

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



“Propuesta de Mejora en los procesos para el área de Reclamos en la empresa
OPPLUS Operaciones y servicios S.A. Sucursal Perú”

Trabajo Monográfico

Presentado por:

Luis Marino Porras Campos

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

Lima - Perú
2015

INDICE

	Pág.
RESUMEN	
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Limitaciones.....	8
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Marco Teórico.....	13
2.2.1 La Cadena de Valor.....	13
2.2.2 Diagrama de Flujo.....	14
2.2.3 Método o Diagrama de Causa-Efecto	16
2.2.4 Tormenta de Ideas- Brainstorming.....	17
2.2.5 Método de Observación como instrumento de análisis.....	18
2.3 Definición de Términos.....	20
Capítulo III: Metodología.....	22
3.1 Lugar.....	22
3.2 Tipo de estudio.....	22

3.3 Diseño de la investigación.....	22
3.4 Instrumentos de recolección de datos.....	23
3.5 Población y Muestra.....	24
Capítulo IV: RESULTADOS.....	26
4.1 Identificación de actividades de la empresa.....	27
4.2 Interpretación de la situación actual de procesos.....	32
4.3 Diagnostico de la Empresa.....	47
4.4 Análisis de los puntos criticos.....	49
4.5 Plan de Mejora.....	51
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	53
5.1 Conclusiones.....	53
5.2 Recomendaciones.....	54
Capítulo VI: Referencias Bibliográficas.....	56
Capítulo VII: Anexo	58

INDICE FIGURAS

	Pag.
FIGURAS	
Figura Nro.1: Situación de reclamos ingresados.....	3
Figura Nro.2: Entidades reguladoras.....	10
Figura Nro.3: Procesos de atención de solución de reclamos BCP.....	11
Figura Nro.4: Cadena de v.....	14
Figura Nro.5 Muestreo de tipo censal - área de reclamos.....	25
Figura Nro.6: Organigrama de OPPLUS Operaciones y Servicios S.A.....	26
Figura Nro.7: Cadena de Valor de la Empresa OPPLUS.....	27
Figura Nro.8: Estructura General del proceso del Área de Reclamos.....	33
Figura Nro.9: Autonomía operativa de abonos, cargos y tipo de cambio.....	46
Figura Nro.10:Diagrama de Causa – Efecto.....	49

RESUMEN

El siguiente proyecto se realizó con el objeto de proponer una mejora en los procesos de gestión en el área de reclamos del Banco BBVA Continental llevada a cabo por la empresa OPPLUS OPERACIONES Y SERVICIOS S.A., debido al incumplimiento de procedimientos que se llevan a cabo en el área y que involucran y repercuten al servicio, por lo cual, surgió la necesidad de administrar los procesos y verificar si se llevaban a cabo, de tal manera que cumplan con las políticas establecidas por la empresa, con el fin de proponer una solución.

Para redefinir y diseñar el nuevo enfoque de los procesos de gestión para el crecimiento productivo de la empresa, se utilizó la metodología y herramientas de Mejora. Como inicio de mejora de propuesta se realizó la revisión del flujo actual, desde que ingresa el caso (reclamo) a la empresa ATENTO, filtrado de casos para re-direccionamiento a OPPLUS, verificación y evaluación de la problemática del caso, cierre y entrega y confirmación de sustentos en el sistema, envío de caso terminados a archivos, entre otros.

Para analizar los procesos se realizó un detallado comparativo de los elementos de los procesos donde se evalúa lo existente contrastándolo con lo que debe de ser; realizando observaciones para identificarlas como problemas y así plantear una posible solución mediante un plan de acciones. El objetivo principal es visualizar la problemática del proceso de gestión para que la empresa sea más competitiva, generando beneficios económicos, así como elevando los estándares de calidad del servicio. Al respecto, el presente trabajo identifica los esquemas operativos, ya que el área de reclamos es clave en el funcionamiento de las demás áreas.

PALABRAS CLAVE:

- **BANCO:** Referencia al banco BBVA Continental
- **CALIDAD:** Valor agregado de diferenciación agregado al servicio.
- **NACAR:** Aplicativo utilizado en las operaciones y resoluciones de los reclamos
- **PROCEDIMEINTOS:** Secuencia de pasos realizados en el solución de reclamos
- **RECLAMO:** Inconveniente percibido por el cliente, el cual solicita su regularización.
- **SAR:** Aplicativo utilizado en las operaciones y resoluciones de los reclamos

I. CAPITULO I: INTRODUCCION

Para el BBVA su razón de ser son los clientes, es por esto que este trabajo está basado en mejorar el servicio al cliente enfocándose en las actividades de respuesta inmediata ante los reclamos.

La mayor parte de las organizaciones son muy conscientes acerca de manejar la calidad de sus productos, y con frecuencia no consideran el servicio para el cliente como un producto. El cliente es la persona más importante en cualquier negocio. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Es nuestro objetivo, es la parte esencial del negocio.

Por ese motivo, es importante brindarles un buen servicio ya que esto le dará una diferencia competitiva, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor.

El BBVA es una organización que no solo busca ser buena, quiere ser una organización sobresaliente y para lograr esto no debe prestar un buen servicio debe prestar un servicio sobresaliente, para contribuir al desarrollo que busca la organización hemos realizado este trabajo de grado que busca finalmente mejorar el servicio que se le da a los clientes del banco, del mejoramiento continuo de sus procesos, cuya consecuencia será la disminución de reclamaciones.

Descripción de la monografía: Este trabajo se inicia con la descripción de todo el proceso de reclamaciones, las cuales se analizaron, hallando las causas generadoras de los motivos y otros problemas, con esta evaluación las propuestas de mejora surgen para disminuir los

tiempos de respuesta, asimismo se analizó el proceso global realizando un diagnóstico, estableciendo indicadores e incentivos que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización.

El problema central, base de esta monografía, es la demora en dar respuesta a los reclamos. La cantidad de reclamaciones es alta y genera una gran carga operativa a los funcionarios que las atienden, generando retrasos en la solución de estas, lo cual hace que el cliente en algunos casos se muestre no conforme.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mejora de la experiencia del cliente en reclamos en el 2012, BBVA Continental se propuso mejorar la experiencia de los clientes que efectúan un reclamo. En el 2013, ese compromiso llevó a desarrollar monitoreos de reclamos para indagar con mayor precisión, lo que los clientes esperan del banco. Los hallazgos permitieron optimizar las cartas de respuesta que se entregan a los clientes –en el Primer Frente de Atención–, con un lenguaje personalizado y sencillo que les empodera al otorgarles mayor información, con recomendaciones que les permiten evitar inconvenientes futuros.

Figura Nro. 1: Situación de reclamos ingresados



Fuente: BBVA Continental 2013

Los consumidores cada vez son más exigentes con cada servicio y/o producto, por lo cual, las entidades financieras están obligadas a brindar transparencia de información, el cual protege a las personas definidas como consumidores o usuarios de los servicios financieros, es decir personas naturales, persona naturales con negocio y/o a microempresarios. Por lo cual, las entidades reguladoras exigen cada vez más parámetros de transparencia y de fácil acceso para el consumidor.

Es así que encontramos puntos para generar un mayor valor agregado en el servicio referente a la atención reclamos realizados por el cliente:

Por ejemplo:

- Las Áreas que participan en la recepción de los reclamos, requerimientos, y/o consultas de ATENTO no se alinean a las políticas y objetivos del Banco, por lo cual no realizan el correcto filtrado para la derivación de casos a OPPLUS. Por lo

tanto, es necesario redefinir las tareas de los agentes que intervienen, con la finalidad de tener una mayor eficiencia.

- Las Áreas que participan en el filtrado y la derivación de casos a cada sector del Área de reclamos no están bien definidas, por ejemplo, un caso del sector de fraude es asignado al sector de tarjetas.
- La calidad de respuestas no es la óptima, existe demora de respuesta de los agentes internos para la corroboración de información y datos requeridos para culminar y optimizar el análisis y respuesta del caso.
- La distribución de casos en las bandejas de cada analista, tiene una deficiente distribución, el cual genera mayor estrés, por consiguiente más probabilidad de errores, y demora en el cierre del caso.
- No se hace control de calidad documentario en cada parte del proceso por lo que son fuentes y orígenes de problemas posteriores en otras etapas del proceso.

1.1.1. Formulación del Problema:

OPPLUS Operaciones y Servicios S.A. requiere identificar y mejorar los procesos así como también la información entre las diversas actividades y funciones que lo integran buscando alcanzar la alineación óptima entre sus actividades con el fin de satisfacer de manera eficiente los requerimientos del cliente.

La investigación se enfoca solo en los procesos de Área de Reclamos, buscando dar respuesta al bajo desempeño operacional y finalmente busca alcanzar la satisfacción del cliente con la calidad detallada de información brindada

1.1.1.1. Problema Principal:

¿Es eficiente el proceso actual de atención de reclamos para generar valor agregado en el servicio y fidelización del cliente con nuestra entidad?

