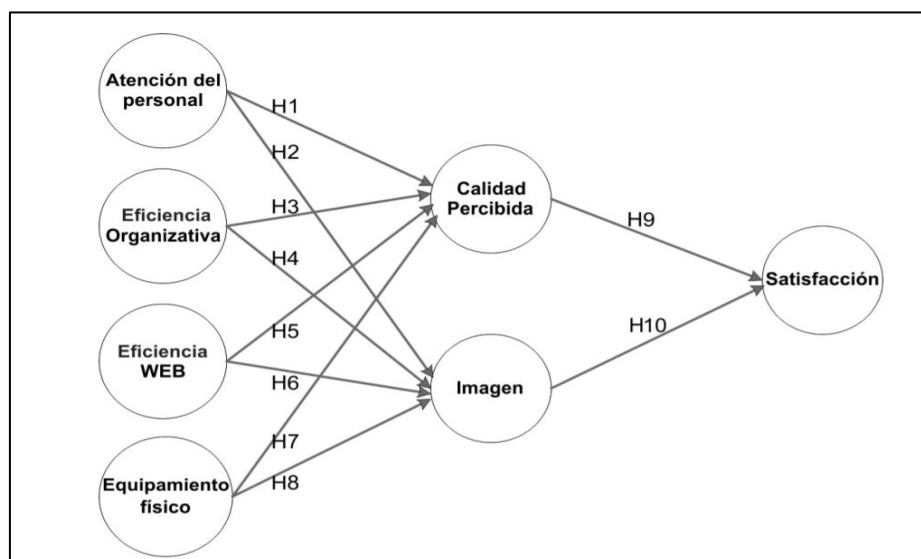
Tomando en consideración dichas definiciones, Arancibia et al. (2013), determinan los factores del capital intelectual ajustados al contexto de un banco como:

- **Atención del personal:** corresponde a parte del capital humano del banco destinado a la atención directa del cliente. Engloba cualidades de atención, accesibilidad, responsabilidad y competencia por parte del asesor de servicio y de atención interna (Arancibia et al., 2013).
- **Eficiencia organizativa:** forma parte del capital organizativo de la compañía y toma en consideración particularmente la eficiencia en los procesos y procedimientos de la empresa, tales como tiempos aceptables de espera, agilidad en la validación y verificación de productos y servicios que el cliente necesita y capacidad de respuesta a las inquietudes del cliente (Arancibia et al., 2013).
- **Eficiencia web:** conforma parte del capital tecnológico enfocado a la eficiencia de la página web de la empresa, en concordancia con la disponibilidad constante ésta, información presente en ella, diversidad de operaciones que se pueden realizar, facilidad para el uso, seguridad (Arancibia et al., 2013).
- **Equipamiento físico:** Corresponde a los materiales físicos necesarios para una correcta atención al cliente, relacionados con el equipamiento y la infraestructura presentes en el lugar donde se presta de atención (Arancibia et al., 2013).

La Figura 2 nos muestra que los factores antes definidos influyen directamente sobre la imagen de la organización, la calidad percibida por el cliente y por ende en la satisfacción final de este.

Figura 2

Modelo conceptual sobre la imagen y calidad percibida



Nota. Recuperado de *Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena* (p. 260), por Arancibia et al. (2013).

Para Arancibia et al. (2013) el factor de atención al personal influye directa y positivamente en imagen y la calidad percibida por el usuario, esto se debe a que está presente un factor llamado “Aspectos Humanos”, el mismo que es considerado en muchas investigaciones, y que tiene una repercusión positiva en la calidad de servicio final percibida. Arancibia et al. (2013), también determinan que el factor eficiencia organizativa influye directa y positivamente en la imagen y calidad generada, esto se da ya que está presente el factor “Aspecto Operativo” que repercute totalmente en calidad final percibida. Por otro lado, Arancibia et al. (2013), determinan que el factor eficiencia web influye directa y positivamente en la imagen y calidad generada, puesto que se considera a los servicios tecnológicos como uno de los elementos determinantes en la calidad final percibida. Y finalmente Arancibia et al. (2013), concluyen también que el factor equipamiento físico influye directa y positivamente en la imagen y calidad generada, dado que abarca elementos

ligados al equipamiento y a la infraestructura que se encuentran en los puntos de atención del banco.

2.3. Gestión por Procesos

Según Fernández (2003), la gestión por procesos corresponde a en manejar de forma general los procesos y transacciones que la empresa debe efectuar.

Para Mallar (2010), el modelo de Gestión basada en los Procesos está dirigida a desplegar la misión de la empresa, a través de la satisfacción total de todas y cada una de las expectativas que tienen sus stakeholders (accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad, estado, etc.) y a lo que la empresa hace para satisfacerlos, en lugar de enfocarse en elementos estructurales como las funciones que desarrollan sus departamentos o a cuál es su cadena de mando.

2.3.1. Elementos de un Proceso

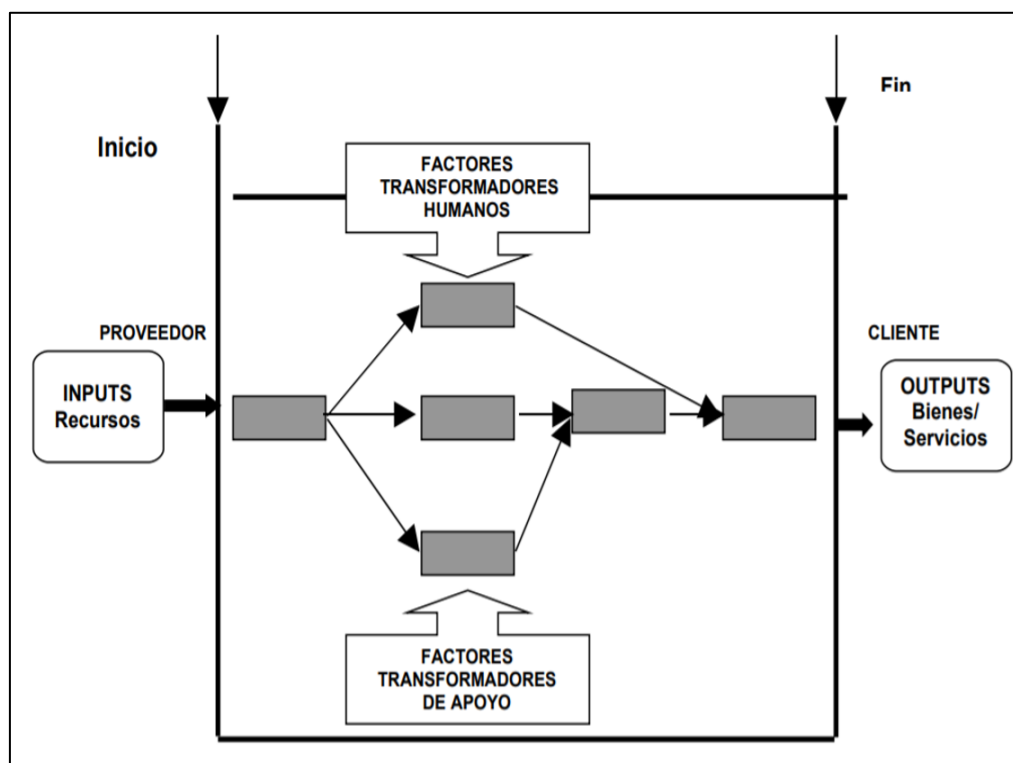
Según Mallar (2010), los elementos de un proceso son los siguientes:

- **Input:** corresponde a los recursos, materiales e información a transformar y/o procesar; así como las personas a capacitar y el conocimiento a elaborar y/o sistematizar (Mallar, 2010).
- **Recursos:** Son los elementos que actúan sobre los inputs a transformar. Estos están conformados por los recursos humanos, quienes organizan, planifican controlan y dirigen los procesos; y los recursos de apoyo, que corresponden a los recursos que dan soporte a los recursos humanos, como las computadoras, los programas de software, etc. (Mallar, 2010).
- **Flujo real de procesamiento o transformación:** corresponde al flujo del proceso. En esta etapa se efectúa la transformación, modificación o tratamiento del input, el cual puede ser físico, de lugar, de reconfiguración, transferencia de conocimientos, etc. (Mallar, 2010).
- **Outputs:** son principalmente de dos tipos, primero están los bienes, que puede ser

tangibles, transportables y almacenables; también están los servicios, los mismos que son intangibles; corresponden a la acción sobre el cliente y su calidad está relacionada principalmente de la percepción de este (Mallar, 2010).

Figura 3

Elementos del Proceso



Nota. Tomado de *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente* (p. 9), por Mallar, 2010, Revista Visión del Futuro.

2.3.2. Control de la gestión por procesos

Según Camisón et al., (2007), la gestión por procesos involucra generar una metodología de control que permita evaluar y medir los outputs de los procesos, así como su funcionamiento. También es muy importante realizar la medición de la satisfacción generada tanto en los clientes como en los colaboradores; con todos estos datos se pueden determinar rediseños o las mejoras que se requieran en los diversos procesos.

Los motivos principales para realizar la medición de los procesos son: recolectar datos para utilizarlos y gestionarlos óptimamente, llevar un control de estos, a fin de cumplir con los objetivos determinados (Camisón et al., 2007).

2.3.3. Ciclo PDCA

Para Camisón et al. (2007), el ciclo PDCA o PHVA (por sus siglas traducidas al castellano), define un método de control de la calidad que permite la mejora de esta en los diversos procesos de la empresa; asimismo, corresponde a una herramienta para mejorar continuamente y es muy útil en la aplicación de la gestión por procesos.

Las etapas que conforman el ciclo PDCA son las siguientes:

- Etapa Plan: lo primero que se realiza dentro del ciclo PDCA es la obtención de las metas y objetivos que se van a cumplir, estos deben ser breves y claros. Asimismo, se deben plantear los métodos que se utilizarán para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para la identificación de los probables problemas, se precisan uno a uno según la prioridad, se determinan los objetivos, se examina el entorno, se identifican las causas probables y se diseña un plan de mejora aplicando las diferentes herramientas de calidad (Camisón et al., 2007).
- Etapa Do: en la presente etapa se capacita al personal de la organización que participa en la mejora de los procesos, teniendo tres tipos de capacitación: grupal donde todos participan, de los jefes a los empleados, y de manera individual (Camisón et al., 2007).
- Etapa Check: en esta tercera etapa se procede a verificar el trabajo realizado a fin de comprobar si se está llevando a cabo de acuerdo con el plan inicial. Asimismo, deben validarse las acciones realizadas mediante la observación en el punto mismo del trabajo y la comprobación a través de los resultados del mismo trabajo también (Camisón et al., 2007).
- Etapa Act: En esta etapa que corresponde a la última del ciclo se presentan dos escenarios: si se llegó a cumplir con los objetivos, este escenario se presenta cuando en la etapa anterior se logró lo que se había planteado en la etapa inicial; es decir, se

regularizan los procedimientos y correcciones aplicadas a los mismos y a las operaciones, lo que conlleva a continuar realizando las operaciones del mismo modo. El otro escenario que se podría presentar es cuando no se llegó a cumplir con los objetivos propuestos por lo que se deben encontrar las posibles causas que generaron que no se llegue a lo esperado y se deben eliminar elaborando un nuevo ciclo de PDCA y comenzar con la etapa inicial. (Camisón et al., 2007)

2.4. Herramientas

2.4.1. Método del Top Two Box y Bottom Tow Box

Para Celis (2017), el Top Two Box es un método que se emplea como indicador en estudios de satisfacción de clientes, entre otros; teniendo como finalidad mostrar los resultados generados de las categorías propuestas en la escala Likert, donde se seleccionan las dos respuestas de mayor puntaje, creando de esta manera un solo número, lo cual permite un análisis y comparación de resultados de forma eficiente, para una más acertada toma de decisiones en la investigación.

- **Top tow box (TTB):** Herramienta de estudio de satisfacción de clientes que representa la forma numérica de las dos opciones superiores: totalmente satisfecho y muy satisfecho de un total de cinco opciones: totalmente satisfecho, muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho y nada satisfecho.
- **Bottom tow box (BTB):** herramienta de estudio de satisfacción de clientes que representa la forma numérica de las dos opciones inferiores: poco satisfecho y nada satisfecho de un total de cinco opciones: totalmente satisfecho, muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho y nada satisfecho.

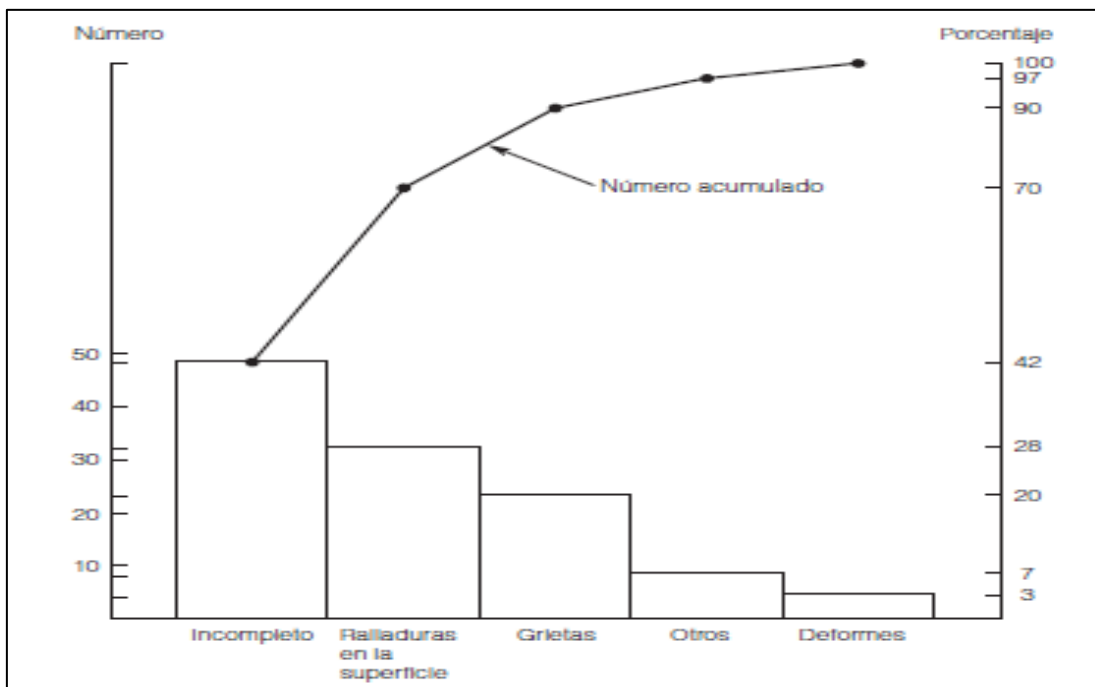
2.4.2. El diagrama de Pareto

Según Galgano (1995), el diagrama de Pareto representa uno de los primeros pasos que deben darse para realizar mejoras, ya que ayuda a definir las áreas prioritarias de intervención, atrae la atención de todos sobre prioridades y facilita la creación del consenso.

El diagrama de Pareto es utilizado con frecuencia para examinar los datos recopilados en las hojas de verificación. Asimismo, se puede trazar una curva de frecuencia acumulada en el histograma, tal como se puede verificar en la figura 4, este apoyo visual muestra con claridad la magnitud relativa de los defectos y puede ser utilizada para validar las oportunidades de mejora. Los problemas más costosos o significativos saltan a la vista. Los diagramas de Pareto también pueden mostrar los resultados de los programas de mejora a través del tiempo. Son menos intimidantes para los empleados que temen a la estadística (Evans y Lindsay, 2008).

Figura 4

Diagrama de Pareto



Nota. Tomado de *Administración y control de la calidad* (p. 673), por J. Evans y W. Lindsay, (2008)

2.4.3. El diagrama causa-efecto

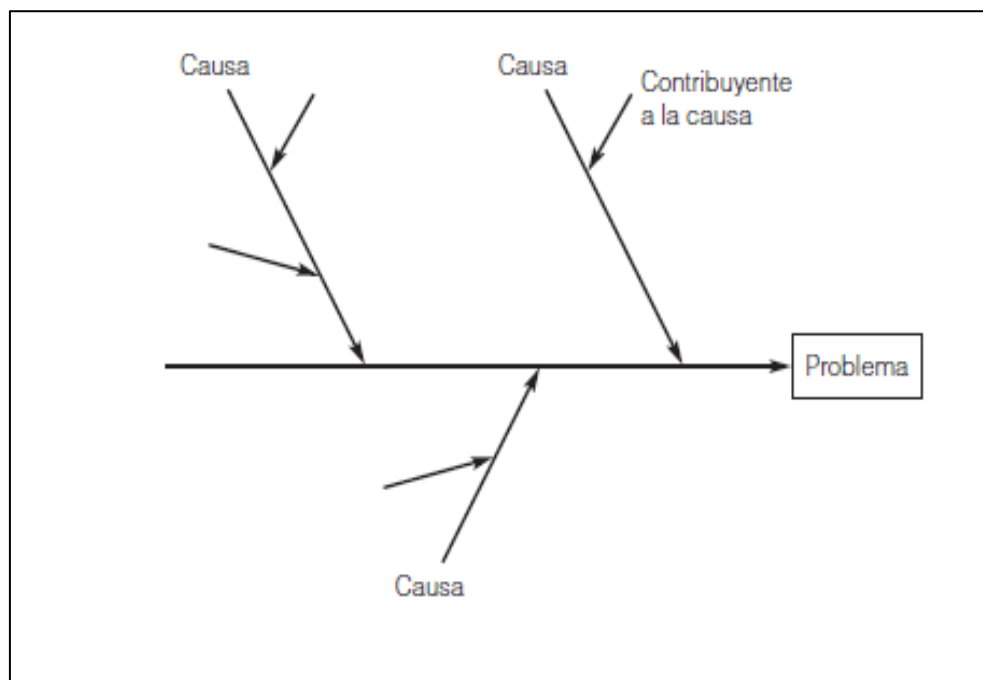
Según Galgano (1995), el diagrama causa-efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas.

El diagrama causa-efecto se introdujo en Japón por Kaoru Ishikawa, razón por la cual también se le conoce como diagrama de Ishikawa. Por otro lado, debido a la estructura que presenta, a menudo se le llama *diagrama de espina de pescado*. En la figura 5, se muestra la

estructura general de un diagrama de causa-efecto, donde visualiza, al término de la línea horizontal un problema. Cada ramificación que se dirige al tronco principal representa una posible causa y a su vez dichas ramificaciones señalan las posibles causas que contribuyen a ellas. El diagrama identifica las causas más probables de un problema a fin de poder recopilar y analizar más datos (Evans y Lindsay, 2008).

Figura 5

Estructura general de un Diagrama de causa-efecto



Nota. Tomado de *Administración y control de la calidad* (p. 676), por J. Evans y W. Lindsay, 2008, Cengage learning.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. La empresa

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es la entidad financiera líder del sistema financiero con participaciones relevantes en todos los segmentos de mercado. A diciembre 2020 BCP contaba con una participación de mercado de 34.5% y 35.2% en depósitos y créditos directos, respectivamente. Credicorp, principal holding financiero del país, posee 97.7% del accionariado del Banco, directa e indirectamente a través del Grupo Crédito (Apoyo & Asociados, 2020).

El BCP, denominado como Banco Italiano durante sus primeros 52 años de historia, se fundó en abril de 1889. En febrero de 1942, pasó de ser el Banco Italiano, a ser el Banco de Crédito del Perú. Así, el primer banco del país terminó sus actividades luego de haber tenido muy buenos resultados en el Perú. Posteriormente, con la finalidad de obtener una participación internacional, se abrieron agencias en Nueva York y Nassau, lo que convirtió al BCP en el único banco peruano que tenía presencia en dos de los lugares financieros más importantes del mundo. Luego, con la idea de mejorar el servicio ofrecido a sus usuarios y clientes, se determinó la Red Nacional de Teleproceso, que a fines de 1988 conectaba a casi todas las oficinas del país con el computador central que tenían en la ciudad de Lima. Asimismo, en el mismo año, crearon la cuenta corriente y la libreta de ahorro nacional, e instalaron la red de cajeros automáticos más extenso del Perú (Via BCP, 2021).

En 1993 el BCP se apropió del Banco Popular de Bolivia, el cual es denominado actualmente como Banco de Crédito BCP Bolivia. Luego de un año, con la finalidad de ofrecer una atención aún más específica, crearon Credifondo, una nueva compañía subsidiaria que se dedicaba a promover de los fondos mutuos. Un año más tarde, abrieron Credileasing, empresa orientada a promocionar arrendamientos financieros. En el 2014, a través de la subsidiaria Edyficar el BCP adquirió Mibanco, empresa líder especializada en el financiamiento a la micro y pequeña empresa (Via BCP, 2021).

Al cumplir 131 años en el Perú, el BCP cuenta con más de 375 Agencias, alrededor de 1,800 Cajeros Automáticos, más de 5,600 Agentes BCP y aproximadamente de 27,500 colaboradores, así como bancos corresponsales en gran parte del mundo (Via BCP, 2021).

3.2. La cultura organizacional

La cultura organización del BCP inicialmente se encontraba enfocada en la productividad y los procesos; no obstante, a raíz de necesitar mejorar la satisfacción de los clientes, a partir de mayo de 2017, se propuso cambiar el enfoque orientado a los resultados por una cultura organizacional enfocada en el cliente, por lo que se propuso como aspiración general el llegar a ser el banco con el mejor servicio en el 2021 y la marca peruana con la mejor experiencia en el 2024.

3.2.1. Propósito y Aspiración Actuales del Banco

- **Propósito:** “Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación”.
- **Aspiración:** “Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna. Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales. Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú”.

3.2.2. Principios Samay

- **Clientecéntricos:** Los clientes están en el centro de las dediciones del banco. Motivo por el cual cada producto y servicio brindado, cada solución y decisión tomada, es para los clientes. Se busca entregar una experiencia única con base en un servicio más cercano, ágil y simple (Via BCP, 2021).
- **Potenciamos tu mejor tú:** Nuestros crecimiento personal y profesionales no tienen

límites. Los límites son puestos por cada uno. Mientras mejor se sea como persona, mejor será el BCP. Se intenta sacar lo mejor de cada colaborador a través de los retos, reconocimientos, el aprendizaje y la colaboración sin importar el cargo (Via BCP, 2021).

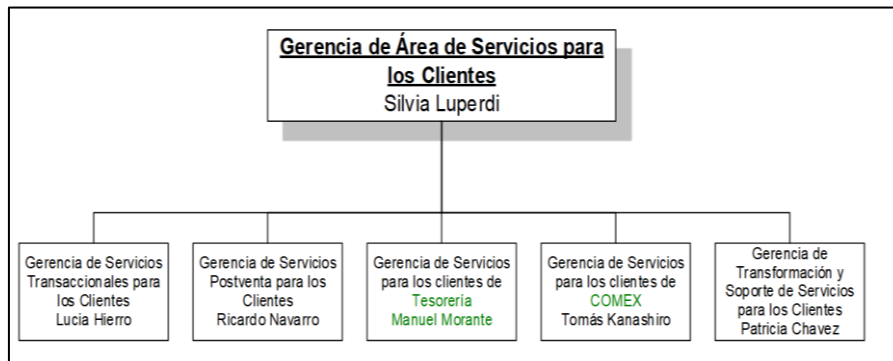
- Sumamos para multiplicar: Las metas y desafío están estrechamente ligados. Todos somos uno y ganamos juntos o perdemos juntos. Nos organizamos, generando sinergias y multiplicando el valor (Via BCP, 2021).
- Mínimo, damos lo máximo: se da el todo por el todo en cada una de las cosas que hacemos y se va más allá. Se enfrenta cada reto con mucha actitud y bastante disposición para obtener el mejor resultado (Via BCP, 2021).
- Emprendemos y aprendemos: Orientados a la innovación y sin miedo a los cambios. Todas las ideas son bienvenidas, de cada una de las personas sin importar el cargo. Toda innovación es probada, observada y mejorada, y se toma el resultado como un aprendizaje para todos (Via BCP, 2021).
- Seguros y derechos: Todas las oportunidades que se presenten pueden conllevar a riesgos. Motivo por el cual, cada colaborador debe conocerlo, evaluarlo y administrarlo. Es lo que genera la confianza, la misma que jamás será arriesgada. El comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad no se negocia. Nunca se hace algo, de lo que podamos agachar la cabeza (Via BCP, 2021).

3.2.3. Organización

El organigrama del BCP, está conformado el Directorio, la Gerencia General, cinco (5) Gerencias Centrales, y seis (6) departamentos de apoyo. Asimismo, la solución de los reclamos en segunda instancia se realiza dentro del Área de Servicios para los Clientes, en la Gerencia de Post Venta Para Los Clientes, siendo los que se muestran en la figura 6:

Figura 7

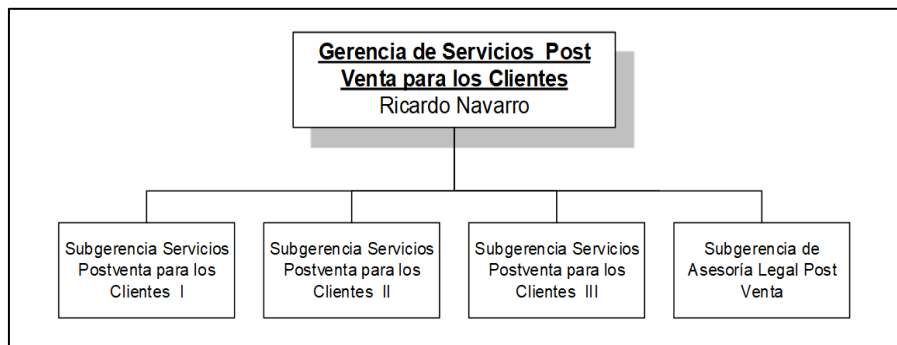
Organigrama la Gerencia de Área Servicios para los Clientes



Nota. Extraído de *Manual de Organización y Funciones* del BCP, 2018.

Figura 8

Organigrama la Gerencia de Servicios Post Venta para los Clientes



Nota. Extraído de *Manual de Organización y Funciones* del BCP, 2018.

Cada subgerencia de Servicio Post venta para los clientes, esta subdividido en equipo de trabajo (colas), que se encargan de la resolución de los reclamos dependiendo del producto y casuística por la cual ingresen, cada equipo está formado por un supervisor y entre 8 a 20 analistas (ver Anexo 1).

3.3. El cliente

Para el presente trabajo definiremos como “cliente” a toda persona natural o jurídica que mantiene productos activos y/o pasivos en el banco, o a aquellos usuarios que realizar operaciones a través de los diversos canales de atención y que no mantienen productos vigentes con el BCP. Para una mejor atención, el BCP procedió a agrupar a los clientes y usuarios en cuatro grandes grupos, en función a criterios como su naturaleza, sus ingresos, condiciones con el banco, etc. En la tabla 2 podemos apreciar todas las unidades de negocios del BCP.

Tabla 2

Unidades De Negocios - Bancas Y Segmentos De Bancas del BCP

UNIDAD DE NEGOCIO	BANCA	NOMBRE	NOMENCLATURA		
BANCA CORPORATIVA	BANCA CORPORATIVA	BC COMERCIAL A NORMAL	CCAN		
		BC COMERCIAL B NORMAL	CCBN		
		BC COMERCIAL C NORMAL	CCCN		
		BC COMERCIAL D NORMAL	CCDN		
		BC COMERCIAL E NORMAL	CCEN		
		BC INTERNACIONAL NORMAL	CMN		
		BE - BANCA EMPRESAS		BE JUNIOR A NORMAL	EJAN
				BE JUNIOR B NORMAL	EJBN
				BE JUNIOR C NORMAL	EJCN
				BE JUNIOR D NORMAL	EJDN
BE JUNIOR E NORMAL	EJEN				
BE SENIOR A NORMAL	ESAN				
BE SENIOR B NORMAL	ESBN				
BE SENIOR C NORMAL	ESCN				
BE SENIOR D NORMAL	ESDN				
BE SENIOR E NORMAL	ESEN				
BANCA EMPRESAS		BE MULTINACIONAL A NORMAL	EMAN		
		BE MULTINACIONAL B NORMAL	EMBN		
		BE MULTINACIONAL C NORMAL	EMCN		
		BE MULTINACIONAL D NORMAL	EMDN		
		BE MULTINACIONAL E NORMAL	EMEN		
		BE INSTITUCIONAL A NORMAL	EUAN		
		BE INSTITUCIONAL B NORMAL	EUBN		
		BE INSTITUCIONAL C NORMAL	EUCN		
		BE INSTITUCIONAL D NORMAL	EUDN		
		BE INSTITUCIONAL E NORMAL	EUEN		
BE - BANCA INSTITUCIONAL		GREMIO 34 NORMAL	PGIN		
		CONSUMO NORMAL	PMIN		
		NO BANCO NORMAL	PNBN		
		PYME NORMAL	PQIN		
		EXCLUSIVA NORMAL	PXIN		
		OPERACIONES DIVISION COMERCIAL	SGIN		
		ALIANZAS EXTERNAS	PYIN		
		NEGOCIOS	PCIN		
		GESTION DE PRIVADA NORMAL	PPIN		
		PATRIMONIOS ENALTA NORMAL	PLEN		
BANCA MINORISTA		GREMIO 34	PGIN		
		CONSUMO	PMIN		
		NO BANCO NORMAL	PNBN		
		PYME NORMAL	PQIN		
		EXCLUSIVA NORMAL	PXIN		
		OPERACIONES DC	SGIN		
		ALIANZAS EXTERNAS	PYIN		
		NEGOCIOS	PCIN		
		GESTION DE PRIVADA NORMAL	PPIN		
		PATRIMONIOS ENALTA NORMAL	PLEN		