1.1.1.2. Problemas Secundarios

- a) ¿El flujo de procedimientos para la atención de reclamos busca minimizar de manera óptima los tiempos de resolución de reclamos?
- b) ¿Cuáles de las tareas en el área de reclamos son puntos críticos e impiden generar eficiencia en cada parte del análisis y resolución de cada reclamo?
- c) ¿Existe el correcto alineamiento con las políticas del servicio para el cumplimiento de objetivos con el filtrado y direccionamiento de reclamos?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora en el proceso para el área de reclamos que permita un incremento en los estándares de calidad en el servicio, así como afianzar la lealtad de los clientes con el Banco.

1.2.2. Objetivos específicos

Identificar los puntos críticos del flujo de procedimientos mediante herramientas de calidad para determinar la influencia en el valor agregado del servicio.

Conocer los roles específicos del personal que intervienen en la recepción, filtrado, análisis y operatividad del área de reclamos de OPPLUS.

Analizar los flujos de procedimientos asignados a las etapas de solución de reclamos, para realizar propuestas que generen mejoras en los resultados del servicio.

1.3. Justificación

El estudio es importante ya que permite que la empresa OPPLUS Operaciones y Servicios S.A. incremente su calidad de servicio, asimismo, logre alinearse con las políticas de la empresa BBVA Continental, para afianzar la confianza y lealtad de los clientes.

Conveniencia.

La propuesta analiza el presente de la empresa y permite realizar un estudio que brinde una propuesta de mejora en los procesos del Área de Reclamos para incrementar la calidad de servicio.

Relevancia Social.

El estudio permite identificar el actual proceso para que a partir de la propuesta se pueda elevar los estándares de calidad de servicio, buscando brindarle al cliente un producto con información transparente, y calidad de respuesta a sus reclamos.

Implicaciones Prácticas.

Los resultados del estudio ayudarían a la toma de decisiones permitiendo que los procesos se cumplan de forma alineada con las políticas que exige el BBVA Continental; del mismo modo generando una mayor eficiencia en el análisis operativo de la empresa.

Valor Teórico.

La investigación utiliza una metodología el cual recolecta datos de la realidad de la empresa, analizado estudios previos y llegando a brindar aportes de información a la empresa para una mejor toma de decisiones.

Utilidad Metodológica

La investigación utiliza la metodología planteada; esta es desarrollada a partir de la aplicación de métodos: diagnóstico de la empresa, investigación de información disponible y finalmente utiliza la aplicación de herramientas para conocer el funcionamiento de los procesos del Área de Reclamos desde la experiencia Opplus Operaciones Servicios S.A.

1.4. Limitaciones

El tiempo para la elaboración del estudio es ajustado por lo que se utilizan mecanismos y herramientas de gestión limitados a la información disponible, los mismo que puedan ser mejorados con un calendario más amplio.

La información trabajada por el registro e historial de los trabajadores, sin embargo en algunos sectores de la empresa es limitada por desconfianza, ya que muchos de los puntos críticos identifican influencia operativa del personal.

El tiempo de los trabajadores que colaboran con la investigación es limitado por lo que se trabajaron con estrategias para la obtención de la información.

El presupuesto del investigador es reducido por lo que se optó por un diseño que permita el alcance de los objetivos con el mínimo de instrumentos aplicados ya que un trabajo de campo más exhaustivo hubiera significado un mayor presupuesto.

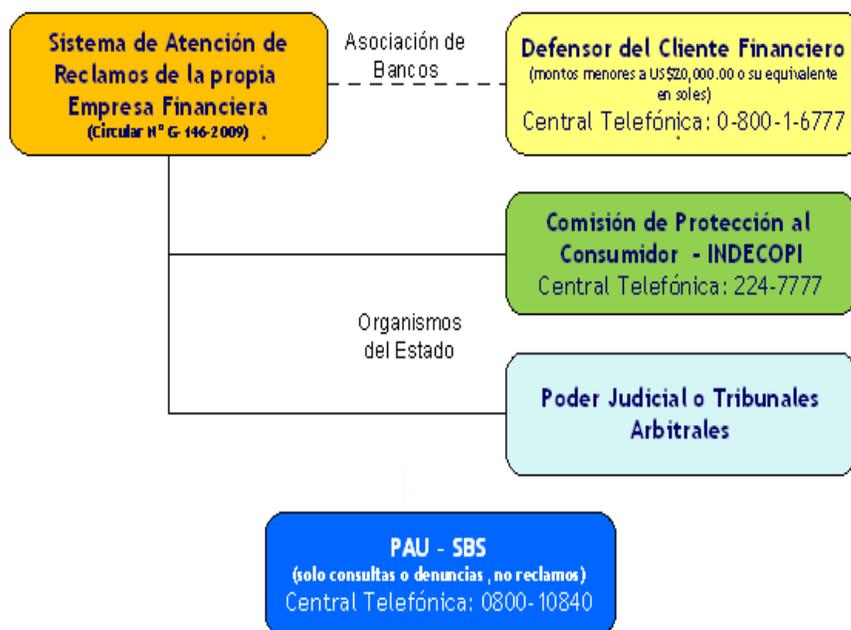
II. Capítulo II: REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Lo clientes de hoy constantemente recurren a distinto medios para informarse de los productos y servicios que desean disponer de la entidad Financiera que consideren más confiable, motivo por el cual de acuerdo al reglamento de transparencia de la información y contratación de usuarios del sistema financiero (Res. SBS Nro. 8181-2012), nos exige que tengamos a disposición de los clientes y público en general, toda la información necesaria relacionada con los productos o servicios que se ofrece. Esta información debe ser proporcionada a los clientes durante y después que contraten con el Banco.

El usuario tiene derecho a presentar su reclamo en caso se considere insatisfecho con el servicio y/o producto recibido, por el cual, si el cliente no estuviese de acuerdo con su resolución de reclamo, puede optar por hacer valer sus derechos con las siguientes entidades:

Figura Nro. 2: Entidades reguladoras financieras



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros 2014

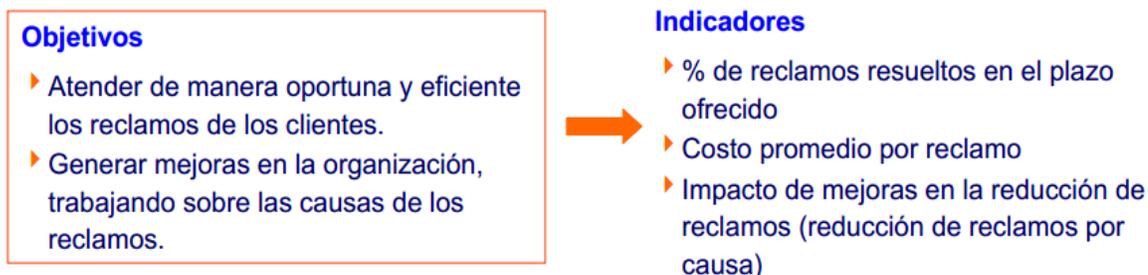
De acuerdo a las normas establecidas por las entidades reguladoras, el cliente habiente deposita su confianza en alguna de las entidades Financiera; existiendo una mayor competitividad, y una mayor oferta sobre productos en distintas entidades , dando una mayor opción al cliente para elegir.

En base a estas premisas, las Entidades financieras visualizan que una de los puntos clave es el servicio brindado al cliente, es el valor agregado con transparencia de información en sus reclamos, consultas, o solicitudes.

A) Banco De Crédito Del Perú (BCP), hace seguimiento de las ventas, servicios y otros contactos, con el fin de determinar los niveles de satisfacción del cliente con los productos o servicios y con los servicios y con los procesos de venta y servicios.

A partir de 1998 se implementó un sistema de mediciones de satisfacción de clientes. Los estudios realizados se utilizan para definir planes de acción para las bancas y unidades evaluadas.

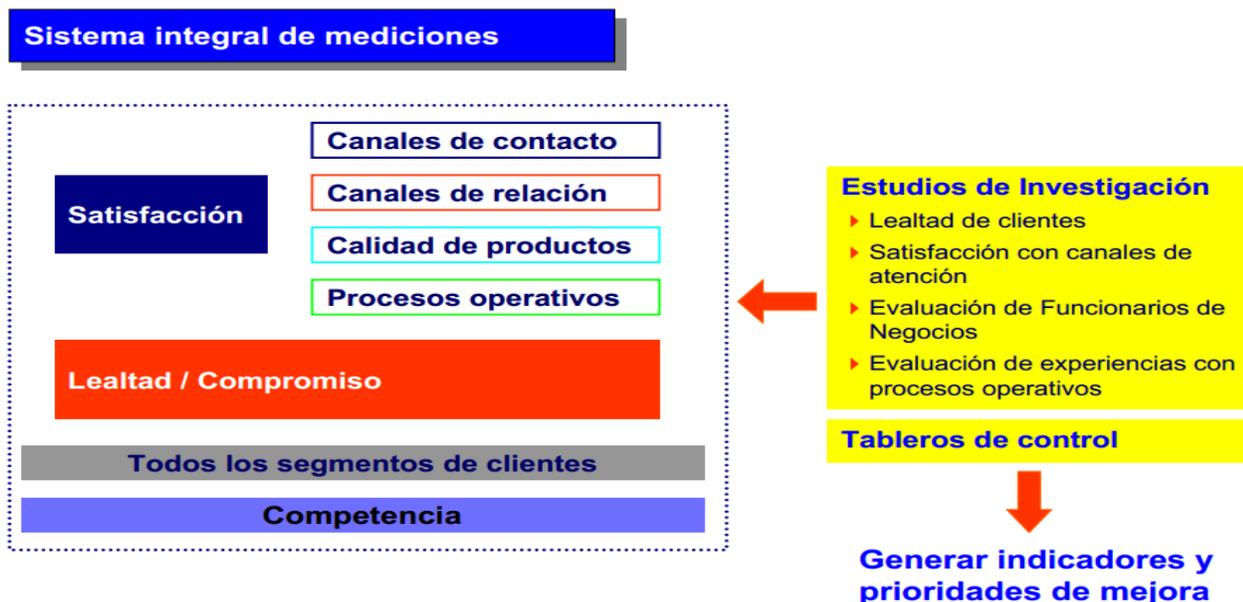
Figura Nro. 3: Proceso de atención y solución de Reclamos