UNIDAD DE NEGOCIO	BANCA	NOMBRE	NOMENCLATURA
CE – CORPORATIVA		BC COMERCIAL A ESPECIAL	CCAE
		BC COMERCIAL B ESPECIAL	CCBE
		BC COMERCIAL C ESPECIAL	CCCE
		BC COMERCIAL D ESPECIAL	CCDE
		BC COMERCIAL E ESPECIAL	CCEE
		BC INTERNACIONAL ESPECIAL	CME
		BE INSTITUCIONAL A ESPECIAL	EUAE
		BE INSTITUCIONAL B ESPECIAL	EUBE
		BE INSTITUCIONAL C ESPECIAL	EUCE
		BE INSTITUCIONAL D ESPECIAL	EUDE
CE – BANCA EMPRESAS		BE INSTITUCIONAL E ESPECIAL	EUEE
		BE JUNIOR A ESPECIAL	EJAE
		BE JUNIOR B ESPECIAL	EJBE
		BE JUNIOR C ESPECIAL	EJCE
		BE JUNIOR D ESPECIAL	EJDE
		BE JUNIOR E ESPECIAL	EJEE
		BE SENIOR A ESPECIAL	ESAE
		BE SENIOR B ESPECIAL	ESBE
		BE SENIOR C ESPECIAL	ESCE
		BE SENIOR D ESPECIAL	ESDE
		BE SENIOR E ESPECIAL	ESEE
		BE MULTINACIONAL A ESPECIAL	EMAE
		BE MULTINACIONAL B ESPECIAL	EMBE
		BE MULTINACIONAL C ESPECIAL	EMCE
		BE MULTINACIONAL D ESPECIAL	EMDE
	BE MULTINACIONAL E ESPECIAL	EMEE	
CE – BANCA MINORISTA		GREMIO 34 ESPECIAL	PGIE
		CONSUMO ESPECIAL	PMIE
		NO BANCO ESPECIAL	PNBE
		PYME ESPECIAL	PQIE
		EXCLUSIVO ESPECIAL	PXIE
		ALIANZAS EXTERNAS ESPECIAL	PYIE
		NEGOCIOS ESPECIAL	PCIE
		BANCA PRIVADA ESPECIAL	PPIE
		ENALTA ESPECIAL	PLEE

CUENTAS ESPECIALES

- Banca Corporativa: grupo donde se encuentra grandes empresas y corporaciones nacionales e internacionales, los cuales realizan movimientos de millones de soles a diarios y generan una gran rentabilidad para la empresa. Para este grupo, el banco asigna a un funcionario de Negocios con el fin de realizar una asesoría personalizada a los clientes de este segmento, así como promover la inversión de estos; entre los servicios brindados se destacan: Letras y Facturas Negociables, Leasing, Cartas Fianzas, entre otros.
- Banca Empresas: Grupo donde se encuentran las medianas empresas de nuestro entono, así como todas las instituciones del estado. Para este grupo también se designan funcionarios de negocios a fin de apoyar con las consultar y operaciones de las empresas e instituciones que se encuentran en este grupo.
- Banca Minorista: abarca a todas las personas naturales, micro y pequeñas empresas. A este segmento, dependiendo de los ingresos que el cliente pueda mantener, o al patrimonio de este, se designa un funcionario de negocios a fin de que pueda apoyarlos con sus transacciones y consultas.
- Cuentas Especiales: en este segmento se encuentran todos los clientes que mantienen deudas vencidas y/o judicializadas, dependiendo del importe de la deuda, se asigna a un funcionario de Cuentas Especiales, a fin de que pueda ayudar al cliente con algún refinanciamiento, y/o a realizar las cobranzas correspondientes.

3.4. La atención de reclamos

3.4.1. Reclamo

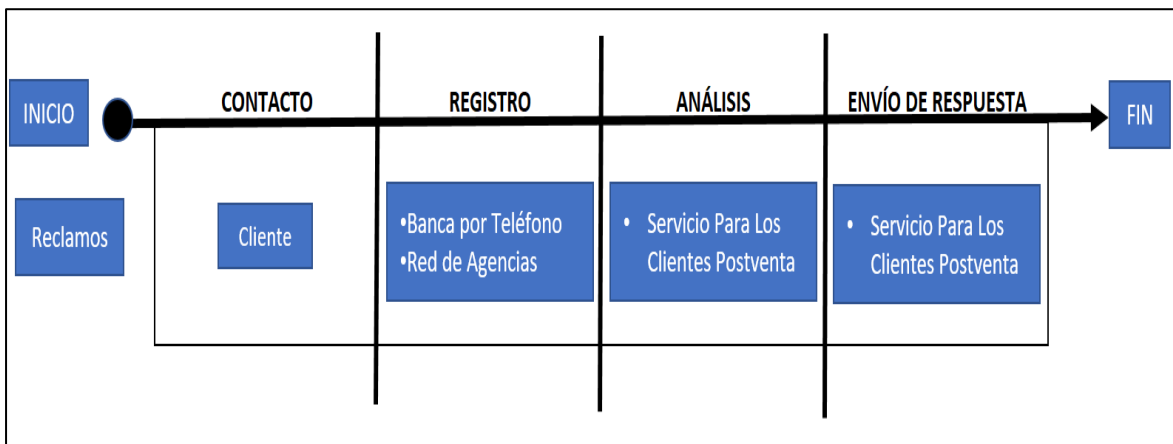
Según Gonzales (2006), el reclamo es la acción de solicitar o exigir con derecho algo de manera formal, en ese sentido, los reclamos presentados al BCP corresponden a las dudas, inquietudes o inconformidades de los clientes y usuarios con respecto a los servicios y/o productos que el banco ofrece. En ese sentido, podríamos definir un reclamo como el derecho que tiene toda persona de exigir, reivindicar o demandar una solución ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la a falta de atención de una solicitud

3.4.2. Journey de Reclamos

El journey de reclamos corresponde al viaje que los clientes del banco realizan desde que ingresan sus reclamos, hasta que reciben la respuesta de estos. Abarca todo el proceso de la gestión del reclamo, desde el contacto del cliente, el ingreso y registro del reclamo, el análisis de este y finalmente el envío de la respuesta.

Figura 9

Journey de Reclamos inicial



En la Figura 9 se muestra el journey de reclamos inicial, donde el cliente es quien se contacta con el BCP a fin de solicitar el ingreso de una solicitud reclamo, siendo atendido a través del punto de contacto, que está formado por la Banca por Teléfono y la Red de Agencias, quienes se encargan del registro de la solicitud para luego pasar al área de Servicio Postventa Para Los Clientes, donde será analizado y finalmente respondido.

3.4.3. Tipos de reclamos

Las solicitudes de reclamos presentados en el BCP se pueden tipificar de la siguiente manera:

- Solicitudes de Información: Son las solicitudes que ingresan como una solicitud de reclamo, donde el cliente requiere detalle de operaciones, información de productos o copias de contratos.
- Solicitudes de Quejas: son las solicitudes que los clientes ingresan por el malestar o

descontento por algo que va relacionado al producto o servicio o se refiere a una mala atención recibida. Dentro de esta tipificación podemos encontrar el malestar con los canales de atención, malestar con el funcionamiento de aplicativos, o quejas por la atención recibida en el punto de contacto (Agencias o Banca Por Teléfono).

- Solicitudes de Reclamos: son las solicitudes presentadas por los clientes en disconformidad con las operaciones realizadas o con las condiciones de los productos.

3.4.4. Medios para la presentación e ingreso del Reclamo

De conformidad con lo establecido en Art. 150° del Código de Protección y Defensa al Consumidor, Ley N° 29571, concordante con el Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor, aprobado a través del Decreto Supremo N° 011-2011-PCM, los establecimientos comerciales deben contar con un Libro de Reclamaciones de forma virtual o física; el cual en el caso del BCP y conforme lo permiten los dispositivos legales antes señalados, es de naturaleza virtual, donde son registrados los reclamos y quejas que los clientes requieran presentar.

Para acceder al Libro de Reclamaciones antes señalado, el cliente lo puede hacer a través de los diferentes canales, como son la red de Agencias, Banca por Teléfono y por la página web del BCP.

- Agencias BCP: Corresponden a los establecimientos comerciales de atención presencial al público del BCP, donde el cliente puede realizar operaciones y consultas, así como adquirir productos. El ingreso de los reclamos en las Agencias se realiza a través de las Plataformas Comerciales, con los asesores de venta, quienes validarán la titularidad del cliente y procederán con el ingreso del reclamo de ser necesario.
- Banca Por Teléfono: Corresponde al canal de atención telefónico del BCP, donde el cliente puede absolver sus dudas sobre los diversos productos que mantiene; a través de dicho medio, el cliente puede comunicarse al 311-9898, y ser atendido por uno de

los asesores de consultas y reclamos, quienes ingresarán el reclamo solicitado previa validación de la titularidad la cual se realiza con el marcado de la clave secreta del cliente.

- **Página web ViaBCP:** Corresponde al medio electrónico del BCP, donde el cliente puede encontrar información de los productos que el BCP ofrece, y por donde puede realizar sus operaciones. A través de dicho medio, el cliente puede ingresar su reclamo llenando el formulario de ingreso de reclamo (ver Anexo 2), el cual llegará a uno de nuestros asesores de Banca por Teléfono, quien se comunicará con el cliente en un plazo máximo de 24 horas, a fin de solicitar mayor detalle de su requerimiento y para confirmar la titularidad del cliente, para posteriormente realizar el ingreso del reclamo.

3.4.5. Plazos de atención de los reclamos

En línea con lo determinado en el Código de Protección y Defensa del Consumidor, el plazo máximo para la atención de un reclamo es de treinta (30) días calendario; sin embargo, dicho plazo puede ser extendido por otro igual cuando la naturaleza del reclamo lo justifique, situación que es puesta en conocimiento del consumidor antes de la culminación del plazo inicial, con el envío de una carta de ampliación.

Internamente, el banco maneja plazos de atención promesa, los cuales van 3 hasta 15 días calendario. Es importante indicar que, los plazos promesa dependen del producto y la casuística del reclamo, es así cada cola de trabajo manejan diferentes plazos de atención promesa, dependiendo de la complejidad de la casuística, por lo que una solicitud de información como copias o detalles de operaciones, tienen un plazo de atención promesa menor, entre 3 a 7 días calendario, y reclamos como fraudes, consumos no reconocidos y otros, que necesitan un mayor tiempo de análisis, manejan tiempos de atención promesa mayores, entre 7 a quince días (ver Anexo 3) . Dichos plazos promesas son informado a los clientes, al ingreso de su reclamo.

3.4.6. Volumen de reclamos atendidos por casuísticas

En el periodo del análisis del presente trabajo, es decir, desde enero de 2017 hasta junio de 2018, se llegaron a atender 741,966 reclamos, de los cuales un 58% fueron a favor del cliente, y un 42% a favor de la empresa.

Asimismo, se valida que las casuísticas de mayor atención y resolución de reclamos fueron: “Otros reclamo de Cuentas de Ahorro”, con un 17.70% del total, “Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos de Cuentas de Ahorro” con un 11.24%, “Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos de Tarjetas de crédito” con un 12.05% y finalmente “Demoras o incumplimientos de envío de correspondencia de Tarjetas de Crédito” con un 10.65% de atención, las cuatro casuísticas corresponden al 51.64 % del total de atención.

También se aprecia que, los productos de “Cuentas de Ahorro” y Tarjetas de Crédito” son los productos con mayor cantidad de reclamos ingresados y atendidos, ya que ambos representan el 79.56% del total de reclamos solucionados. En la Tabla 3 se presenta el total de reclamos atendido por casuística y producto, así la cantidad de reclamos que fueron a favor del cliente y a favor de la empresa con sus respectivos porcentajes.

Tabla 3

Cantidad de reclamos atendidos por casuística

N°	Operación, servicio o producto	Símbolo	Motivo o reclamo	Reclamos absueltos			%	
				A favor de la empresa	A favor del usuario	A favor de la empresa %		
1	Tarjetas de crédito	TC1	Cobros indebidamente de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	39,259	50,170	5%	7%	12.05%
		TC2	Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	31,410	47,600	4%	6%	10.65%
		TC3	Transacciones no procesadas / mal realizadas	14,473	24,111	2%	3%	5.24%
		TC4	Otros	37,402	33,635	5%	5%	9.57%
2	Cuenta de ahorro	CA1	Cobros indebidamente de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	22,428	60,947	3%	8%	11.24%
		CA2	Fallas del sistema informático que dificultan operaciones y servicios	16,225	35,976	2%	5%	7.04%
		CA3	Problemas relacionados con cajeros automáticos de titularidad u operados por la empresa (no dispensó efectivo o voucher, retención de tarjeta)	20,984	24,109	3%	3%	6.08%
		CA4	Otros	55,390	75,936	7%	10%	17.70%
3	Crédito de consumo	CRC1	Cobros indebidamente de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	5,718	10,103	1%	1%	2.13%
		CRC2	Transacciones no procesadas / mal realizadas	6,924	7,065	1%	1%	1.89%
		CRC3	Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	3,638	2,034	0%	0%	0.76%
		CRC4	Otros	1,754	1,112	0%	0%	0.39%
4	Atención al público	AP1	Inadecuada atención al usuario – Problemas en la calidad del servicio	7,814	2,437	1%	0%	1.38%
		AP2	Disconformidad por notificaciones dirigidas a terceras personas	578	1,371	0%	0%	0.26%
		AP3	Transacciones no procesadas / mal realizadas	660	1,548	0%	0%	0.30%
		AP4	Otros	651	790	0%	0%	0.19%
5	Cuenta corriente	CC1	Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	5,646	4,184	1%	1%	1.32%
		CC2	Cobros indebidamente de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	9,409	3,038	1%	0%	1.68%
		CC3	Transacciones no procesadas / mal realizadas	8,837	8,906	1%	1%	2.39%
		CC4	Otros	2,359	2,596	0%	0%	0.67%
6	Banca - Seguros	BS1	Contratación o cargo indebido de seguro	3,998	20,254	1%	3%	3.27%
		BS2	Transacciones no procesadas / mal realizadas	113	387	0%	0%	0.07%
		BS3	Cobros indebidamente de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	133	135	0%	0%	0.04%
		BS4	Otros	44	44	0%	0%	0.01%
7	Crédito hipotecario para vivienda	CHI	Cobros indebidamente de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	1,209	1,351	0%	0%	0.35%
		CH2	Transacciones no procesadas / mal realizadas	1,174	1,594	0%	0%	0.37%
		CH3	Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	1,885	1,290	0%	0%	0.40%
		CH4	Otros	526	397	0%	0%	0.12%
8	Transferencias de fondos	TF1	Transacciones no procesadas / mal realizadas	1,225	842	0%	0%	0.28%
		TF2	Disconformidad por notificaciones dirigidas a terceras personas	45	65	0%	0%	0.02%
		TF3	Inadecuada atención al usuario – Problemas en la calidad del servicio	27	32	0%	0%	0.01%
		TF4	Otros	114	45	0%	0%	0.02%

N°	Operación, servicio o producto	Símbolo	Motivo o reclamo	Reclamos absueltos				
				A favor de la empresa	A favor del usuario	A favor de la empresa %	A favor del usuario %	
9	Cuenta CTS	CCTS1	Transacciones no procesadas / mal realizadas	569	232	0%	0%	0.11%
		CCTS2	Operaciones no reconocidas (consumos, disposiciones, retiros, cargos, abonos y sobrecargos, según corresponda)	163	70	0%	0%	0.03%
		CCTS3	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	147	69	0%	0%	0.03%
		CCTS4	Otros	400	189	0%	0%	0.08%
10	Servicios varios	SV1	Entrega de billetes falsos	849	1,354	0%	0%	0.27%
		SV2	Transacciones no procesadas / mal realizadas	475	943	0%	0%	0.19%
		SV3	Inadecuada atención al usuario – Problemas en la calidad del servicio	105	104	0%	0%	0.03%
		SV4	Otros	319	275	0%	0%	0.08%
11	Otros	O1	Transacciones no procesadas / mal realizadas	1,083	1,413	0%	0%	0.34%
		O2	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda)	986	868	0%	0%	0.25%
		O3	Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	2,859	1,404	0%	0%	0.57%
		O4	Otros	613	437	0%	0%	0.14%
TOTAL				310,494	431,472	42%	58%	100%
TOTAL				741,431,472				