Reclamos según su atención

- ▶ Descentralizados: se resuelven en el punto de contacto, según ABA's.
- ▶ Centralizados: se resuelven en el Servicio de Atención al Cliente (SAC)

Orientación hacia el cliente



Fuente: Banco De Crédito Del Perú 2014

B) Scotiabank, Durante el año 2009, el Banco implementó acciones con información del Área de Soluciones al Cliente que permitió reducir en 13% el número de reclamos recibidos. Entre estas acciones cabe destacar:

- Se habilitaron herramientas en el sistema operativo del Banco para poder brindar atención inmediata en el caso de reclamos generados por demora y/o incumplimiento de envío de correspondencia.
- Se realizaron continuas capacitaciones a los funcionarios de primera línea sobre una correcta identificación y diferenciación entre reclamo y solicitud, con la finalidad de ser canalizados como corresponde.

Desde el año 2007, con el apoyo de la unidad **Customer Ombuds Office**, que se creó para facilitar la comunicación entre el cliente y el Banco, con una visión independiente y objetiva en la resolución de apelaciones.

Esta práctica nos ha permitido lograr soluciones imparciales y justas mediante negociaciones directas con clientes y no clientes, e impulsar permanentemente la identificación de oportunidades de mejora en nuestros procesos operativos y los productos y servicios que ofrecemos.

Trabajamos cada día para lograr mayor eficiencia en el tiempo de atención, promoviendo la entrega de información clara y precisa a nuestros clientes para apoyar el proceso de toma de decisiones que involucra sus derechos y obligaciones en los servicios contratados.

Apoyamos y promovemos el desarrollo continuo de programas de capacitación y difusión de material escrito respecto a la prevención de fraudes, de acuerdo a la casuística presentada en la resolución de los casos.

2.2. Marco teórico

2.2.1. La cadena de valor:

Según M. E. PORTER, es una forma de examinar todas las actividades que una empresa lleva a cabo, así como sus interacciones. Esta desagregación de la empresa en sus actividades estratégicas relevantes permite comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existente y potencial. La ventaja competitiva para la empresa proviene de llevar a cabo esas actividades importantes desde el punto de vista estratégico más barato o mejor que sus competidores.

Al representar gráficamente la cadena de valor, se llega a lo que se denomina modelo de cadena de valor. Como todo modelo, se trata de una representación simplificada de la realidad, en la que se recogen esquemáticamente los grupos de actividades en los que se descompone la función de producción de la empresa.

Aunque cada empresa tiene su propia cadena de valor y, por lo tanto, su propio modelo, es posible definir un modelo genérico de cadena de valor, válido para la mayoría de las empresas industriales, tal y como propone PORTER (véase gráfico). Sin embargo, este modelo no se adapta bien a las empresas de servicios, entre las que se encuentran las entidades de depósito, dadas las peculiaridades de su producción. En el caso que nos ocupa, dicha producción consiste básicamente en el manejo eficiente de la información, y no en una transformación de la materia.

Por ese motivo, diversos autores han definido modelos de cadena de valor adaptados a la empresa bancaria, que intentan reflejar las diferencias productivas señaladas, objetivo que, como se verá a continuación, no se ha logrado adecuadamente. En este artículo se propone un modelo de cadena de valor para la empresa bancaria que recoja los puntos fuertes de los modelos ya existentes, y que solvete sus deficiencias.

Figura Nro. 4: Cadena de Valor



Fuente: literaria El proceso estratégico- ventajas competitivas

2.2.2. Diagrama de flujo:

EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. A continuación se observará de tres diferentes el concepto de Flujograma o Diagramas de Flujo.

- El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su

secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

- El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

- El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Características

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son :

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

2.3.3. El Método o Diagrama de Ishikawa:

También llamado diagrama de causa-efecto o de espina de pescado por su forma gráfica, consiste en una representación o esquema en el que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar y en las espinas secundarias se van determinando las diferentes causas-raíces que contribuyen al problema.

Esta metodología es una de las diversas herramientas surgidas en ámbitos de la industria y de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones, que fue concebido por el licenciado en química japonés el Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943, quien fue un experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad

adecuados al valor del proceso en la empresa. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales.

Dentro de nuestra *Metodología para el Análisis y Resolución de Problemas* este diagrama de causa-efecto nos va a servir para identificar las causas raíces de nuestro problema para lo cual vamos a listar todas las causas mediante una tormenta de ideas (brainstorming) para el problema en sí o para cada uno de los estratos seleccionados y vamos a buscar una agrupación para cada una de las causas listadas.

2.2.4 Tormenta de Ideas (Brainstorming)

Para elaborar el listado de causas o ideas vamos a usar otra técnica bastante conocida que es la lluvia o tormenta de ideas (brainstorming), que es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado.

A manera de reflexión tener en cuenta que un brainstorming no consiste en lanzar ideas simplemente por lanzarlas, sino lanzarlas para que otros se motiven y generen nuevas y mejores ideas. El propósito de la herramienta es trabajar como grupo para identificar un problema, y hallar a través de una intervención participativa, la mejor decisión de grupo para un plan de acción que lo solucione.

Esta técnica fue creada en 1938 por el publicista Alex Osborn, cuando en su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de lluvia o

tormenta de ideas que generaba más y mejores ideas que los individuos podían obtener al trabajar de manera independiente.

La principal regla es aplazar el juicio, pues al principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada, pues es habitual que muchas buenas ideas mueren de manera temprana ante una observación sobre su inutilidad, lo cual inhibe el proceso creativo de los participantes.

En un brainstorming se busca en principio la cantidad y la originalidad por lo que cualquier persona del grupo puede aportar su idea según lo crea conveniente para el caso y luego del análisis se explotará la validez cualitativa de todas las ideas producidas durante esta sesión de trabajo.

2.2.5. Método de observación como instrumento de análisis.

La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Se suele decir que "Saber observar es saber seleccionar".

Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva haber seleccionado un objetivo claro de observación.

La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

Las palabras claves de esta definición son:

- Describir y explicar.
- Datos adecuados y fiables.
- Conductas perfectamente identificadas.

En la observación podemos considerar tres niveles de sistematización:

- La observación asistemática: ha sido la que tradicionalmente se ha realizado en el deporte. El conocido "ojímetro" para dar información sobre una actuación determinada o las observaciones realizadas sin ninguna planificación previa. Esta observación consiste en una constatación directa, sin ningún objetivo explicitado y sin estar perfectamente definido, sin un orden o planificación determinado. Son narraciones escritas en forma directa o datos recogidos de una manera azarosa.
- La observación semisistemática: en ésta los objetivos del registro se fijan a priori; precisan planificar el orden y el tiempo, se necesita especificar la conducta o evento antecedente, el núcleo observado y la conducta o evento posterior, pero no están categorizadas las conductas a observar.
- La observación sistemática: intentan agrupar la información a partir de ciertos criterios fijados previamente o partiendo de estos registros. Requiere categorizar hechos, conductas y / o eventos que se han de observar.

Estos tres niveles nos conducen a dos tipos claros de observación: la observación asistemática y la observación científica.

"El estudio del acto de enseñanza utiliza como principal instrumento de investigación, sistemas o planos de observación de acontecimientos o comportamientos". Como toda ciencia la enseñanza y el entrenamiento necesitan de grabaciones objetivas. La observación constituye un método de toma de datos destinados a representar lo más fielmente posible lo que ocurre, la realidad.

2.3 Definición de términos

- **Competencia:** Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos.
- **Consulta:** Petición de un usuario para que se le proporcione determinada información.
- **Proceso:** Un proceso es un programa en ejecución, un proceso simple tiene un hilo de ejecución.
- **Reclamo:** Comunicación que presenta un usuario a través de los canales de atención y expresa insatisfacción con el servicio o producto recibido.
- **Reiterativo:** comunicación de insatisfacción del dictamen de un caso, considerados como reclamo.

- **Transparencia:** Principio de información brindada al cliente y público en general sobre los productos y servicios que se ofrece, el cual comprenda las características, beneficio, riesgos y condiciones de que se está contratando.

III. Capítulo III: METODOLOGIA

3.1. Lugar

El estudio se realizó en la empresa OPPLUS OPERACIONES SERVICIOS EIRL sucursal Perú, empresa establecida en Av. República de Panamá 3680, Departamento de Lima- Perú, donde se intervino el Área de reclamo y los flujos de procedimiento.

3.2. Tipo de estudio

La presente investigación se utilizó los métodos de investigación Descriptivo – explicativo, el cual describe los procesos actuales con los cuales opera el área de reclamos de la empresa OPPLUS Operaciones y Servicios EIRL Sucursal Perú, y una propuesta de rediseño de procesos para alinearse a los objetivos. (verificar la relación de causa – efecto).

3.3. Diseño

La investigación presentada es de diseño NO EXPERIMENTAL u Observacional, ya que se realizó sin manipular deliberadamente variables.

Lo que se hizo en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. “la investigación no

experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

El diseño No Experimental u Observacional, presenta dos tipologías: Transversal y Longitudinal, por lo cual, la presente investigación es de tipo No Experimental Transversal, pues se recolectan datos en un solo momento dado y en un tiempo único.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizarán:

Fuentes Primarias y Secundarias: Siendo información recopilada que se tiene en la empresa o información que se obtuvo para la investigación.

Los Métodos de Investigación: Serán a través de la observación, entrevista a profundidad, entrevista a expertos.

Los Instrumentos usados: Serán los cuestionarios, las mediciones cualitativas así comola metodología y herramientas administrativas.

El estudio contempló:

- Revisión de fuentes primarias: La investigación se dirigió a los trabajadores con cargos operacionales de alto nivel, Supervisores y Analistas, y también a principales clientes.
- Revisión de fuentes secundarias: se tienen las fuentes de información proporcionadas por estudios similares.
- Así también la información que se obtendrá de las páginas de internet que brindan las empresas competidoras expertas, de las cuales se puede aplicar herramientas de mejora.

3.5.Población y Muestra

Para esta investigación la población que se tomó en cuenta son el total de trabajadores del área de Reclamo de la empresa OPPLUS operaciones y servicios del Perú S.A. (50 personas a Noviembre 2014)

Figura Nro. 5: Muestreo de tipo censal - área de reclamos.



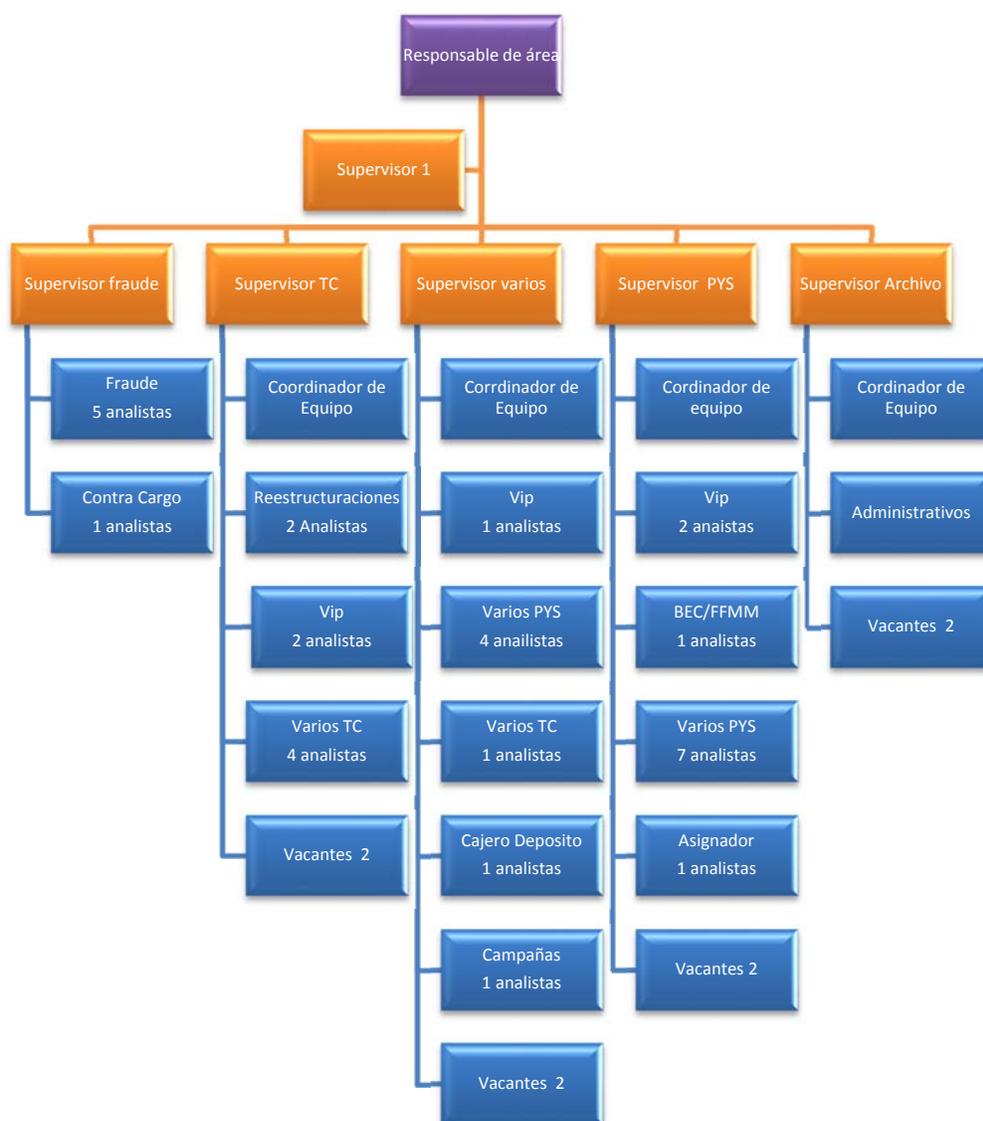
Fuente: Registros internos de la empresa

Elaboración propia

IV. CAPITULO IV: RESULTADOS

OPPLUS Operaciones y Servicios Sucursal Perú, es una empresa constituida el 08 de Agosto de 2007,dedicada a brindar servicios de soporte operativo y técnico a oficinas del banco BBVA Continental, tanto en el ámbito nacional como internacional, y en la actualidad presenta el organigrama funcional del Área De Reclamos detallado en el gráfico.

Figura Nro.6: Organigrama de OPPLUS – Área de Reclamos

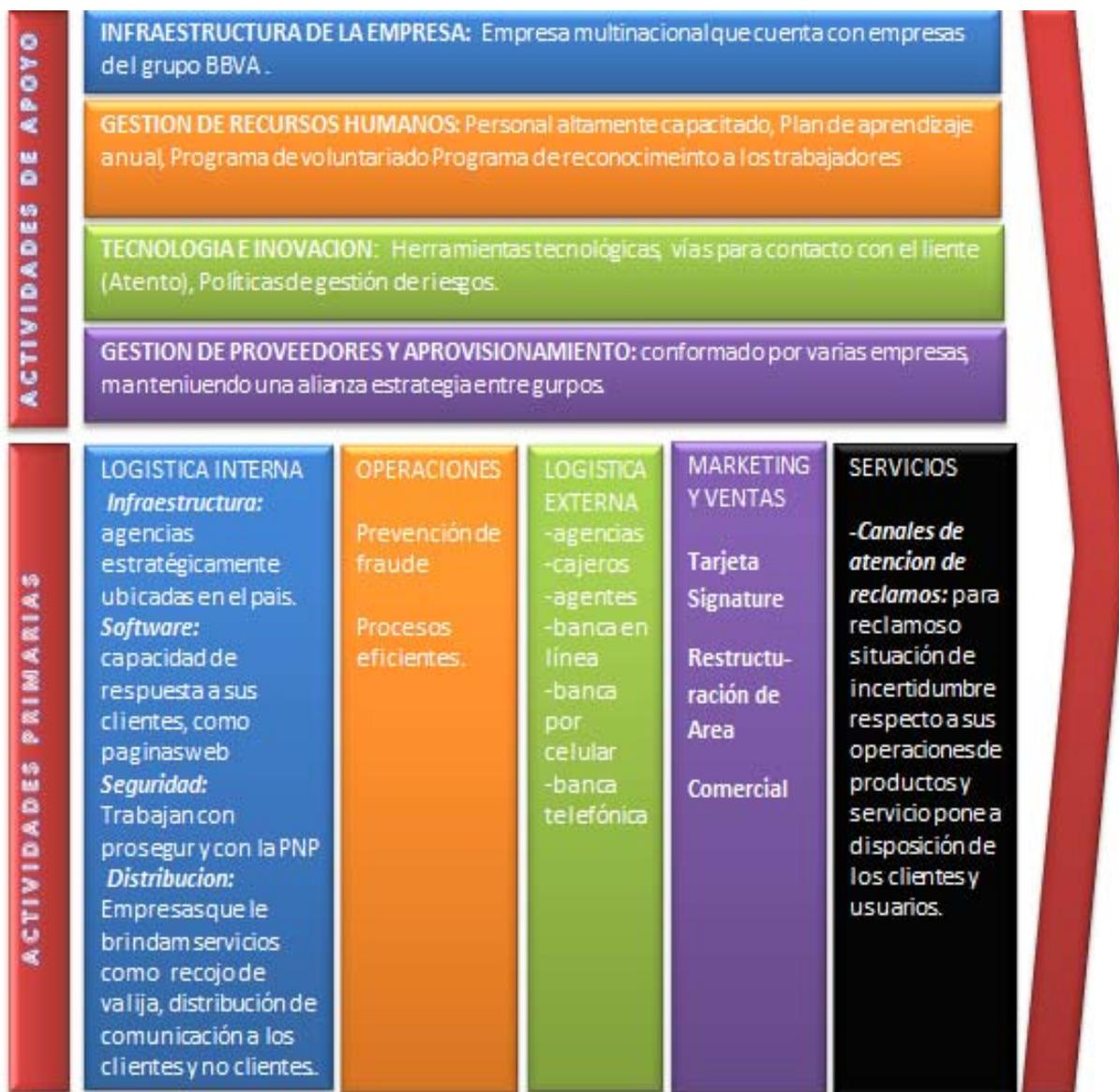


Fuente: OPPLUS Operaciones y Servicios S.A.