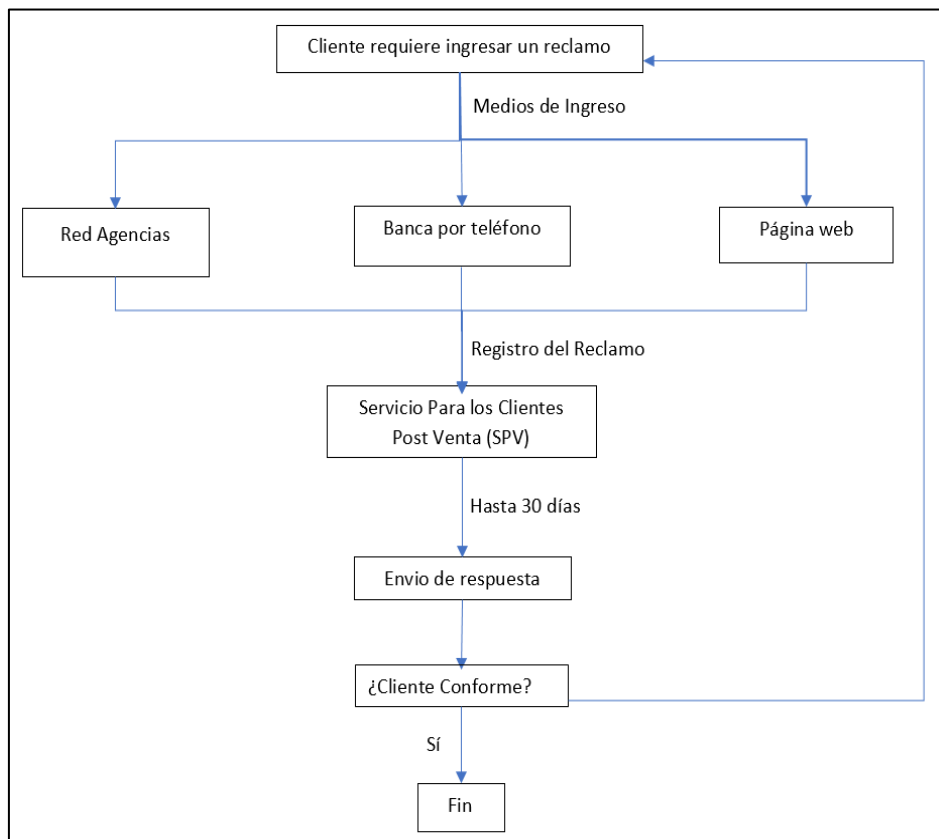
3.5. La gestión de la atención de reclamos

3.5.1. Procedimiento de atención de reclamos

El procedimiento inicial que manejaba el BCP en el journey de reclamos iniciaba cuando el cliente contactaba al banco solicitando el ingreso del reclamo a través de uno de los tres medios que el banco ponía a la disposición del cliente; el punto de contacto, registraba la solicitud y ésta se asignaba a un analista de la sub gerencia de Servicio para los Clientes Postventa (SPV) quienes tenían hasta 30 días posteriores al ingreso del reclamo, para emitir una respuesta y enviarla al cliente, ya sea por medio electrónico (email) o a través de un medio físico (a la dirección que el cliente indicara); si el cliente no se encontraba de acuerdo con dicha respuesta, podía comunicarse nuevamente con el banco, a través de los medios antes mencionados, solicitando una reconsideración, donde el punto de contacto ingresaba dicha solicitud como un “Caso Reiterativo”. En la Figura 10 se muestra el procedimiento inicial del ingreso y atención de un reclamo:

Figura 10

Procedimiento de ingreso y atención reclamos inicial



De acuerdo con la consultoría realizada por la empresa McKinsey, en octubre de 2016, se determinó que las principales causas de insatisfacción de nuestros clientes, no era realizar el reclamo, sino más bien, la experiencia que ellos vivían para el registro, atención y solución de dicho reclamo, determinando como principales puntos de dolor del proceso eran los tiempos de espera para registrar un reclamo, las derivaciones a otras unidades internas, los tiempos prolongados de atención, la poca empatía en las respuestas enviadas a través de cartas, la falta de información del estatus del reclamo e incluso en algunas ocasiones, no se lograba transmitir con claridad la solución final. En ese sentido, urgía la necesitada por realizar un análisis del proceso de ingreso y atención de los reclamos a fin de validar los principales puntos de dolor que los clientes presentaban.

3.5.2. Análisis del proceso de ingreso y atención del reclamo

a. Contacto del cliente y registro de los reclamos:

El proceso de ingreso y atención de los reclamos inicia cuando el cliente se contacta con el banco, con el fin de ingresar un reclamo, este se comunica a la Banca por teléfono o acude a una de las Agencias físicas a fin de que sea atendido por uno de nuestros asesores; no obstante, muchas veces las líneas y las agencias se encontraban saturadas por la gran demanda de llamadas o por la alta afluencia de clientes, lo que conllevaba a que el cliente deba pasar por largos tiempos de espera para registrar su reclamo. En este punto del proceso encontramos el primer punto de dolor del cliente. Una vez que el cliente lograba contactarse con alguno de nuestros asesores, solicitaba el ingreso de un reclamo, el cual se registraba a través del Sistema de Reclamos y Solicitudes de Clientes (SRSC), hasta noviembre de 2017, y desde diciembre del mismo año, son registrados a través del Customer Relationship Management del BCP (CRM Salesforce). Al momento del registro del reclamo, el asesor que atendía al cliente debía ingresar el comentario del reclamo y escoger el producto y la casuística de reclamación, a fin de que dicho sistema asigne el reclamo a una determinada cola de atención. Por ejemplo, si el cliente no se encuentra de acuerdo con el cobro de una comisión en su cuenta de ahorro, el reclamo se ingresaba con el producto “Cuenta de Ahorro” y con la casuística “Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos. En la tabla 4 se presentan las combinaciones de productos y casuísticas para el ingreso de los reclamos:

Tabla 4*Productos-Servicio y casuísticas de ingreso de los reclamos*

Operación, servicio o Crédito	Motivo de reclamo
Tarjetas de Crédito	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros) Transacciones no procesadas / mal realizadas Otros
Cuenta de ahorro	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Fallas del sistema informático que dificultan operaciones y servicios Problemas relacionados con cajeros automáticos de titularidad u operados por la empresa (no dispensó efectivo o voucher, retención de tarjeta) Otros
Crédito de consumo	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Transacciones no procesadas / mal realizadas Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros) Otros
Atención al público	Inadecuada atención al usuario – Problemas en la calidad del servicio Disconformidad por notificaciones dirigidas a terceras personas Transacciones no procesadas / mal realizadas Otros
Cuenta corriente	Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros) Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Transacciones no procesadas / mal realizadas Otros
Banca - Seguros	Contratación o cargo indebido de seguros Transacciones no procesadas / mal realizadas Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Otros
Crédito hipotecario para vivienda	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Transacciones no procesadas / mal realizadas Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros) Otros
Transferencia de fondos	Transacciones no procesadas / mal realizadas Disconformidad por notificaciones dirigidas a terceras personas Inadecuada atención al usuario – Problemas en la calidad del servicio Otros

Operación, servicio o Crédito	Motivo de reclamo
Cuenta CTS	Transacciones no procesadas / mal realizadas Operaciones no reconocidas (consumos, disposiciones, retiros, cargos, abonos y sobrecargos, según corresponda) Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Otros
Servicios varios	Entrega de billetes falsos Transacciones no procesadas / mal realizadas Inadecuada atención al usuario – Problemas en la calidad del servicio Otros
Otros	Transacciones no procesadas / mal realizadas Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como seguros, ITF, entre otros cargos, según corresponda) Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros) Otros

Inmediatamente después que el asesor escogía la combinación de producto y casuística, el sistema asignaba el reclamo, a una determinada cola de atención, a fin de que sea revisado por un analista de dicho equipo especializado. Para el ejemplo anterior, si el cliente no se encuentra de acuerdo con el cobro de una comisión en su cuenta de ahorro, el reclamo se ingresará con el producto “Cuenta de Ahorro” y con la casuística “Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos, donde dicho reclamo será asignado al equipo de “Comisiones Cuentas” para su atención por un analista especializado de dicho equipo. Muchas veces, los asesores por desconocimiento no elegían la combinación correcta, lo que generaba que el reclamo se asigne a una cola equivocada, generando un retraso en la atención.

b. Verificación y análisis del reclamo

Luego de que el sistema asignó el reclamo a una determinada cola de trabajo y a un analista, este debe validar si la solicitud de reclamo corresponde al producto de su atención, por lo que, si en el caso dicha solicitud no correspondiera, se debe realizar una derivación interna al equipo de atención correcto, el cual aplazaría la atención del reclamo. En este punto, se verificó que, a enero de 2017, el 22% de los reclamos ingresados, entraban a las colas incorrectas, lo que generaba que el analista deba derivar dichos casos a las colas correctas y el caso deba ser atendido días después generando un retraso en la atención, por lo que en esta parte del proceso se identificó otro punto de dolor del cliente. Posteriormente, cuando el analista tenía los reclamos que correspondían a su cola de trabajo, debían realizar la atención de los mismos según el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas); es decir, debían iniciar con la investigación correspondiente de lo requerido por el cliente, según el orden de ingreso, para lo que se recolectaban las evidencias materia de sustento para la emisión de las respuestas, las que requería realizar consultas con otras área, realizar regularizaciones o rectificaciones, pedir descargos u otros, y muchas veces dichas área no respondían a las consultas, o demoraban en las respuestas lo que generaba tiempos prolongados de atención del reclamo, otro punto de dolor en el proceso. Así también, en muchos casos.

En la parte de la recolección de evidencias se verificó que los analistas no acopiaban todas las evidencias necesarias para la solución del reclamo, lo que conllevaba a que no se realizara una solución íntegra del problema.

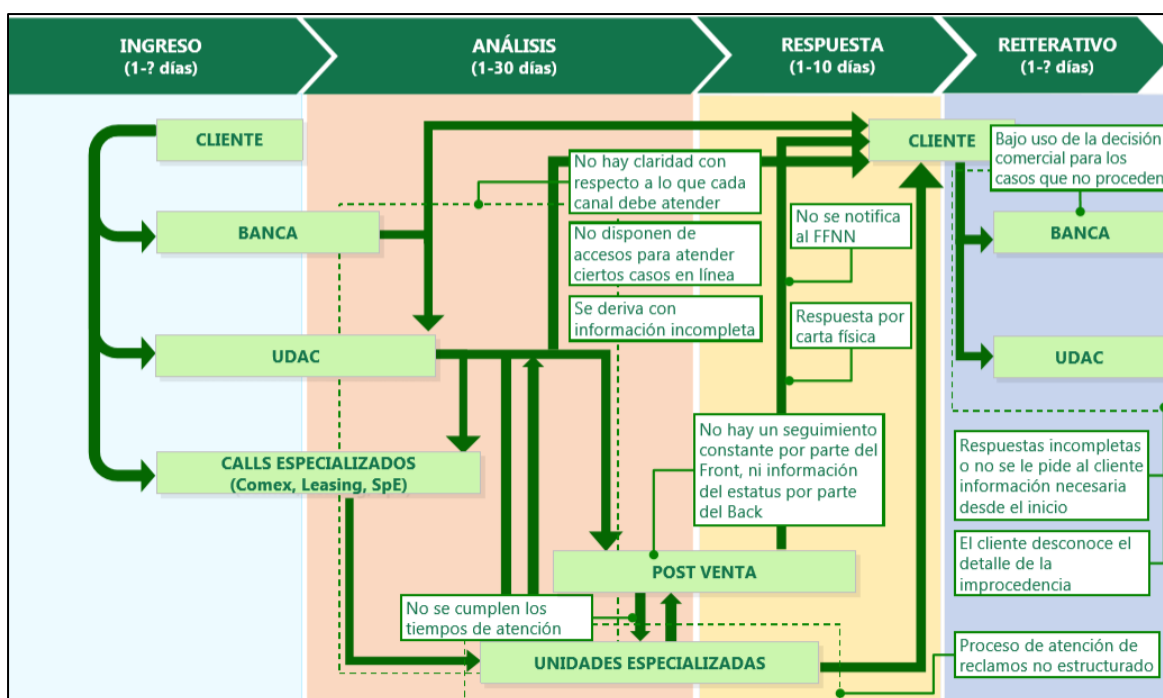
c. Redacción de la Carta de Respuesta y el envío al cliente

Una vez finalizada el análisis e investigación, y con todas las evidencias que sustentarían una posición en la respuesta, ya sea favorable (a favor del cliente) o no favorable (a favor del banco), el analista procedía a redactar la carta de respuesta, explicando al cliente en la posición del banco respecto al reclamo, y el motivo por el cual se tomó dicha decisión, en este punto, los principales puntos de dolor que se verificaron fueron que el analista utilizaba muchos tecnicismos bancarios, o que los motivos expresados no mantenían una ilación coherente, o que se presentaban faltas ortográficas, lo que conllevaba a que la respuesta no sea clara, otro punto de dolor.

Finalmente, luego de realizar la redacción se procedía al envío de la carta de respuesta al cliente, ya sea por medio electrónico (email) o físico (dirección física del cliente), en línea con lo que el cliente solicitaba. A nivel macro, se pudo identificar que no existía una comunicación activa con el cliente, del estatus de su reclamo, ya que solo se enviaba la confirmación del ingreso, mas no se confirmaba si el reclamo se encontraba en análisis o si la respuesta ya había sido enviada, lo que también se confirma como un punto de dolor en el proceso. En la figura 11, se puede visualizar el análisis del proceso de ingreso y solución de reclamos, con los puntos de dolor identificados.