4.1) Identificación de Actividades de la empresa:

Mediante el grafico de cadena de valor se determinó las actividades de la empresa, para así lograr examinar sus interacciones.

Figura Nro. 7: Cadena de Valor de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

LOGÍSTICA INTERNA:

-Infraestructura:

Cuenta con agencias estratégicamente ubicadas dentro de Lima y provincias.

-Software:

Mantiene sistemas que brindan una alta capacidad de respuesta a los clientes, como las páginas web, entre otros.

-Seguridad:

Trabajan con Prosegur y con la Policía Nacional del Perú (PNP).

-Distribución:

Cuenta con empresas que brindan servicios como recojo de valija y distribución de comunicación a los clientes y no clientes.

OPERACIONES:

-Prevención de fraude:

Tiene sistemas de procesos elaborados para brindar mayor seguridad en las operaciones de sus clientes.

-Procesos eficientes:

Liderazgo en costos con una tasa de interés más baja de mercado

LOGÍSTICA EXTERNA:

Pone a disposición de sus clientes una red de agencias en todo el país brindando el mas cálido y eficiente servicio. Poniendo a sus clientes seis canales de atención:

- Agencias
- Cajeros
- Agentes
- Banca en línea
- Banca por celular
- Banca telefónica

MARKETING Y VENTAS:

- Tarjeta Signature:

Exclusivo por sus clientes VIP, una de las más exclusivas en el mercado peruano, consolidando los beneficios y servicios del cliente de alto poder adquisitivo, así elevar el prestigio de su marca.

- **Reestructuración de Áreas:**

Se ha realizado una reestructuración en el área corporativa de marketing, de acuerdo a las tendencias del mercado, así aprovechar sus fortalezas y la innovación de sus productos y servicios.

- **Comercial:**

Muestra a un número de personajes públicos como figuras referenciales de confianzas hacer frente a sus competidores.

SERVICIOS:

-Canales de Atención de Reclamos:

Para los reclamos o situación de incertidumbre de conocimientos respecto a sus operaciones de productos y servicio Pone a disposición de los clientes y usuarios.

- Red de agencias
- Banca telefónica
- BBVA en línea

- Servicio de Banca empresarial y preferencial / Puntos Vida y premios

ACTIVIDADES DE APOYO:

-Infraestructura:

Empresa multinacional que cuenta con empresas del grupo BBVA el cual lo hace una de las entidades líderes a nivel internacional.

La diversificación geográfica del Banco BBVA Continental es considerada la esencial de su liderazgo con sus competidores manteniendo presencia en varios países y presencia nacional con agencias a nivel nacional.

-Gestión de Recursos Humanos:

Mantiene como una política de valor el trabajo en equipo, buscando el objetivo común, para ello cuentan:

- Personal altamente capacitado
- Plan de aprendizaje anual
- Programa de voluntariado
- Programa de reconocimiento a los trabajadores

-Tecnología e Innovación

- Cuenta con diversas herramientas tecnológicas
- Cuentan con una vía para contacto con el cliente (atento)

- Mantiene políticas de gestión de riesgos

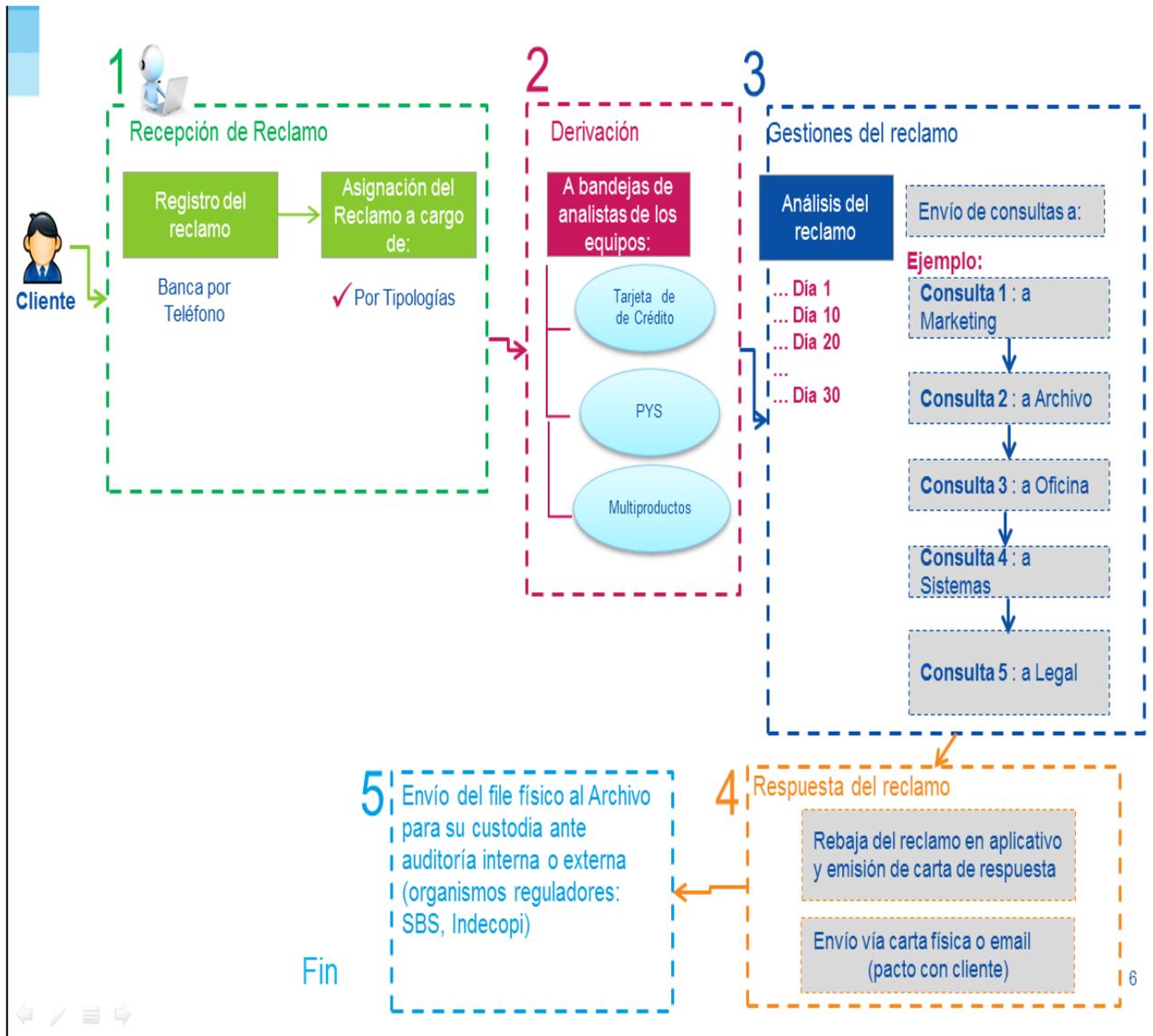
-Gestión de Proveedores y Aprovisionamiento

El grupo BBVA está conformado por varias empresas, que actúan de forma especializada y autónoma, desarrollando sus actividades en contacto con los demás integrantes del grupo manteniendo una alianza estrategia entre grupos.

4.2. Interpretación de la situación actual de procesos

Para poder generar un propuestas de mejora se requiere determinar los procesos actuales de la empresa, por lo cual en el área de reclamos se cumple las funciones de Analizar, Gestionar y Responder correctamente los reclamos ingresados en el sistema, coordinando con las diversas oficinas y/o unidades del BBVA, dentro de los plazos de atención establecidos en el servicio, de acuerdo a las políticas definidas por el banco según sea el caso.

Figura Nro. 8: Estructura General del proceso del Área de Reclamos.



Fuente: BBVA Continental 2014

PROCEDIMIENTO DE RESOLUCION DE RECLAMOS

CENTRO DE ATENCION DE RECLAMOS

- a) Las funciones del personal del SAC contempladas en las diferentes etapas del reclamo: corrección en datos de reclamo, ingreso de la bandeja de cada analista, análisis, seguimiento del envío de carta de ampliación del plazo, determinación del dictamen, resolución, emisión y envío de la carta de respuesta, armado del file y rebaja del reclamo (Terminado).

- b) La asignación, análisis, resolución de los reclamos, armado de files y envío al Archivo de Iron Mountain por parte de la empresa proveedora Opplus se deberá registrar considerando tanto el Manual de Procesos de Atención de Reclamos (ORGA.2013.004 con fecha de modificación 30/09/2013), así como el Manual de Usuario Sistema de Gestión de Reclamos, ambos entregados a Opplus impresos y en archivos pdf.

- c) El Banco entregará a Opplus el respectivo Manual de Procesos de Atención de Reclamos cada vez que éste sea actualizado.

- d) Asimismo, el Manual de Usuario Sistema de Gestión de Reclamos estará vigente mientras el Banco mantenga establecido el Aplicativo SAR para la atención de reclamos. Al cambio de la herramienta de atención de reclamos, el Banco se compromete en capacitar a todo el personal involucrado acerca del funcionamiento

de la nueva herramienta, cumpliendo con la entrega del nuevo manual de la aplicación y certificando la calidad de la capacitación en todo el despliegue a fin de garantizar la buena prestación del servicio.

- e) En relación a la resolución de reclamos, es responsabilidad de Opplus el total cumplimiento de cada procedimiento que le proporcione El Banco – incluido el presente documento- durante el periodo de vigencia del contrato firmado, que en caso no se ejerza fiel cumplimiento de alguno de los procedimientos se aplicará una penalización por incumplimiento según cláusula de Modelo de Penalizaciones.

ANALISTA OPERATIVO:

1. Inicio de Revisión del Reclamo en el SAR

- f) El analista deberá revisar el reclamo y priorizar su atención de acuerdo a la fecha de ingreso del mismo y al segmento del cliente, es decir, el reclamo de mayor antigüedad en su bandeja de trabajo y, si corresponde, a un cliente Personalizado (VIP) respectivamente.
- g) Deberá validar los datos de la Hoja del SAR a fin que correspondan a los datos del titular del reclamo (número de cuenta o tarjeta, nombre del cliente).

- h) De haber incongruencia en la información, se deberá solicitar la regularización por correo a Atento; en caso no sea regularizado el mismo día el reclamo deberá ser devuelto al proveedor encargado del ingreso (Atento), para su revisión y respectiva regularización (validación de data del reclamo el cliente y/o reingreso en la Herramienta de Reclamos.

2. Análisis del Reclamo

El analista deberá leer todo el contenido del reclamo, precisado en el campo Reclamo/Consulta del SAR a fin de entender cada punto reclamado por el cliente:

- a) De ser No Monetario realizará las consultas y/o requerimientos de documentación con la unidad especializada u oficina, y si no recibe respuesta en un plazo máximo de cinco días útiles, continuará las gestiones según el cuadro de escalamiento adjunto.
- b) De ser Monetario, pueden darse dos situaciones:
- Si requiere consulta con unidad especializada u oficina, se aplica Silencio Administrativo en caso no se recibir respuesta en un plazo máximo de cinco días útiles de remitida la consulta.
 - Si la resolución del reclamo no requiere de consultas con otras unidades u oficinas, se aplicará la Matriz de Delegación y/o el análisis propio para determinar el dictamen del reclamo dentro de los plazos establecidos.

3. Seguimiento de envío de la carta de ampliación del plazo

De llegar los reclamos a los plazos establecidos en el acta de reunión de fecha 20.12.2012 (se adjunta cuadro resumen), se deberá verificar el envío de la carta de ampliación de acuerdo al modelo establecido por el Banco y adjuntar copia del cargo de entrega de la misma (incluir la carta) al file del reclamo.

- a) Para el envío de la carta de ampliación se deberá considerar el canal de respuesta y la distinción entre Lima o Provincia, debido a que los plazos de envíos difieren según sea el caso siendo la finalidad que el cliente reciba la carta de ampliación como máximo al cumplimiento de 30 días desde la fecha de registro del reclamo.

CANAL DE RESPUESTA	UNICA CARTA AMPLIATORIA
CARTA FISICA (PROV)	20 DIAS
CARTA FISICA (LIMA)	22 DIAS
EMAIL	27 DIAS

- b) En caso de recibir copia del reenvío por Courier debido a un rechazo por email destinatario, el analista será responsable de anexar el cargo de entrega de dicho reenvío (SCHARFF) al file.

4. Determinación del dictamen

El analista determina si el dictamen es procedente o improcedente en base a la respectiva revisión de las pantallas del aplicativo 3270, estados de cuenta, cartilla informativa,

NACAR, información de la Página Web del Banco (Tarifario, condiciones de producto, cláusulas de contratación general, etc.), Sistema de Fidelización de Clientes (SFC), revisión de contratos y/o resultado de las gestiones con unidades u oficinas del banco.

El servicio de OPPLUS deberá considerar la priorización y atención preferencial para los segmentos: Personalizado (P) y CorporateInvestmentBanking (CIB) para lo cual será necesaria la centralización de los reclamos ingresados por estos segmentos en uno o más analistas por producto reclamado de manera tal que se cumplan los plazos de atención establecidos.

5. Resolución de reclamo

- a) En caso se dictamine un reclamo como “Procedente” (por error operativo o gesto comercial), este dictamen deberá estar sustentado con las pantallas de los aplicativos consultados (3270, NACAR, estados de cuenta, cartilla informativa, etc), revisión de la firma del contrato validada con RENIEC y/o firmas registradas en el sistema, resultado de las gestiones con unidades u oficinas del banco, entre otros (1)
 - En caso se hayan efectuado las regularizaciones monetarias por parte del analista a través de NACAR o 3270, deberá imprimirse tanto la nota de cargo/abono como los asientos contables, los cuales deben estar debidamente visados y sellados por el analista. Adicionalmente, deberá

contar con V°B° y sello del Supervisor en caso los importes excedan las facultades del analista.

- En caso se hayan efectuado las regularizaciones monetarias por parte de otras unidades, oficinas o empresas aseguradoras (por ejemplo: Abono por Everis), se deberá anexar al file los movimientos o estado de la cuenta, tarjeta o préstamo donde se visualice el abono.

Para la validación con RENIEC, se deberá canalizar la consulta con el SAC-Banco, a su vez se remitirá el resultado de la Consulta Reniec .

- b) En caso se dictamine un reclamo como “No Procedente”, de igual manera deberá estar debidamente sustentado. Los documentos que sustenten el dictamen No Procedente deberán ser anexados a la carta de respuesta para verificación del cliente.

6. Emisión y envío de la carta de respuesta

- a) Al momento de la redacción de la carta de respuesta, así como en la carátula del envío de respuesta por email, el analista deberá respetar el pie de página establecido y actualizado según segmento:

- **BEC (Banca Empresas y Corporativa)**

“Si no estuviese usted conforme con la respuesta dada a su reclamo puede reiterarlo para una nueva evaluación, adjuntando elementos adicionales al siguiente correo:

información_bec@grupobbva.com.pe o telefónicamente a través del número (01) 595-1200. Le recordamos que también puede acudir a la SBS si lo considera conveniente”.

- **CGYBI (Corporativa Global y Banca Institucional)**

“Si no estuviese usted conforme con la respuesta dada a su reclamo puede reiterarlo para una nueva evaluación, adjuntando elementos adicionales al siguiente correo: información_cgybi@grupobbva.com.pe o telefónicamente a través del número (01) 595-1200. Le recordamos que también puede acudir a la SBS si lo considera conveniente”.

- **Persona Natural**

“Si no estuviese usted conforme con la respuesta dada a su reclamo puede reiterarlo para una nueva evaluación, adjuntando elementos adicionales al siguiente correo: terespondemos@grupobbva.com.pe o telefónicamente a través del número (01) 595-0000 opción 9. También tiene opción de acudir a la instancia del Defensor del Cliente Financiero llamando al teléfono 0-800-1-6777 (línea gratuita) o escribiendo a consultas@dcf.com.pe Mayor información en www.dcf.com.pe Le recordamos que también puede acudir a la SBS o al Indecopi si lo considera conveniente.”

- b) En la elaboración de la carta de respuesta, deberá validarse que si corresponde a un cliente Personalizado ésta debe tener el logo VIP.



c) La carta de respuesta elaborada por el analista deberá considerar los siguientes puntos:

- Fecha(s), monto(s), producto(s) reclamado(s) por el cliente.
- Breve explicación del motivo por el cual procede o no procede.
- Si involucra un monto devuelto por el banco u otra empresa, éste deberá indicarse numéricamente, para los reclamos del SAC; sin embargo, para los reclamos directamente atendidos por Prevención del Fraude se deberán manejar los formatos establecidos por dicha unidad.
- Formato justificado, gramática, ortografía y sintaxis.
- Datos correctos del cliente y producto, fecha, numeración del reclamo
- Claridad en la información

d) El nombre del cliente debe coincidir con el registro del reclamo en la Hoja del SAR y deberá efectuarse el envío a través del canal de respuesta solicitado por cliente (al domicilio o por correo electrónico)

Deberá validarse la dirección del domicilio del cliente para evitar que la carta sea motivada por el Courier por concepto de Dirección Deficiente, es decir, se deberá

incluir en la dirección de la carta de respuesta, toda referencia domiciliaria señalada en la Hoja del SAR como dato adicional.

Si el cliente solicitó el envío por correo electrónico, éste deberá efectuarse de acuerdo a su requerimiento; para lo cual el analista deberá enviar el correo consolidado con las cartas de respuesta al buzón de la Central de Atención de Reclamos adjuntando la carta y evidencias, junto con el detallado de las numeraciones de reclamo en un archivo Excel.

De haber incongruencia en el canal de respuesta o dirección domiciliaria/electrónica del cliente, se deberá solicitar la regularización por correo a Atento dirigido a Katerina Carranza: kcarranzap@atentoperu.com.pe y Katia Flores: kfloresv@atentoperu.com.pe; en caso no sea regularizado el mismo día el reclamo deberá ser devuelto al Proveedor encargado del ingreso (Atento), para su revisión y respectiva regularización .