Figura 11

Análisis del proceso de ingreso y solución de reclamos

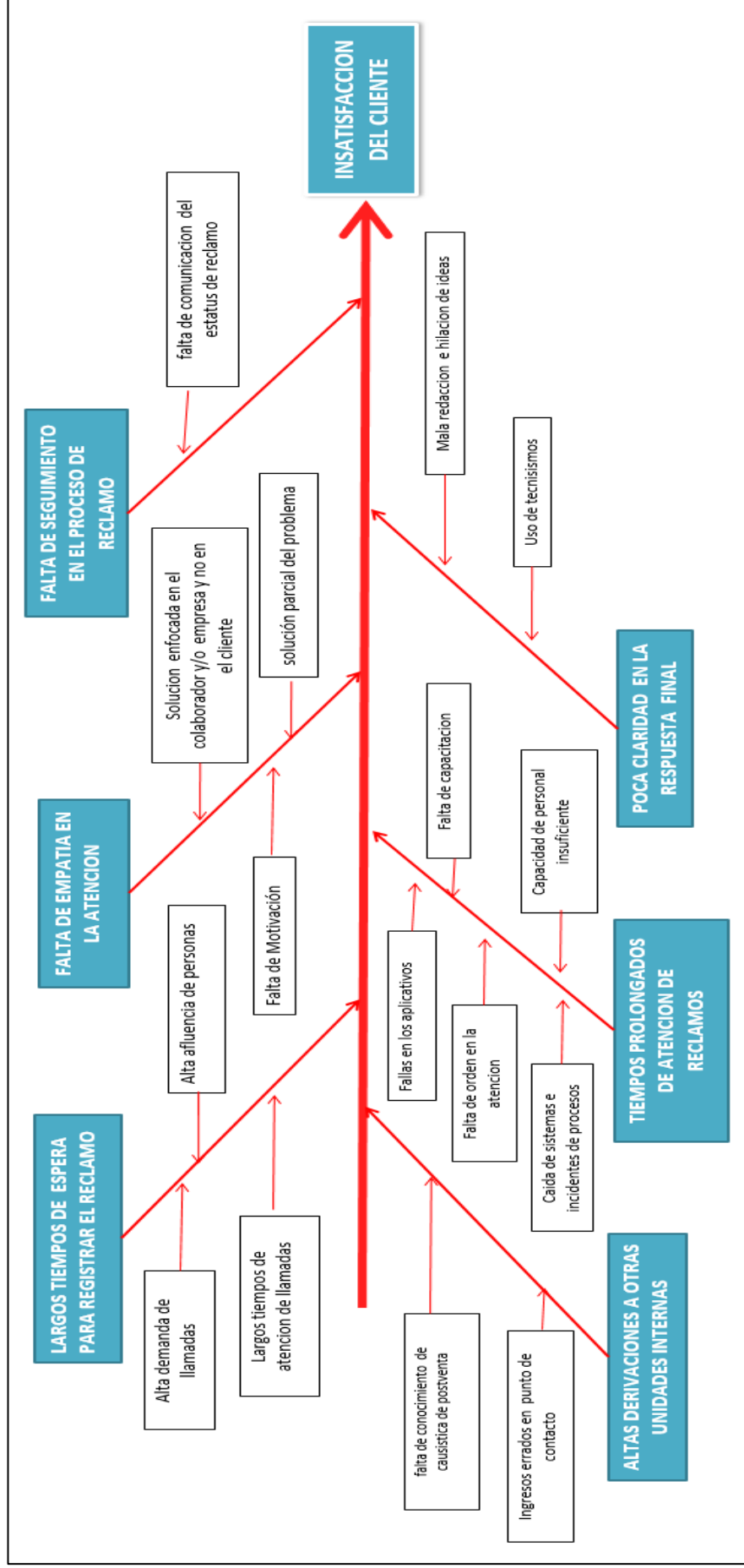


Nota. Tomado del boletín *Diagnóstico - Journey "Realizo una consulta y/o reclamo"* Banca Mayorista y de Negocios BCP. Elaboración: BombSquad

Con los principales puntos de dolor identificados en el proceso de ingreso y solución de reclamos, se procedió a buscar la causa raíz del problema, para lo cual se realizó el Diagrama de causa - efecto, el cual permitió establecer la relación entre éstos. En la Figura 12 se verifica que las principales causas de la insatisfacción de los clientes en el proceso de ingreso y solución de reclamos fueron:

Figura 12

Diagrama causa - efecto



3.5.3. Control de la gestión de reclamos

Según Camisón et al., (2007), la gestión por procesos determina establecer un método de control que nos ayude con la medición y evaluación de los outputs del proceso, así como el funcionamiento de estos. En ese sentido, la gestión de los reclamos es monitoreada a través de indicadores de gestión que proporcionan información cuantitativa sobre el cumplimiento de los plazos promesa de atención, la calidad de las respuestas enviadas al cliente, la atención ordenada de los reclamos, el cumplimiento de la cuota diaria reclamos atendidos y hasta el nivel de satisfacción del cliente. A continuación, se presentan los principales indicadores de gestión utilizados en el proceso de atención de reclamo:

- **Tiempos promedios de atención:** se mide el tiempo de atención de un reclamo, y nos permite verificar si se está cumpliendo con el plazo promesa de atención por cada cola de trabajo.
- **Salud del Backlog:** mide el porcentaje de reclamos en plazo (que no han excedido el tiempo promesa de atención) respecto al total de reclamos pendientes de atención. Por ejemplo, si se cuentan con 100 reclamos en proceso de atención, y de estos 10 han excedido el plazo promesa de atención y 90 de ellos aún continúan dentro del plazo promesa, la salud del backlog para dicho momento será del 90%.
- **Productividad:** mide el porcentaje de los reclamos atendidos respecto de la meta esperada de atención. Por ejemplo, si un analista tiene una meta de atención de 10 casos por día, pero el analista solo pudo atender 8 casos, su nivel de productividad será del 80%.
- **Calidad:** mide el porcentaje obtenido por el área de calidad, respecto de la revisión de una muestra del total de cartas enviadas a los clientes, así como del procedimiento del análisis del reclamo. Todo analista comienza con una nota de 100%, si al momento de efectuar la revisión de una muestra de las cartas enviadas, se encuentran errores como omisiones en el proceso de análisis, errores en la redacción de la carta de respuesta, se van restando pequeños porcentajes del total

- Satisfacción del cliente: mide el top two box alcanzado con las encuestas enviadas a los clientes en todo el proceso del ingreso y solución del reclamo.
- Nivel de reclamos vencidos: mide el porcentaje de reclamos que están pendientes de atención y que excedieron el plazo promesa de atención, respecto al total de reclamos en proceso de atención.

Estos indicadores de gestión han sido incluidos dentro de la planilla de evaluación y desempeño de cada colaborador que interviene en el proceso, a fin de asegurar el cumplimiento de estos; dicha planilla, hasta mayo de 2017, estaba conformada por cuatro indicadores de desempeño donde cada indicador mantiene asignado un peso y una meta a cumplir, a fin de puntuar y calificar el desempeño del colaborador. El peso que se asigna a cada indicador está en función a la importancia que tiene dicho indicador para el cumplimiento de los objetivos generales, tanto del área como del banco, y las metas están determinadas como nivel mínimo de cumplimiento al que debe llegar cada colaborador.

La planilla de desempeño de los analistas de Servicio para Los Clientes Postventa está conformada por los siguientes indicadores de desempeño:

- Cumplimiento de Tiempos de Atención (CTA): este indicador mide el porcentaje de la cantidad de reclamos resueltos dentro del plazo de atención en un día, respecto al total de casos atendidos en dicho día. Por ejemplo, si un analista resuelve 10 casos en un día, y de estos casos resueltos, 4 se encontraban dentro del plazo promesa de atención, el cumplimiento de tiempo de atención (CTA) para dicho día será de 40%.
- Salud del Backlog (pendientes): mide el porcentaje de reclamos en plazo (que no han excedido el tiempo promesa de atención) respecto al total de reclamos pendientes de atención que mantiene un analista en un determinado momento. Por ejemplo, si un analista cuenta con un total de 100 reclamos asignados a su atención y que están pendientes de atención, y de estos 10 han excedido el plazo promesa de atención y 90 de ellos aún continúan dentro del plazo promesa, la salud del backlog para dicho momento será del 90%.

- **Índice de Productividad:** mide el porcentaje de los reclamos atendidos respecto de la meta esperada de atención. Por ejemplo, si un analista tiene una meta de atención de 10 casos por día, pero el analista solo pudo atender 8 casos, su nivel de productividad será del 80%.
- **Monitoreo de Calidad:** mide el porcentaje obtenido por el área de calidad, respecto de la revisión de una muestra del total de cartas enviadas a los clientes, así como del procedimiento del análisis del reclamo. Todo analista comienza con una nota de 100%, si al momento de realizar la revisión de una muestra de las cartas enviadas, se encuentran errores como omisiones en el procedimiento de análisis, errores en la redacción de la carta de respuesta, se van restando pequeños porcentajes del total. Por ejemplo, si a un analista se encontró que tuvo un error ortográfico en la redacción de la carta, este error le resta un 5% a su nota inicial, por lo que el porcentaje final sería de 95%. En la Tabla 5 se visualiza los indicadores de desempeño para la evaluación de los colaboradores hasta mayo de 2017:

Tabla 5

Indicadores de planilla de desempeño inicial

Indicadores	Peso	Meta	Óptimo	Nota	NC %
Cumplimiento de Tiempos de Atención GOPV (CTA)	20	90.00%	100.00%	96.37%	131.85%
Salud del Backlog (pendientes)	10	90.00%	100.00%	96.65%	133.25%
Índice de Productividad GOPV	20	100.00%	120.00%	101.29%	103.23%
Monitoreo de Calidad GOPV	25	90.00%	100.00%	98.43%	142.15%

3.6. Definición de estrategias

Según Cedeño (2005), la estrategia es un cúmulo de factores que hacen a una empresa ser como es, estar donde está, ir donde va. Es la decisión compuesta de varios elementos, que traza el rumbo que va a seguir la empresa, en ese sentido, luego de haber identificado los puntos de dolor que generaban la insatisfacción de los clientes en el proceso de ingreso y solución de reclamos, se abordó el problema con una estrategia de dos frentes: 1) Experiencia del Cliente, y II) Transformación Cultural.

Según Moreno (2009), el servicio al cliente es forma parte de la cultura organizacional de una empresa, es el valor y característica principal que conlleva a que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier colaboradores de la organización. Aunque los colaboradores no están en todo momento en contacto directo con el cliente, estos deben tener la información mínima necesaria para absolver las dudas de los clientes o de los compañeros que soliciten de su dirección para lograr la satisfacción del cliente.

En ese sentido, el primer frente aborda las causas del problema y los estándares de calidad en la atención, mientras que el segundo frente es lo que nos da la transversalidad, sostenibilidad y continuidad en el tiempo, para mantener una buena satisfacción del cliente.

3.6.1. Frente de la Experiencia del Cliente

Esta parte de la estrategia está relacionada con los cambios en productos/servicios y procesos de atención de reclamos. A este frente lo denominaremos “mejora en el Journey de Reclamos” y abarca dos puntos:

- **Mejoras en el proceso de gestión del reclamo:** Nos propusimos hacer que el viaje de nuestros clientes en la atención de sus reclamos, desde que se genera hasta que se le resuelve y comunica, sea altamente satisfactorio, basándonos en mejores tiempos de respuesta con pautas rápidas de atención, claridad de las respuestas empatizando con ellos, y calidad de estas brindando soluciones integrales.

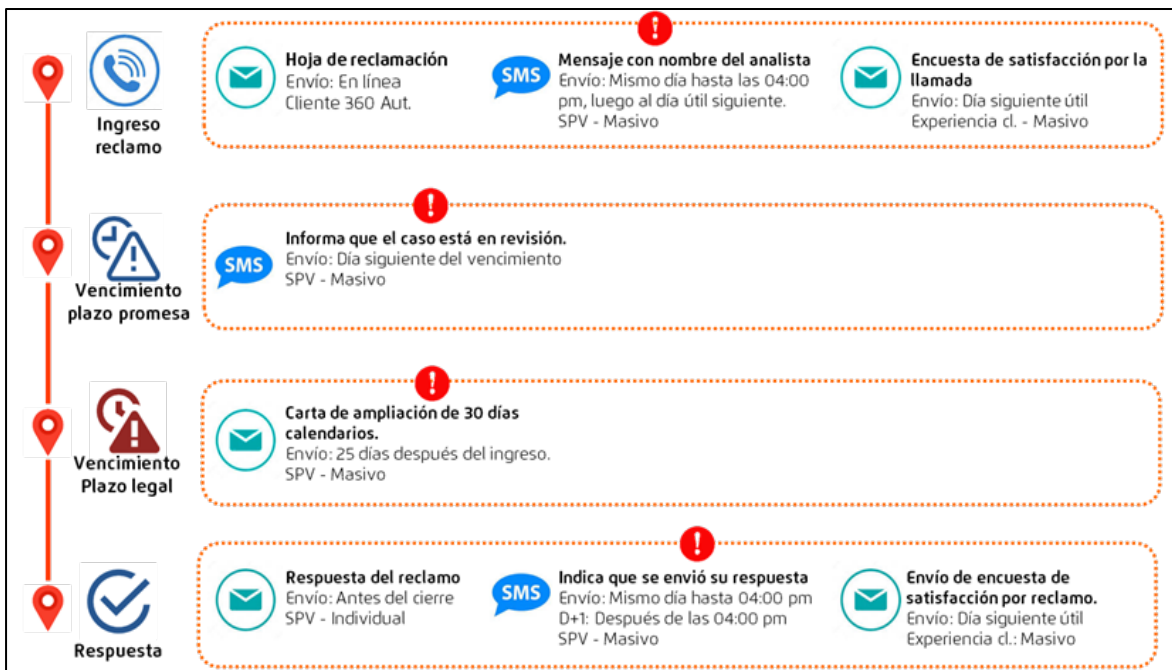
Gran parte de la mejora de los tiempos de respuesta se dio gracias a la incorporación de la solución en el punto de contacto (SPC), que significa que la primera persona que atiende el ingreso del reclamo puede dar solución en ese mismo momento; cabe mencionar que, para ello, se brindaron autonomías de resolución que empoderan a los colaboradores, sobre la base del rediseño de los roles y responsabilidades en los diferentes perfiles que atienden reclamos.

A continuación, se lista las iniciativas que se determinaron para generar mayor satisfacción en nuestros clientes:

- Se desarrolló un sistema de envío de notificaciones al cliente, a fin de mantenerlo informado respecto al estatus de su reclamo, dicho sistema consiste en enviar un mensaje de texto amigable y directo, con el detalle del nombre del analista al cual fue asignado su caso, informarle que su reclamo está siendo revisado al término del plazo promesa de atención (ver anexo 4), y luego del envío de la respuesta final para confirmarle dicho envío. Asimismo, dentro de las notificaciones enviadas al cliente, también se encuentran las encuestas de satisfacción, las cuales son enviadas luego del ingreso del reclamo, para calificar la atención del punto de contacto (ver anexo 5), y luego del envío de la respuesta final, para calificar todo el proceso y solución del reclamo (ver anexo 6). A continuación, podemos visualizar el flujograma del envío de notificaciones para reclamos.

Figura 13

Flujograma del envío de notificaciones para reclamos



- Se incorporó al journey de reclamos la Solución en punto de contacto (SPC), el cual consiste en que el asesor que atiende al cliente para el registro del reclamo pueda validar el requerimiento del cliente y dar una solución al instante. Para

dicha práctica, se brindaron autonomías de resolución, las cuales consisten en empoderar al asesor para realizar devoluciones a los clientes hasta por el monto de S/20.00 soles, por reclamo, si la situación lo ameritaba. Para que el asesor pueda realizar dicha devolución se debían cumplir las siguientes condiciones: 1) que el reclamante sea cliente del banco (pueden existir excepciones). 2) que el monto solicitado sea por un descuento realizado por algún producto o servicio (se tiene que validar el descuento) y 3) que sea la primera vez que se realice SPC al reclamante por la casuística validada.

En la Figura 14 se puede visualizar la incorporación de la SPC en el journey de reclamos.

Figura 14

Journey de Reclamos Actual



El monto de la autonomía se determinó en función al costo unitario de la atención de un reclamo en SPV, el cual era de S/20.00 soles en el 2017 y de S/18.00 soles en el 2018, por lo que en el caso se realice un SPC, se estaría gastando un importe igual o menor al costo de atender un reclamo en la segunda línea, pero se estaría mejorando el tiempo de atención y por ende la experiencia del cliente.