Es responsabilidad de cada analista, hacer seguimiento de las cartas de respuesta enviadas por cualquier canal a fin de asegurar la entrega de la respuesta al cliente y anexar el cargo de dicha entrega al file.

Asimismo, de recibir reporte de rechazo por email destinatario por parte del encargado de envío de cartas, es responsabilidad de cada analista incluir dentro de la documentación del file la impresión del mensaje de rechazo, así como el cargo de entrega de la carta de respuesta física enviada al cliente.

7. Seguimiento del Pase a Terminado en el SAR

Se deberá hacer seguimiento para que todos los casos por los que haya enviado una carta de respuesta pasen al estado Terminado. Mientras el caso se encuentre en cualquier otro status se considerará responsabilidad del analista.

El plazo establecido para la recepción del cargo de carta de respuesta por el que dará por Terminado un reclamo es:

Mail

- ❖ Horas hábiles: 24 Horas

Plazos de devolución de Guías

- ❖ Lima: 8 días
- ❖ Provincia Urbana: 12 días
- ❖ Provincia Rural: 18 días
- ❖ Provincia Lejana: 23 días
- ❖ Provincia No Accesible: 25 días

Es responsabilidad de las jefaturas y supervisores de Opplus el control y supervisión que los reclamos sean rebajados (pase a Terminado) en la Herramienta de Atención de Reclamos tanto para los envíos por carta física como por correo electrónico, a fin que el volumen de reclamos pendientes que se reporta al SUCAVE considere únicamente aquellos por los cuales no se ha enviado respuesta al cliente.

En el caso particular del envío por correo electrónico desde el buzón Central de Atención de Reclamos, el reclamo deberá ser cambiado al estado Terminado por Opplus como máximo en las siguientes 24 horas útiles.

8. Contenido del file

Es responsabilidad de cada analista, que la documentación que remitan para el armado del file contenga necesaria y obligatoriamente todos los puntos establecidos en el CheckList por cada tipo de File: SAC, Seguros, Fraude.

De recibir reporte de rechazo por email destinatario por parte del encargado de envío de cartas, es responsabilidad de cada analista incluir dentro de la documentación del file la impresión del mensaje de rechazo, así como el cargo de entrega de la carta de respuesta física enviada al cliente.

ENCARGADO DE ARMADO DE FILES

El encargado del armado del file es responsable de los siguientes controles:

- a) El file debe contener el checklist debidamente marcado (todos los campos obligatorios). En caso no aplique el marcado de un campo obligatorio, sea porque corresponde a un Dictamen No Monetario o Monetario con Devolución por Terceros, deberá escribirse en el checklist y en la pestaña “NO CORRESPONDE”.

La distribución de la documentación en cada pestaña debe ser congruente con el checklist.

b) Debe considerarse para los casos de ampliación de plazo:

- Con carta física: Se deberá adjuntar al file el cargo legible de entrega del Courier, en caso contrario se deberá añadir (adicionalmente) copia de la carta.
- Con carta por correo electrónico: Se deberá adjuntar evidencia de la salida del correo desde el buzón de la Central de Atención de Reclamos y copia de la carta.

c) Si para envío por correo electrónico de carta de ampliación del plazo o carta de respuesta, éste fuera rebotado por el correo destinatario, es necesario adjuntar en el file la evidencia de la salida del correo desde el buzón de la Central de Atención de Reclamos junto con la copia de la carta, la impresión del mensaje de rechazo y el cargo por el reenvío de la carta física vía Courier enviada con la carta original adjunta.

d) Deberá verificar que las notas de abono/cargo y asientos contables deben anexarse debidamente sellados y firmados por el analista, Supervisor, Jefe, Responsable, Gerente de acuerdo a los siguientes límites, lo cual será el sustento de la autorización:

Figura Nro.10: Autonomía operativa de abonos, cargos y tipo de cambio

RANGO S/.	PUESTO
De: 0.01 a 2,000.00	Analista Opplus, Atento, SAC/PF
De: 2,000.01 a 5,000.00	Supervisor Atento y Opplus
De: 5,000.01 a 10,000.00	Jefe de Equipo SAC/PF
De: 10,000.01 a 15,000.00	SubGerente SAC/PF
De: 15,000.01 a 30,000.00	Gerente de Operaciones Centralizadas / PF
De: 30,000.01 a más	Gerente de Área de Medios

Fuente: BBVA Continental

- e) Deberá revisar que el analista haya adjuntado las pantallas del aplicativo 3270, estados de cuenta, cartilla informativa, NACAR, información de la Página Web del Banco (Tarifario, condiciones de producto, cláusulas de contratación general, etc.), Sistema de Fidelización de Clientes (SFC), revisión de contratos y/o resultado de las gestiones con unidades u oficinas del banco, sea un dictamen procedente o improcedente.

Cuando el file contenga los documentos y evidencias indicadas (necesarias), así como contenga la carátula con los datos del cliente (apellidos y nombres, número de DNI o RUC; número de cliente) y el checklist debidamente marcados, se considerará un file completo.

4.3. Diagnóstico de la Empresa

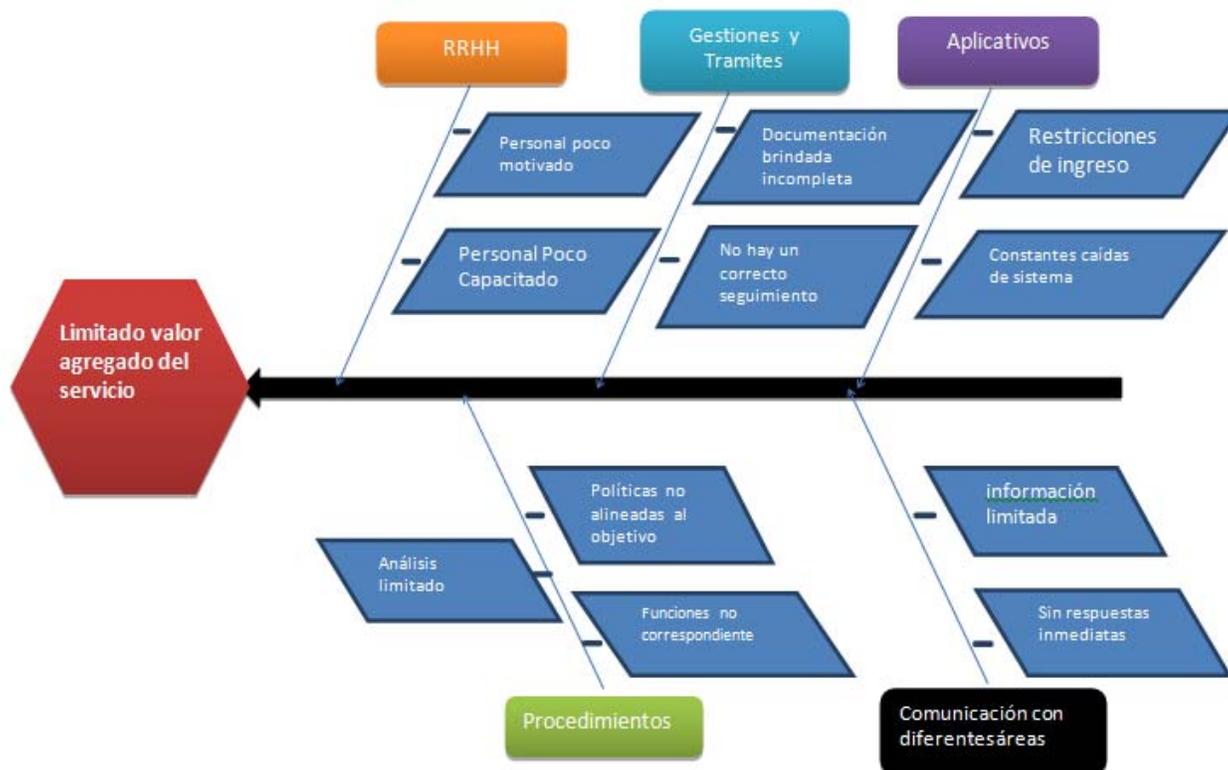
Se establecen los siguientes principios que deben regir la gestión de reclamos, quejas y sugerencias:

- **Enfoque al cliente:** La organización debe tener una actitud abierta hacia los reclamos, quejas y sugerencias y demostrar su compromiso para resolverlos.
- **Visibilidad:** La información sobre cómo presentar un reclamo, queja y sugerencia debe ser visible para cualquier parte interesada (clientes y funcionarios de la empresa)
- **Accesibilidad:** El proceso debe ser claro y fácilmente entendible para la persona que presenta la queja, sugerencia o reclamo.
- **Respuesta:** Debe comunicarse con prontitud la recepción de un reclamo al reclamante.
- **Objetividad:** Los reclamos deben registrarse de forma objetiva trasladando de modo fiel la información proporcionada por el reclamante.
- **Confidencialidad:** El proceso de reclamaciones debe mantenerse en un entorno de confidencialidad apropiado.
- **Gastos:** El proceso de reclamación debe ser gratuito para el reclamante.
- **Comunicación interna:** Todas las decisiones y acciones asociadas al proceso de gestión de reclamos, quejas y sugerencias deben ser comunicadas e informadas internamente de forma apropiada.
- **Mejora continua:** La organización debe considerar la mejora continua de sus procesos de gestión de reclamos, quejas y sugerencias.