Esta práctica ha permitido, resolver hasta un 57% de reclamos en el primer contacto de nuestros clientes en abril de 2018, a través de los distintos canales de atención como son las agencias y Banca por Teléfono. En ese sentido, se

continuó trabajamos en forma continua en identificar aquellos problemas que por su simplicidad en la resolución pueden atenderse en forma directa e inmediata y no derivarlo a nuestro equipo de segunda línea de atención de reclamos. En la Tabla 6, se puede apreciar la cantidad de reclamos resueltos en punto de contacto (SPC), y los reclamos resueltos en Servicio para los Clientes Post venta (SPV), desde enero de 2017 a junio de 2018.

Tabla 6

Cantidad de reclamos resueltos

2017	Mes	SPV	SPC	Total
	enero	64,053	27,372	91,425
	febrero	56,023	24,977	81,000
	marzo	60,880	30,439	91,319
	abril	49,632	27,403	77,035
	mayo	59,132	29,764	88,896
	junio	52,880	26,406	79,286
	julio	54,766	26,673	81,439
	agosto	54,125	35,256	89,381
	setiembre	47,440	35,623	83,063
	octubre	48,789	36,881	85,670
	noviembre	44,901	35,400	80,301
	diciembre	40,648	29,095	69,743
	Total	569,216	365,290	934,506
2018	Mes	SPV	SPC	Total
	enero	54,266	32,663	86,929
	febrero	87,188	65,125	152,313
	marzo	43,242	35,091	78,333
	abril	43,545	43,282	86,827
	mayo	46,136	42,582	88,718
	junio	40,141	36,392	76,533
	Total	314,518	255,135	569,653

- Se trabajaron talleres internos de mejora en redacción, lenguaje verbal asertivo, empatía, entre otros, para mejorar nuestra comunicación tanto verbal (en el momento de la atención telefónica) como escrita (en el momento de responder las cartas de reclamos) hacia nuestros clientes.

- Abordar las causas raíz de los reclamos: A través de técnicas de Explotación de Información utilizando Data Analytics, analizamos los datos de los reclamos registrados por los clientes con el fin de descubrir la verdadera razón/origen del problema y abordarlo de tal forma que los clientes no vuelvan a presentar reclamos por ese motivo en el futuro, logrando ir más allá de la satisfacción en la propia gestión del reclamo, llevándolo a una mayor satisfacción con el banco. Con esta información se generaron oportunidades para mejorar la información y el diseño de los productos y servicios para evitar el ingreso de futuros reclamos. A lo largo del primer semestre del 2017, se desplegaron 30 iniciativas que permitieron evitar 128,000 insatisfacciones (potenciales reclamos) por parte de nuestros clientes. Por ejemplo: Cuando un cliente no recibía su estado de cuenta, ya sea en su dirección física o email, se comunicaba con el banco para realizar un reclamo. En esta situación, se resolvía el reclamo únicamente enviándole el estado de cuenta, por lo que se desplegó una pauta para que el cliente pueda obtener la misma información a través de otros canales digitales (como son la Banca por Internet y las Plataformas Digitales). Cuando un cliente requería realizar un prepago de cuotas o una amortización adicional al pago mensual de su tarjeta de crédito, no contaba con la asesoría adecuada, con lo cual generaba posteriores reclamos por intereses sobre consumos que él consideraba ya cancelados. Para eliminar esta insatisfacción, se capacitó a los Asesores de Ventas y Servicios de la red de agencias del BCP para que orienten a nuestros clientes que soliciten una alternativa diferente a la cascada natural de pagos, en las operaciones de prepago de cuotas de tarjetas de crédito, generando una mejor experiencia en el servicio y evitando reclamos posteriores por intereses no reconocidos.

3.6.2. Transformación Cultural

Esta parte de la estrategia está relacionada a un cambio cultural y organizacional que brinde herramientas a los colaboradores para que ofrezcan una atención de calidad en los reclamos de los clientes y empatizar con ellos entendiendo claramente sus necesidades. La transformación cultural va de adentro hacia afuera con impacto en la satisfacción interna, sobre la base de que nadie puede dar lo que no posee, trabajando en la experiencia del colaborador que se traduzca posteriormente en un mejor servicio a nuestros clientes. Las herramientas/cambios incorporados no sólo han sido aspectos físicos o tecnológicos, sino

cambios en el modelo de gestión de equipos, de comunicarse entre los colaboradores y con sus clientes, de entenderlos y sentir como ellos sus preocupaciones y necesidades en el momento de interactuar con ellos para brindarles la mejor experiencia. Es la transformación interna (la de los colaboradores y líderes) la que hizo posible que este cambio sea sostenible en el tiempo, con el compromiso sincero de mejorar y elevar la experiencia y satisfacción de los clientes.

La primera medida adoptada fue cambiar el nombre y organización del área responsable de la atención de los reclamos para resaltar la verdadera visión y misión. Hasta abril 2017, el área se llamaba Operaciones y el servicio que resolvía reclamos, Operaciones Post Venta. En mayo 2017, hubo un relanzamiento del área que ahora se denomina “Servicios para los Clientes” y el servicio que atiende reclamos es “Servicios Post Venta para los Clientes”, internamente se reestructuró considerando que la atención debía ser completa y no por silos, desde su ingreso hasta su resolución. Este cambio no sólo fue a nivel de nombre y organización, sino que buscó transformar la propuesta de valor y la cultura interna con un enfoque en el cliente y los colaboradores.

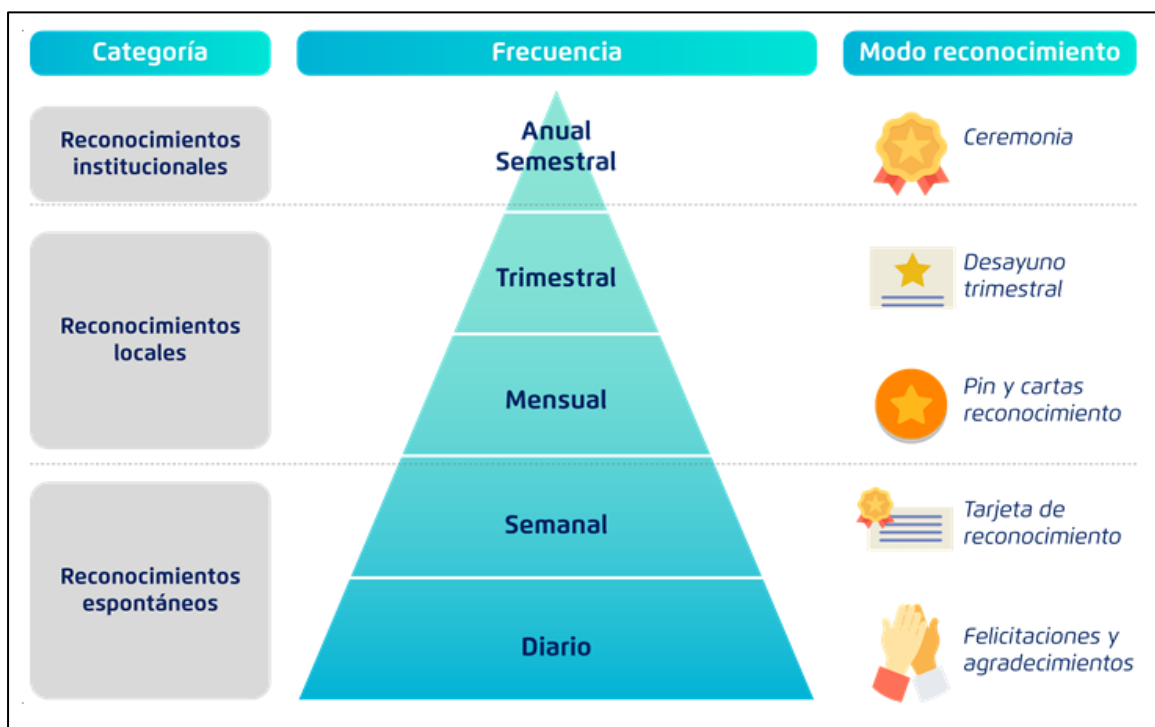
A continuación, se enumeran las iniciativas que acompañaron al cambio cultural:

- Se implantó un Nuevo Sistema de Gestión con reuniones diarias de 15 minutos, donde todo el equipo participa activamente compartiendo ideas y mejoras, procedimientos, emociones, agradecimientos e indicadores con el apoyo de una pizarra interactiva por equipo como herramienta de trabajo (ver anexo 7).
- Visita de Líderes de la organización, que refuerzan el compromiso con el proyecto de transformación de reclamos tanto del colaborador como del líder que realiza la visita (ver anexo 8).
- Se definió un programa de reconocimiento al desempeño, esfuerzo y logro que conecte al colaborador con los principios de la organización (ver figura 15). Estos reconocimientos van desde felicitaciones verbales, hasta grandes ceremonias, donde se hace entrega de diferentes incentivos a fin de motivar al colaborador para el logro

de los objetivos individuales y globales (ver Anexo 9).

Figura 15





Sistema de reconocimientos



Así también, se establecieron los criterios a tomar en cuenta para que un colaborador pueda acceder a este sistema de reconocimientos, los cuales los podemos visualizar en la Figura 16.

Figura 16

Criterios para el Sistema de reconocimientos

Criterios de reconocimiento	
<p>Trimestral</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud ejemplar constante relacionado a los principios Samay ▪ Excede expectativas de calidad y en sus indicadores ▪ Cumple los principios Samay ▪ Cumple indicadores de desempeño
<p>Mensual</p> 	<p>Pin de reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud ejemplar constante relacionado a los principios Samay ▪ Excede expectativas de calidad en sus entregables de manera constante ▪ T2B individual $\geq 50\%$ (al menos tres meses consecutivos) <p>Carta de reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento al apoyo más allá de los límites en contingencias BCP.
<p>Semanal</p> 	<p>Comportamiento excepcional relacionado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor T2B de la semana ▪ Excede expectativas en calidad y otros indicadores semanales ▪ Entregables más allá enfocados en Clientecéntricos, Mínimo damos lo máximo y Seguros y derechos.
<p>Diario</p> 	<p>Comportamiento excepcional relacionado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregables claros ▪ Propuestas de mejora o proyectos planteados ▪ Trabajo bien hecho ▪ Soluciones oportunas

- Se rediseño la planilla de desempeño de los colaboradores, donde el principal cambio fue de incluir la satisfacción de cliente externo como uno de los principales indicadores con un peso del 25% de la nota del colaborador (ver Tabla 7).

Tabla 7

Indicadores de planilla de desempeño final

Indicadores	Peso	Meta	Optimo	Nota	NC %
Cumplimiento de Tiempos de Atención GOPV (CTA)	20	90.00%	100.00%	96.79%	133.95%
Salud del Backlog (pendientes)	10	90.00%	100.00%	97.49%	137.45%
Índice de Productividad SPV	20	100.00%	120.00%	109.06%	122.65%
Monitoreo de Calidad SPV	25	90.00%	100.00%	97.88%	139.40%
Satisfacción del Cliente Proceso de reclamos	25	26.00%	31.00%	25.17%	93.08%

- Capacitación continua a los Colaboradores y desarrollo de malla curricular asociada a la línea de carrera.
- Rediseño de la propuesta de valor y perfiles de selección. Alineamiento con roles y responsabilidades internas que recogen las competencias de enfoque en el cliente y calidad en el servicio.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Evaluación económica-financiera

La implementación de las estrategias mencionadas permitió obtener los siguientes resultados:

- Con el despliegue de las iniciativas para la eliminación de la causa raíz de algunas casuísticas de reclamos, se logró evitar el ingreso de aproximadamente 128,000 posibles reclamos (insatisfacciones) a lo largo del segundo semestre del 2017, esto conllevó a que el banco ahorre en la atención de dichas atenciones un importe aproximado de S/4,224,000.00 soles.

Tabla 8

Cálculo del costo de atención

Unidad de atención	Costo Unitario Promedio	Costo del ingreso y solución de un reclamo	Posibles reclamos evitados	Ahorro aproximado
Punto de contacto	S/13.00	S/33.00	128,000	S/4,224,000.00
SPV	S/20.00			

- Se incrementó la cantidad de reclamos atendidos en punto de contacto (SPC) de un 30% en enero de 2017 a un 48% a junio de 2018, y se redujo la cantidad de reclamos resueltos en Servicio para los Clientes Postventa (SPV) de un 70% en enero de 2017 hasta un 50% en abril de 2018 en su punto más bajo del periodo analizado.

Tabla 9*Variación de reclamos resueltos*

2017	Mes	SPV	SPC	Total
	enero	64,053	27,372	91,425
	febrero	56,023	24,977	81,000
	marzo	60,880	30,439	91,319
	abril	49,632	27,403	77,035
	mayo	59,132	29,764	88,896
	junio	52,880	26,406	79,286
	julio	54,766	26,673	81,439
	agosto	54,125	35,256	89,381
	setiembre	47,440	35,623	83,063
	octubre	48,789	36,881	85,670
	noviembre	44,901	35,400	80,301
	diciembre	40,648	29,095	69,743
	Total	569,216	365,290	934,506
2018	Mes	SPV	SPC	Total
	enero	54,266	32,663	86,929
	febrero	87,188	65,125	152,313
	marzo	43,242	35,091	78,333
	abril	43,545	43,282	86,827
	mayo	46,136	42,582	88,718
	junio	40,141	36,392	76,533
	Total	314,518	255,135	569,653

- Se redujo el tiempo promedio de solución de los reclamos de 12 días en enero de 2017 a 4 días en junio de 2018, esto debido a que una gran cantidad de los reclamos se resolvían en el punto de contacto.

Figura 17

Días promedio de solución de reclamos 2017

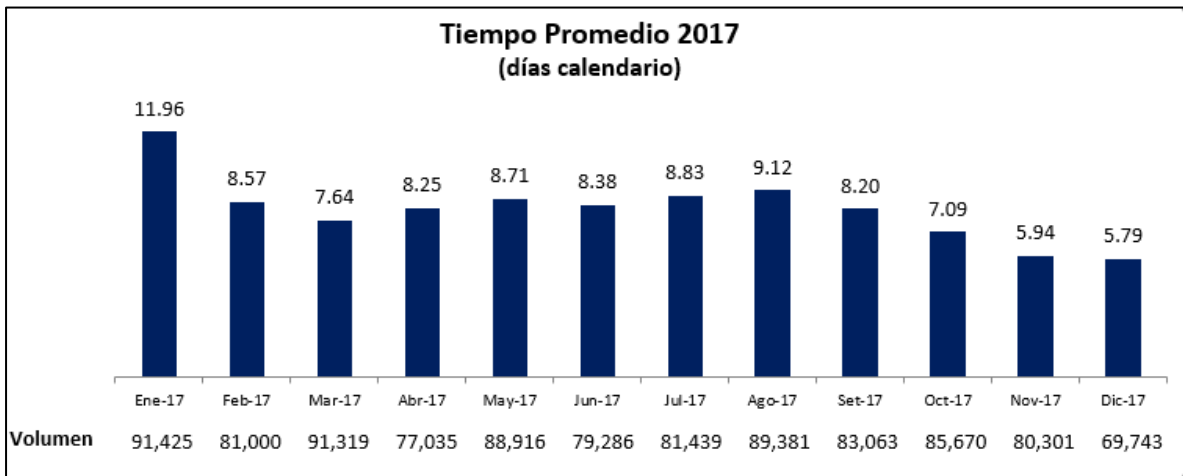
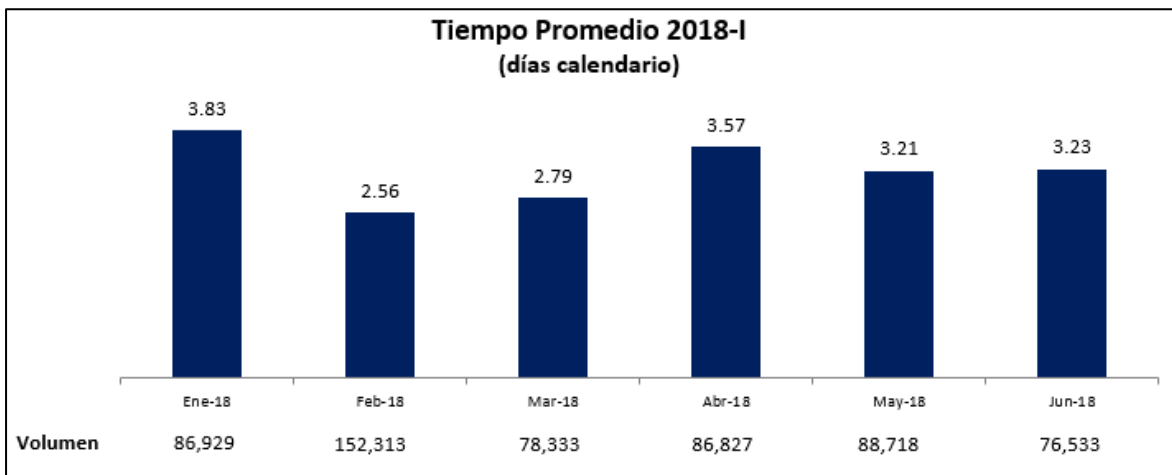


Figura 18

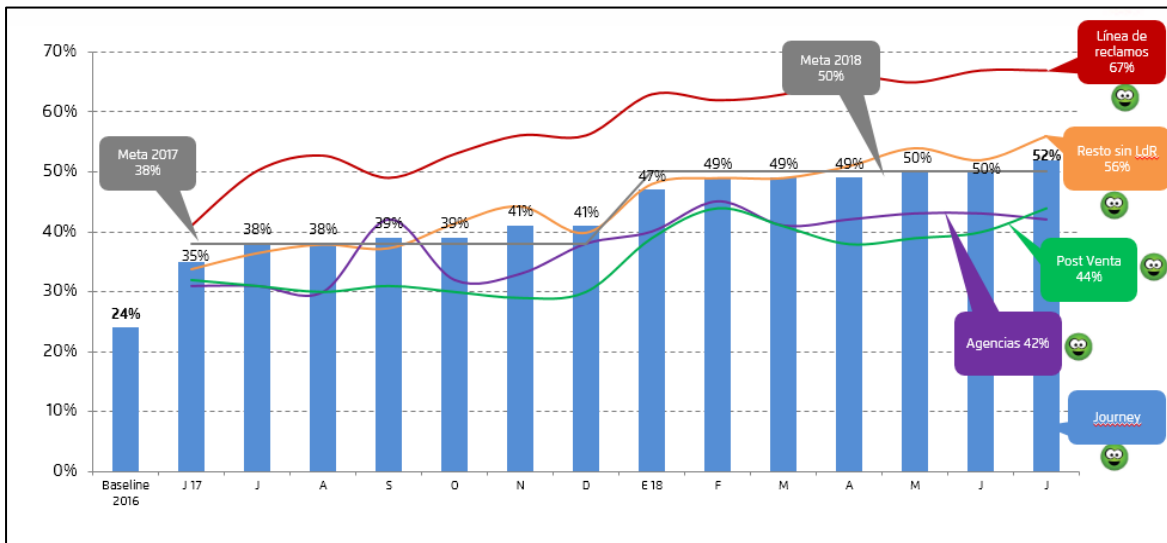
Días promedio de solución de reclamos 2018-I



- Se incremento la satisfacción del cliente de todo el journey de reclamos, de un 35% en junio de 2017 a un 52% en julio de 2018, esto debido a los mejores tiempos de atención, a la empatía en las respuestas

Figura 19

Satisfacción del cliente – top two box de journey de reclamos



- El haber abordado la transformación a través de metodologías ágiles, permitió realizar despliegues de iniciativas de mejoras de procesos en plazos cortos, pero con alto impacto en la satisfacción de los clientes. Uno de los beneficios de implementar iniciativas basadas en agilidad es que los despliegues se realizaron a través del esquema de MVPs (Minimum Viable Product) que permitió desplegar hacia los clientes cambios rápidos, ajustados a sus reales necesidades, y recibir retroalimentación temprana de parte de ellos, el cual, permitió tomar acciones correctivas en cortos plazos. Esto hizo que se ahorren recursos (tiempos, personas, dinero) con correcciones en formas tempranas y no esperarnos al final de todo el despliegue cuando un fallo se vuelve más caro de corregir.
- Con las capacitaciones realizadas a los colaboradores, y los ajustes de casuísticas de los diferentes productos, se redujo el porcentaje de derivaciones internas respecto, los cuales pasaron de ser 21% de las solicitudes ingresadas en enero de 2017, a un 8% en junio de 2018, lo que influía en mejorar los tiempos de atención, ya que eran menos los reclamos que ingresaban a colas de atención equivocadas.

Tabla 10*Derivaciones Internas de solicitudes de reclamo*

Indicador	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18
Derivaciones internas	22%	19%	21%	20%	18%	17%	14%	16%	13%	13%	12%	14%	12%	10%	8%	9%	8%	8%

4.2. Impacto laboral

- Con todos los cambios realizados, se percibe un aumento en la satisfacción del colaborador respecto de su entorno laboral y las herramientas con las que cuenta para realizar sus funciones. Esto se pudo materializar en una encuesta interna que se realiza a los colaboradores en forma bimensual y que recibe por nombre “Barómetro”. Esta encuesta califica 10 categorías, siendo las principales las relacionadas a capacitaciones, herramientas para realizar labores, interacción entre equipos, apoyo de líderes (jefaturas y gerencias).

Tabla 11*Resumen de la Satisfacción del colaborador*

Variable	Indicador	Situación previa a la Experiencia	Resultados después de la Experiencia
¿Qué estoy midiendo?	¿Qué medida estoy usando?		
Satisfacción del colaborador	Puntaje de escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 es “Completamente de acuerdo”	3.8 en octubre 2017.	4.2 en junio 2018

Nota. Información facilitada por el área de Gestión de Desarrollo Humano.

- Se optimizó el tiempo, logrando realizar un mejor análisis de los reclamos atendidos en segunda instancia, permitiendo de esta manera una comunicación más fluida entre las áreas internas
- A través del nuevo sistema de recompensas, se elevó la motivación de los colaboradores y mediante las capacitaciones realizadas se elevó el capital humano de la empresa.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las conclusiones que se pueden establecer son las siguientes:

- El análisis realizado permitió identificar los principales puntos de dolor que generaban insatisfacción en los clientes durante el proceso de ingreso y solución de reclamos.
- Las principales razones por las cuales los clientes presentaban un alto porcentaje de insatisfacción obedecen principalmente a 6 motivos, siendo estos: largos tiempos de espera para registrar el reclamo, altas derivaciones a otras unidades internas, tiempos prolongados de atención de reclamos, poca claridad en la respuesta final, falta de empatía en la atención y una falta de seguimiento en el proceso de reclamo.
- Las estrategias implementadas resultaron efectivas, ya que permitieron elevar la calidad de la atención de los reclamos y mantenerla en el tiempo a través de los cambios culturales.
- El cambio cultural y organización tuvo un gran impacto tanto en el cliente externo como en el cliente interno, mejorando la satisfacción de ambos, lo que conlleva a una probable fidelización de estos.

5.2. Recomendaciones

En base a lo analizado en el presente trabajo, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- La transformación en la gestión de los reclamos es de largo plazo puesto que los cambios han sido, no solo a nivel procesos, sino también a nivel cultural, y día a día se debe seguir reforzando y consolidando esta nueva cultura buscando la mejora continua.
- Se debe continuar con las estrategias implementadas, con la finalidad de seguir centrando los esfuerzos en función a las necesidades que tienen los clientes.
- Se recomienda al banco seguir con la capacitación continua del personal para contar con colaboradores mejor capacitados, que tengan la opción de tomar decisiones y puedan solucionar los problemas de manera más efectiva.
- Se recomienda continuar con los despliegues de las iniciativas futuras a través de la metodología ágil, ya que permite ahorrar recursos y esfuerzos; y permiten obtener resultados más rápidos y confiables que se ajustan a las necesidades de los clientes.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alama, E., Martín, G. y López, P. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 37: 1-16.
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71603702.pdf>
- Apoyo & Asociados (2020). *Informe de Clasificación de Riesgo Vigente 2020 del Banco de Crédito del Perú*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/BCP-dic20.pdf>
- Arancibia, S., Leguina, A., y Espinoza, P. (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencia*, 19(2): 255-265.
- Asociación Española Para la Calidad. (2003). *Cómo Medir La Satisfacción Del Cliente*. España: Asociación Española Para la Calidad.
- Banco de Crédito del Perú (BCP). (2020). Historia del Banco de Crédito del Perú. <https://www.viabcp.com/nosotros>
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Cedeño, A. (2005). *Administración de la Empresa* (2ª ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.
- Celis, M. (2017). *Implementación del ciclo de Deming para mejorar la calidad de atención del personal de seguridad del aeropuerto Jorge Chávez, Callao, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14258/Celis_GMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Deming, E. (1989). *Calidad productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- D'Elia, G. (2011). *Cómo hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad* (7ª ed.). México: Cengage learning.

- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de Mercado* (2ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, M. (2003). *El control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gonzales, M. (2006). *Atención de queja y reclamaciones*. Málaga, España: Innovación y Cualificación S.L.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Lévy, J. y Varela, J. (2006). *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales*. Madrid: Ediciones Netbiblo.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(1): 33-34. <http://dx.doi.org/10.2307/1252099>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-37.
- Pérez Torres, V.C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Mallar, M.Á. (enero a junio de 2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. *Revista Visión del Futuro*, 13(1).
- Manual de Organización y Funciones del BCP (2018). *Reglamento del Directorio BCP*. <https://www.viabcp.com/wcm/connect/4924d129-7cef-4888-b500-9b97977d1ef1/4130.013.01%20-%20Reglamento%20del%20Directorio%20BCP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nY3r2Yq&attachment=false&id=1645029900814>
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión* (4ª ed.). Colombia: 3R Ediciones.
- Vía BCP (2021). Banco de Crédito del Perú. <https://www.viabcp.com/nosotros>.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>

VII. ANEXOS

Anexo 1

Distribución de la Colas de Trabajo y sus casuísticas de atención en la Gerencia de Servicio Postventa para los Clientes del BCP

SUB GERENCIA	COLAS	DESCRIPCIÓN
	ATM BCP	Primer reclamo de retiros no dispensados ATM BCP - EXPRESS NO ATIENDE CASOS DE DEPÓSITOS SOLO RETIROS
	ATM Manual	Reiterativos de retiros truncos en ATM BCP - Operaciones truncas depósito en Cajeros BCP
	Créditos Otros - 1	Prepagos de créditos, modificación de cuenta de cargo, cambio de fecha de pago. Créditos Efectivos, Vehiculares, Hipotecarios, Mi Vivienda y Pyme.B83 Garantías relacionados a créditos Seguros relacionados a créditos
	(TC2 - Otros) Cobranzas, Refinanciamiento, Acuerdos de Pago y Rectificación SBS	Reclamos por Reprogramación de deuda (RBM) Acuerdos de pago, refinanciamiento y condonaciones de deuda Gestiones de cobranza con respecto a deudas vencidas (Fiaidores, garantías, terceros, etc.) Reclamos por Cartera vendida, judicializada (Constancias de No Adeudo por cartera Vendida, Levantamiento de garantía, Actualización de cartera transferida) Rectificaciones / Reclasificación SBS (Por Deuda en TC y Créditos) (no corresponden errores de sistema / operativos, etc.) Archivo negativo por Deudas en Productos TC y Créditos (no incluye prevención de Fraudes y otros) Reclamos por Gestión de Cobranza (Envío de cartas) Inhibición de llamadas por cobranza telefónica (Deuda de terceros)
SPVI	ALOBANCO	Queja – LPDP: Solo los casos de Ley de Protección de Datos Personales (Acceso/ información, Cancelación, Oposición, Rectificación, Revocación).
	Archivo Negativo	Archivo Negativo (por motivos externos al producto/negocio, ejemplo: Prevención de fraudes, cumplimiento, inspectorado, denuncia BCP, SBS) Cuentas con bloqueo por Prevención de Fraude (BLOQUEO PDF)
	Valorados	Carta Fianza, incluye constancias de no adeudo de estos productos. Pagars que no provienen de créditos FED - Financiamiento Electrónico de Documentos Leasing Factoring Movimiento Letras en Garantía Letras/ también se incluyen las no reconocidas (solo en este producto) Fondos Mutuos Acciones / Dividendos Cuadre de saldos auditores por productos activos (Leasing, Pagares, Cartas Fianzas, Letras) Cambio de Funcionario de todas las bandas. Camara de comercio: constancia de no adeudo, pagares y letras (menos aquellos que vengan del producto te, créditos, cuenta corriente) Quejas por atención / servicio (insatisfacción en el servicio, maltrato, atención preferente, discriminación), que no esten relacionados a un producto.