Para efectos del diagnóstico se procedió a aplicar el método de observación como instrumento de análisis, encuesta y lluvia de ideas obteniéndose las siguientes causas al efecto del cumplimiento inadecuado de los procedimientos, motivo por el cual los principios fundamentales de la empresa no generan un adecuado incremento de valor agregado al servicio.

Luego de aplicado los métodos anteriormente mencionados, se procedió a realizar el Diagrama de Causa – Efecto, el cual muestra el siguiente resultado. (Ver Figura Nro.11)

Figura Nro.11: Diagrama de Causa – Efecto.



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico se aprecia las causas fundamentales del limitado valor Agregado al servicio, estas se convierten en los puntos críticos ya que son claves en los objetivos de mejora continua de la empresa.

4.4 Análisis de los puntos críticos

Como resultado de la investigación y del trabajo de campo se obtuvo que los puntos críticos que afectan la productividad de la empresa son:

Procedimientos.

Se observa que la políticas no están alineadas al objetivo de la empresa, cumplimiento los procedimientos solo porque están establecidos de manera inadecuada, influyendo en el análisis de los casos y cumplimiento de labores que no son correspondientes al área ejemplo: digitar las cartas respuesta a los clientes.

Comunicación con las demás Áreas

Para la solución de los casos se requiere información y colaboración de las demás áreas, a pesar que se cumplen con este procedimiento el tiempo de respuestas es limitado incrementado la demora en el reclamo, y/o la información brindada es limitada, por lo cual la carta respuesta al cliente es limitada de detalles.

Recursos Humanos (RRHH)

El personal como ente de solución de reclamos es decir los analistas pertenecientes a la empresa, son captados con el perfil y experiencia para el desenvolvimiento diario, sin

embargo, se ha detectado, información no adecuada y/o errores debido a la poca capacitación al personal, influyendo en la motivación del personal

Gestiones y Tramites

Las gestiones y trámites documentarias requeridos para la solución de casos generalmente son brindados incompletos, generado un nuevo trámite, el cual retrasa las funciones del analista, asimismo se verifica un ineficiente seguimiento de las gestiones y trámites realizados por el área de Archivos.

Aplicativos (Sistema):

Para los ingresos de ciertos aplicativos requieren autorización de los supervisores, el cual retrasa las funciones, así mismo la constantes “caídas de sistema” son generalmente por mantenimientos en horarios de trabajo, el cual influye en la producción y calidad de análisis de reclamos.

4.5. Plan de Mejora

Procedimientos:

- Realizar reuniones con las entidades involucradas, así alinear las funciones de cada una de ellas con los objetivos del BBVA Continental.

Comunicación

- Determinar una sanción por la demora de respuesta (en el día) y/o información incompleta.

Recursos Humanos (RRHH):

- Coordinar capacitaciones semanales y mensuales, asimismo incrementar la motivación del personal con reconocimientos por mejor trabajador. (Cenas, vales etc.)
- Coordinar dinámicas cortas en el transcurso de la semana para mejorar el clima laboral y reducir la tensión del trabajo diario.

Gestiones y Trámites:

- Establecer y crear conciencia en el área de encargada (archivos), que la facilitación de documentación completa y la rapidez de entrega determina un mejor análisis de los casos, por lo cual genera un valor agregado al servicio.

Aplicativos (Sistema):

- Gestionar mayor autonomía para realizar operaciones con los aplicativos.
- Gestionar y determinar los horarios de mantenimiento de los aplicativos.
- Activar aplicativos de soporte como el HAREC (Herramienta de Atención de Reclamos)

V. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Esta propuesta es el resultado de la búsqueda de la mejora de la organización, frente a las dificultades y deficiencias encontradas. A continuación se muestran los beneficios obtenidos.

Beneficios de la adaptación de la propuesta.

El diseño de la propuesta de mejora en el área de reclamos en la empresa OPPLUS - sede Perú, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente así como del personal en el año 2014, dio como resultado los siguientes beneficios:

a. Beneficios Internos

- 1) Con el Diagnostico Situacional se comprobó las deficiencias existentes en el Sistema de Atención de reclamos, por los cual estas deficiencias se minimizaran con la implementación de la propuesta de mejora.
- 2) Utilizar el instrumento de medición tipo encuesta, fue muy importante porque se pudo conocer el grado de intensidad de satisfacción de los trabajadores respecto al servicio, por lo cual con el apoyo de otras herramientas de gestión se realizó la propuesta necesaria para el área.
- 3) Se elaboró la propuesta de mejora analizando los procesos, partiendo de las causas que generan los problemas, en consecuencia se establecieron acciones a tomar para el proceso

operativo, el cual genera mejora del desempeño, coordinación y productividad y satisfacción al cliente en la atención de su reclamo.

4) Mediante las capacitaciones se concientizará al personal involucrado para el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos dentro del sistema de Atención de reclamos, para disminuir el porcentaje de reclamos registrados ante INDECOPI y/o tras entidades reguladoras, asimismo generar ahorro al disminuir el tiempo de proceso de entrega del reclamo dictaminado.

b. Beneficios Externos

1) Logro y mantenimiento de la calidad del servicio a fin de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes.

2) Logro de la satisfacción del cliente.

3) Reducción de quejas y reclamos de los clientes referente al servicio.

4) Creación de ventajas competitivas.

5.2 Recomendaciones

1) Se recomienda tener en cuenta en implementar esta estructura de mejora al área de reclamos de la empresa OPPLUS Sucursal Perú, ya que a través de la implementación de estos procesos podrá volverse una empresa más competitiva y

logrará aumentar el valor agregado a sus servicios, mejorando su desempeño de análisis en cada proceso y alcanzando niveles superiores de satisfacción al cliente.

2) El Banco BBVA Continental debe realizar una investigación detallada al Outsourcing (terceros) que tiene a cargo el área de reclamo, para exigirle que se tomen las medidas correctivas correspondientes para que estos puntos de insatisfacción localizados disminuyan considerablemente. Ya sea por medio de capacitaciones mucho más periódicas, menos rotación de personal y mayor fluidez en los procesos de producción.

3) Realizar supervisiones constantes en el flujo de producción del área para mitigar los problemas que se puedan presentar.

4) Implementar un Buzón de sugerencias, para conocer las inquietudes del personal para la toma de acciones correctivas.

5) Analizar algunos indicadores de calidad del servicio para evaluar la mejora propuesta, ya que a pesar de mantener y aplicar mejoras en el servicio, se debe realizar constantes evaluaciones (mejora continua) frente a la exigencia y sensibilidad del cliente.

CAPITULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.(1987): Management estratégico del mercadoEd. Hispano-Europea, Barcelona.

DANIELS, J., Radebaugh, L., Sullivam,D.(2010): Globalización y Negocios Internacionales. En Negocios Internacionales: ambientes y operaciones 12^a ed. México, DF: Pearson Educación.

F.D´Alessio (2008): El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia.1era edición. Mexico. Educacion Pearson

Idalberto Chiavenato (2001): Administración, teoría proceso y practica 3ra edición.Mexico.McGraw Hill

Kenneth y Jane Laudon (2004) Sistemas de información gerencial. 8^a edición. México D. F. México. Pearson

Laudon, K. &Laudon, J. (2004) Sistemas de Información Gerencial. 8^a ed. México: Pearson - Prentice Hall

Mabert, V. Ashok, S. y Venketaramanan (2000). Enterprise resource planningSurrey on U. S. firms, Production and inventory management journal.

Meljem E. S., (2008) Evolución de la Oficina del Director Financiero, entrevista con Miguel Acosta Patoni del SAP. Contaduría Pública, 425, 6 – 9

R.; Fernández C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. 4ta Edición. México: Mc Graw Hill.

Hedman y Kalling, Business Models and the Theory of the Firm, 2002

Mora, Luis Anibal. (2008). Indicadores de la Gestión Lógica. KPI. Los indicadores clave del desempeño logístico.

SCHROEDER. Roger: Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos: McGraw Hill, Interamericana Editores. S.A. de C.V. 2005.

CAPITULO VII:ANEXO

- Cuadro de encuesta:

ENCUESTA CIRCULO DE CALIDAD
PEREPCIÓN GENERAL
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
El nombre de la empresa y su posición en el sector,
¿Es gratificante para usted?
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?
¿Cómo califica su relación con los compañeros?
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo, funciona correctamente?
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

FORMACIÓN E INFORMACIÓN

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

¿Cuándo se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona?

¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

.....

.....

.....

.....

-
- Cuadro de Lluvia de ideas:

Procedimientos utilizados

1. Se define el tema o el problema.
 2. Se nombra a un conductor del ejercicio.
 3. Antes de comenzar la “tormenta de ideas”, explicara las reglas.
 4. Se emiten ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa.
 5. Se listan las ideas.
 6. No se deben repetir.
 7. No se critican.
 8. El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas.
 9. Se analizan, evalúan y organizan las mismas, para valorar su utilidad en función del objetivo que pretendía lograr con el empleo de esta técnica.
-