SUB GERENCIA	COLAS	DESCRIPCIÓN
		<p>Problemas Homebanking. Banca móvil. Adelanto de Sueldo. Compensación en cuenta Sueldo. Ofrecimientos no cumplidos. Traslado de Cuenta CTS a otro banco no reconocida. Errores en cargo de débito automático. Errores de operaciones en cuentas pasivas. Transferencias realizados por Agente (No reconocidos). Cobranzas - Compensación de saldos (CUDE O SCP) (cargo en cuenta para pago de deuda en TC o Créditos) Reiterativos de detalle. Rectificaciones de Cuentas Corrientes. Cuentas de fallecidos. Retenciones Judiciales. Beneficio cuenta Sueldo Transferencias país y al exterior. Cheques rechazados. Operaciones SUNAT (pagos por ventanilla no acreditados) Programas de lealtad (Millas LATAM - Ex kilómetros, millas y bonos – Relacionados a Tarjeta de Débito.</p>
<p>SPV II</p>	<p>CPEI CPE2 - Otros</p>	<p>TC - Consumo no reconocido comercio electrónico (Transacción D100) TC - Consumo no reconocido POS (Transacción D100) TC- Cargo recurrente no reconocido afiliado desde Comercio TC- AMEX Cargo recurrente no reconocido No aplica las siguientes transacciones: • Banca internet (Transacción D204-D216) –HBK, Banca Móvil -BMO – Derivar a Fraude Operación • Débito automático (Transacción D206)– Derivar a TC1 – Otros • Cargos recurrentes trunco, errores en monto, no realizados - Derivar a TC1 – Otros TC - Consumo trunco o duplicado TC - Consumo por mercadería devuelta o no recibida TC – Consumo pagado por otro medio TC - Monto incorrecto por consumo TC - ATM No dispensó o retiro trunco (Otros Bancos) (Transacción D304-306-302) TC - ATM retiro duplicado (Otros Banco) TC - Diferencia de tipo de cambio por devoluciones de consumos Reiterativos de PRE TC</p>

SUB GERENCIA	COLAS	DESCRIPCIÓN
	<p>PRE TD</p>	<p>TD-Consumo no reconocido comercio electrónico TD- Cargo recurrente no reconocido afiliado desde Comercio No aplica las siguientes transacciones: • Banca internet –HBK, Banca Móvil –BMO, Agente – Derivar a Fraude Operación • Débito automático – Batch - Derivar a CPE Otros • Consultas por cargos IFP - Derivar a Detalle de Operación Ctas TD-Consumo trunco o duplicado TD – Consumo pagado por otro medio TD - Monto incorrecto por consumo TD - Consumo por mercadería devuelta o no recibida TD - ATM No dispensó o retiro trunco (Otros Bancos) (Transacción D304-306-302) TD - ATM retiro duplicado (Otros Banco) TD - Diferencia de tipo de cambio por devoluciones de consumos Reiterativos de PRE TD</p>
	<p>Enalta/Privada</p>	<p>Toda casística SOLO de segmento ENALTA y BANCA PRIVADA</p>
	<p>Redes Sociales</p>	<p>Solo casos de Redes Sociales</p>
	<p>Fraude Operación</p>	<p>Retiros o consumos no reconocidos a consecuencia de un robo, asalto, secuestro, pérdida o cambio en Tarjeta de Débito y Crédito (Cliente no tiene su Tarjeta) Retiros en ATM y Agentes BCP no reconocidos/ Consumos TD en POS no reconocidos con tarjeta en poder del cliente. Transferencias o pagos de servicios NO reconocidos realizados por web del BCP: HBK, Banca Móvil, Yape y Telecrédito en TC o TD. No incluye Compras por Internet. No reconoce operaciones por Telecredito (si incluye afiliación, se deriva a Fraude Producto). Pagos IVR (robot de banca por teléfono) no reconocidos. No aplica glosas de recuperó ni error en ATM, ni errores en Agente. No aplica consumos/compras por internet en web externa en TC o TD. No aplica Adelanto de Sueldo (ADS) no reconocida, salvo posterior al desembolso existan operaciones no reconocidas. No aplica si solo requiere el video de operaciones no reconocidas.</p>
	<p>Fraude Producto</p>	<p>Apertura de Productos NO reconocidos (Tarjeta de crédito, Créditos, Cuenta de Ahorro, Tarjeta Credimás, Efectivo Preferente, Compra de Deuda, Créditos al Instante) Pago de cheques y entrega de talonario de chequeras no reconocidos. Pagars, transferencia, dividendos y FFM (suscripción o rescate) no reconocidos o no cobrados. No incluye Transferencias realizados por Agente Giros o transferencias no cobradas que fueron descargadas por ventanilla y los relacionados a estafa. Cancelaciones NO reconocidas de productos (Cuentas de Ahorro, Cuenta CTS y Cuentas a Plazo). Afiliación a Web Telecredito no reconocida. Infidencia y secreto bancario. Reclamos relacionados a estafa (voucher y FUE falsos) y depósitos por engaño.</p>

SUB GERENCIA	COLAS	DESCRIPCIÓN
	<p data-bbox="293 412 737 1482"> Ofrecimiento no cumplido - Exoneración de Membresía Ofrecimiento No cumplido - Desembolso EP en otra moneda Ofrecimiento No cumplido - Bono Adicional de kms por Venta TC + EP/BT Ofrecimiento No cumplido - Plazo EP - BT Ofrecimiento No cumplido - Rechazo de BT Ofrecimiento No cumplido - Cambio de Fecha de Facturación por EP/BT Ofrecimiento No cumplido - Bono de kilómetros de bienvenida / Dcto 10% por primera compra Ofrecimiento No cumplido - Incremento de Línea Ofrecimiento No cumplido - Desembolso de EP/BT a terceros Inhibiciones de llamadas Campañas MKT Reclamos por Reducción de Línea - RBM Reclamos por Seguro de Inmueble TSN Cancelación de TC no atendida/ Solicitada Cancelación por MKT - falta de movimientos (6 meses) Millas no acreditadas por consumos Programas de lealtad (Millas LATAM - Ex kilómetros, millas y bonos) relacionados a tarjeta de créditos. Unificaciones códigos LATAM Reiterativos de estas casuísticas </p>	
	<p data-bbox="293 412 1318 1482"> TC1 - OTROS Afilación débito automático / Errores en débito automático Cliente no tiene opción de disposición de efectivo Cargo recurrente afiliados desde BCP Error en pagospor Banca Móvil (No consumos) Error en pagos por Banca por Internet (No consumos) Extorno de pago Problemas HBK (pagos trunco por internet - WEB bep) incluye pago errado y pago doble, siempre que sea por internet Doble facturación en un mes Deuda en Tarjeta con Bloqueo Z Errores en Tasa de Interes por Repricing Reclamos por deshabilitar Cash Limit Pago doble Problemas por incumplimiento de entrega TC Reclamos por Error en Tarjeta con Diseño Reiterativos por Intereses diferidos y financieros Reclamos por Emisión y Entrega de Tarjeta Reclamos por Repricing - Tarjetas de Crédito y TSN Duplicidad de Compra de Deuda Reclamos por Reducción de Línea - RBM Errores en Migración MTC (Mastercard) Seguros relacionados a TC - no incluye mala venta Diferencia por tipo de cambio - TICA (tipo de cambio de consumo) Reiterativos de estas casuísticas </p>	


SUB GERENCIA	COLAS	DESCRIPCIÓN
	<p>TC2 - Direccionamiento</p>	<p>Direccionamiento de pago. Saldo acreedor Redireccionamiento de Rutina de cascada Reiterativo de Direccionamiento TC</p>
	<p>Comisiones Cuentas</p>	<p>Billetes falsos Cobro de token Comisión por reposición TD Comisión por operaciones en otra localidad Comisión por mantenimiento de cuentas Comisión por uso de un cajero en otro banco Comisiones por operaciones en ventanilla o extras Mantenimiento TD con diseño Mantenimiento TD, ORO y LANPASS</p>
	<p>Comisiones TC</p>	<p>Intereses diferidos y Financieros Comisiones de portes Fraccionamiento Membresía Penalidad por pago atrasado</p>
<p>SPV III</p>	<p>Detalle de Operación Cuentas</p>	<p>Detalle de glosas y operaciones Recuperos Constancias de operaciones Detalle de transferencias al exterior, interbancarias, propias y terceros. Detalle de saldos Retenciones judiciales Actualización de datos</p>
	<p>Detalle de Operación TC</p>	<p>Bloques de tarjetas (Z) Detalle de deuda TC Detalle de unificación de líneas Detalle de intereses (diferidos y financieros) - Sólo consulta Detalle de interés Plan Cuota Detalle de operaciones (consumos) Detalle de disposición de efectivo Consumo UBER Detalle cuadro de tarjeta (informativo) Detalle de facturación Detalle de pago mínimo</p>
	<p>Constancias e Informativo</p>	<p>Constancia de No Adeudo (TC Visa – Mastercard, Créditos, Cta Corriente, judicial, prejudicial) Información de Productos Vendidos a otras entidades (Refinancia, Servicorp) Información de Créditos Naranjas vendidos a la empresa LAPORA S.A.C</p>

SUB GERENCIA	COLAS	DESCRIPCIÓN
	Copias	<p>Detalle de ITF Copia de Cheques Comprobante de Pago Autorizado Contrato de Apertura (Cuentas de ahorros, Cuentas corrientes, Crédito, Tarjeta, Cuenta a Plazo y CBME) Cronograma de Pago Original y Autorizado (Créditos) Copia de Planilla CTS Estado de cuenta (Productos Pasivos) Estado de cuenta (Tarjeta Visa Empresarial, AMEX y Créditos) Diario de Letras Notas de Cargo y Abono Copia Planilla de Pago de Háberes. Rastreo de cuentas Transferencia: Giros (Emisión y Descargo) Transferencia: Transferencias Interbancarias Saldo auditores de todos los productos - solo se brinda Firmantes, saldos de los productos y derivados (detalle de glosas o productos derivar al equipo correspondiente)</p>
	Envío de Documentos	<p>Doc. De terceros - inhibición de llamadas y/o campañas/ solo productos TC; Cuentas y Créditos Documento rezagado/ TC, Cuentas y Créditos (no le llevo, no recibio)</p>
	Sol. Judiciales Simples	<p>Atiende oficinas de autoridades públicas en donde solicitan estados de cuenta, titularidad de cuentas, beneficios sociales y alimentos.</p>
	Sol. Judiciales Complejo	<p>Atiende oficinas y requerimientos de abogados y/o autoridades públicas en donde solicitan levantamiento de secreto bancario, Oficinas de fraudes informáticos, videos, macro de movimientos, SUNAT (tif, transferencias nacionales, remesas, etc.).</p>
		<p>Reclamos de mala venta SOLO de seguros Múltiple, SPT, Lifestyle y Retorno</p>
	Línea especializada de seguros	<p>Desafiliación y devolución por derecho de arrepentimiento SOLO de seguros Múltiple, SPT, Lifestyle y Retorno</p>
		<p>Cllente no está de acuerdo con el cobro de la afiliación automática SOLO de seguros Múltiple, SPT, Lifestyle y Retorno</p>
OP LIMA	Sol Cobertura Seguros SPT	<p>Cobertura de seguro de protección de tarjeta</p>
		<p>Cobertura de Seguro Múltiple (SM)</p>
	Sol Cobertura Desg y Múlt	<p>Cobertura de Seguro de Desgravamen (SD)</p>
		<p>Cobertura de Seguro de Protección Financiera (SPF)</p>

Anexo 2

Formulario de Ingreso de Reclamos web del BCP

Formulario de Ingreso de Reclamos

Este es un ambiente seguro 

Para mayor información, consulta o reclamo sobre cualquiera de nuestros productos y/o servicios, ponemos a tu disposición los siguientes medios de contacto:

1. Banca por Teléfono 311-9998 *150 (Llama desde donde estés o a través de los teléfonos ubicados en nuestras oficinas).
2. Asesores de Ventas y Servicios o Funcionarios de Negocios.

Nota: Los campos con * son obligatorios.

Aún no es Cliente del BCP

Nombre*

Apellido Paterno*

Apellido Materno*

Dcto. de Identidad* Número de Documento*

Me encuentro fuera del país

Dirección* →

Si desea recibir su respuesta por carta ingrese su dirección de destino.
Si desea recibir su respuesta por correo electrónico ingrese su dirección de correo.
Si desea actualizar su dirección de entrega de estados de cuenta, ingresar al siguiente enlace:
<https://www.viabcp.com/datoscliente/>

E-mail*

Departamento*


Provincia*

Distrito*

Teléfono*

Qué desea ingresar* Reclamo Consulta

Reclamo: Disconformidad sobre un producto o servicio prestado por el Banco.
Consulta: Duda sobre alguna operación o información sobre los productos o servicios que le brinda el Banco.

Fecha de Incidencia* 

Producto* Número de Cuenta

Tipo de Tarjeta afiliada


Importe Moneda

Problema*


Motivo*

Mensaje*

Mediante el mensaje enviado manifiesto mi conformidad de la solicitud ingresada *



Ingresar el texto de la imagen

[Mostrar otra imagen](#) 

enviar

Para los casos de clientes de Solución Empresa Administradora Hipotecaria (SEAH), los reclamos y requerimientos serán atendidos por el Banco de Crédito del Perú (BCP), en virtud del acuerdo de servicios firmado entre las dos empresas en el año 2014.

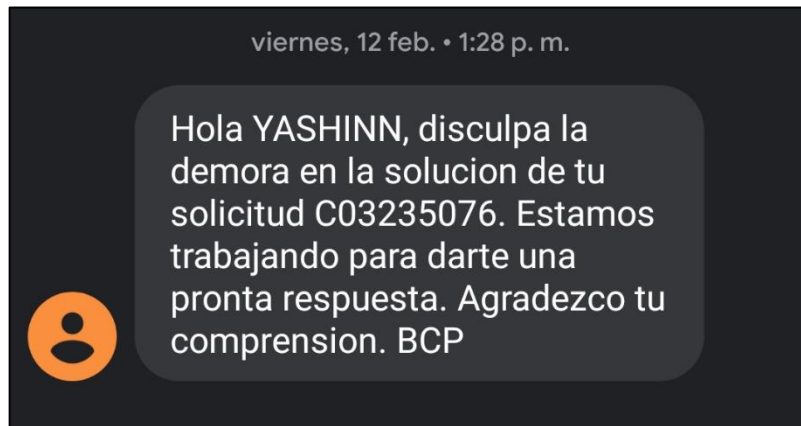
Anexo 3

Plazo de atención promesa

COLAS DE ATENCIÓN	PLAZO DE ATENCIÓN PROMESA (DÍAS)
ATM BCP	7
ATM Manual	7
Créditos Otros - 1 (TC2 - Otros)	8
Cobranzas, Refinanciamiento, Acuerdos de Pago y Rectificación SBS	10
ALOBANCO	3
Archivo Negativo	15
Valorados	9
CPE1 CPE2 - Otros	6
PRE TC	10
PRE TD	10
Enalta/Privada	5
Redes Sociales	3
Fraude Operación	12
Fraude Producto	12
TC1 - OTROS	7
TC2 - Direccionamiento	8
Comisiones Cuentas	5
Comisiones TC	5
Detalle de Operación Cuentas	5
Detalle de Operación TC	5
Constancias e Informativo	3
Copias	2
Envío de Documentos	3
Sol. Judiciales Simples	6
Sol. Judiciales Complejo	8
Línea especializada de seguros	5
Sol Cobertura Seguros SPT	5
Sol Cobertura Desg y Múlt	5

Anexo 4

Mensaje de texto de estatus de reclamo




Anexo 5

Cuestionario de Satisfacción para calificar la atención del ingreso del reclamo



Anexo 6

Cuestionario de Satisfacción del proceso del reclamo



Cuestionario

Pregunta General


1. ¿Podría indicar cuán satisfecho o insatisfecho se siente con el proceso de atención de su inquietud o reclamo en el BCP?

Preguntas por Touchpoint (Resolución)

2. ¿Podría indicar cuán satisfecho o insatisfecho se encuentra con el proceso de resolución de su reclamo (exclusivamente desde que comunicó su reclamo al banco hasta que recibió la resolución de su problema con el banco)?

- ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con el tiempo que esperó hasta la respuesta de su reclamo?
- ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con la facilidad para hacer seguimiento a su reclamo?
- ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con la claridad de la respuesta a su reclamo?

3. En la respuesta a su reclamo, ¿el banco se disculpó por lo ocurrido?



Anexo 7

Reunión diaria de Pizarra



Anexo 8

Visita de Lideres



Nota. Visita de Diego Cavero (Gerente Central de Banca Mayorista) y Gianfranco Ferrari (Gerente General) a una reunión de pizarra.

Anexo 9

Entrega de una tarjeta de reconocimiento a un colaborador

