



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Mejora en la atención en el proceso de reclamos en la  
Asociación Peruana de Autores y Compositores**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Diana María Requena Rios**

Revisor:  
**Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate**

**Piura, septiembre de 2024**



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Diana María Requena Rios, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 70905327.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"Mejora en la atención en el proceso de reclamos en la Asociación Peruana de Autores y Compositores"  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional<sup>1</sup> para optar el Título profesional<sup>2</sup> de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI N° 02841979
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 12/09/2024.

Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

A Dios, a mis padres, mi abuela y mis hermanos por su sacrificio y apoyo incondicional.



Agradezco a Dios por permitirme seguir creciendo profesional y personalmente. A mi familia por su motivación y apoyo. A mi revisor por sus conocimientos y asesoramiento.



## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad explicar la implementación de la mejora en la atención en el proceso de reclamos presentados por los socios en la Asociación Peruana de Autores y Compositores, los cuales traerían distintos beneficios a la institución, como aumentar el nivel de satisfacción asegurando la confianza de sus afiliados.

Para el mejoramiento se elaboró un nuevo proceso de atención de reclamos junto con las siguientes áreas: la Dirección de asuntos societarios, la Dirección de gestoras y transportes, la Dirección de distribución, la Dirección de asuntos jurídicos, el asesor de la Dirección General, así como también con la Dirección de Control Interno y Control de Gestoras, siendo esta última dirección a la que pertenece la autora ocupando el cargo de Analista de Control Interno, y quién fue la encargada de darle seguimiento.

Al llevar a cabo la implementación del nuevo procedimiento, este trajo consigo resultados positivos para la organización, pues los reclamos son resueltos en dos semanas mientras que antes se resolvían en dos meses.



## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Capítulo 1. Aspectos generales .....	9
1.1 Descripción de la empresa .....	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad.....	9
1.1.3 Misión y Visión de la empresa.....	9
1.1.4 Organigrama.....	9
1.2 Descripción general de experiencia profesional .....	10
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	10
1.2.2 Propósito del puesto .....	10
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe .....	11
1.2.4 Resultados concretos logrados .....	11
Capítulo 2. Fundamentación .....	13
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	13
2.1.1 Control interno.....	13
2.1.2 Gestión de reclamos.....	13
2.1.3 Reuniones de trabajo .....	14
2.1.4 Papel de trabajo .....	14
2.2 Descripción en las acciones, metodologías y procedimientos.....	14
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	16
3.1 Aportes .....	16
3.2 Desarrollo de experiencias .....	17
Conclusiones.....	21
Recomendaciones .....	22
Referencias .....	23
Apéndices .....	24
Apéndice A. Cuadro de seguimiento de la atención de solicitudes de afiliados.....	25

### Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la Dirección de Control Interno y Control de Gestoras .....	10
Figura 2. Comparativo de plazos en días hábiles de las áreas involucradas en la atención de reclamos .....	17
Figura 3. Comparativo de la cantidad de reclamos resueltos antes y después del nuevo procedimiento de reclamos .....	19



## Introducción

El propósito del presente trabajo es detallar la experiencia y las acciones que fueron implementadas por la autora para la mejora del proceso de atención de reclamos en la Asociación Peruana de Autores y Compositores.

En el primer capítulo se muestran las características generales de la institución, y la experiencia profesional de la autora, así como la descripción del área a la que pertenece y las funciones que realiza.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico y los conceptos que servirán como apoyo para el desarrollo del presente TSP. Asimismo, se detalla las metodologías aplicadas para dar solución al problema planteado.

En el capítulo tres se explica de manera detallada los aportes y la experiencia que adquirió la autora como Analista de Control Interno dentro de la Asociación Peruana de Autores y Compositores. Además, describe cómo se desarrolló la implementación de la mejora del proceso de atención de reclamos.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones elaboradas por la autora.



## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

En 1952, un grupo de compositores peruanos liderado por Eduardo Márquez Talledo, quien se convertiría en el primer presidente institucional, formaron la Asociación Peruana de Autores y Compositores, puesto que no existía alguna institución que defiendan la propiedad autoral de los compositores peruanos y a la vez hasta ese momento no recibían regalías por la ejecución pública, difusión y reproducción de sus composiciones. (APDAYC, 2024.)

La Asociación Peruana de Autores y Compositores (en adelante, APDAYC) es una sociedad de gestión colectiva, quien tiene por facultad brindar licenciamientos para el uso musical en territorio nacional. Se encarga de la recaudación por derechos de autor de composiciones peruanas que se difunden y producen públicamente, y la distribución de las regalías a dichos compositores. Al día de hoy, la institución cuenta con 129 empleados y se encuentra supervisada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (APDAYC, 2024.)

#### 1.1.1 Ubicación

Las oficinas administrativas de la Asociación Peruana De Autores Y Compositores se encuentran en la Avenida Petit Thouars 5038 del distrito de Miraflores, Provincia de Lima, Departamento de Lima. Asimismo, APDAYC terceriza el servicio de cobranza por derechos de autor a empresas llamadas “gestoras”, las mismas que se sitúan en diferentes regiones del Perú.

#### 1.1.2 Actividad

La autora del presente trabajo perteneció a la Dirección de control interno y control de gestoras, la cual se encarga de la fiscalización de proceso de empadronamiento de nuevos locales, el proceso de licenciamiento del rubro de bailes y espectáculos y supervisión de eventos de relevancia. De igual manera, se encarga de realizar acciones de control tanto programadas como inopinadas a las áreas administrativas de la institución y a las empresas terceras que se encargan de la cobranza por derechos de autor.

#### 1.1.3 Misión y Visión de la empresa

APDAYC cuenta con la siguiente misión y visión.

Misión: “Proteger los derechos de comunicación pública de nuestro autores, otorgar las licencias de uso de la música y administrar con equidad las regalías recaudadas”. (APDAYC, 2024.)

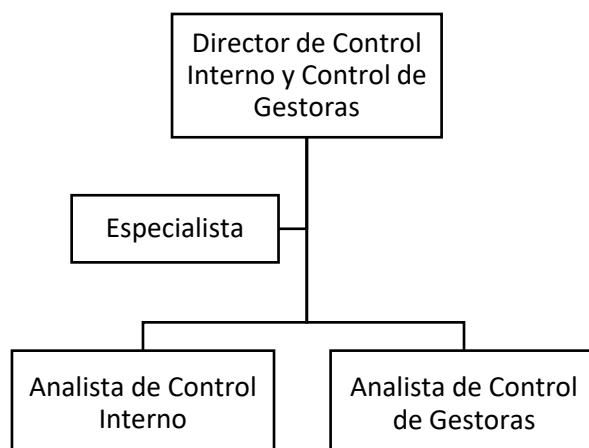
Visión: “Ser a nivel latinoamericano, la Sociedad de Gestión Colectiva líder, tanto en su gestión societaria, como en el aprecio por parte de la población”. (APDAYC, 2024.)

#### 1.1.4 Organigrama

El organigrama de la Dirección de Control Interno y Control de Gestoras de la Asociación Peruana de Autores y Compositores se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Organigrama de la Dirección de Control Interno y Control de Gestoras*



Nota. Elaboración propia en base a la información brindada por la empresa.

## **1.2 Descripción general de experiencia profesional**

La autora del presente trabajo ingresa a laborar en la APDAYC en el mes de noviembre de 2022 en la Dirección de Control Interno y Control de Gestoras para desempeñar el cargo de Analista de Control Interno.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

La autora del presente trabajo desempeñó las siguientes funciones:

- Realizar auditorías de documentos valorados a las empresas gestoras.
- Realizar acciones de control a las diversas áreas de APDAYC según el plan de trabajo y acciones no programadas.
- Realizar catastros en distintos distritos de la provincia de Lima.
- Revisar el sistema de recaudación para obtener información de los documentos valorados pendientes de cobrar.
- Elaborar informes con el resultado de las acciones de control correspondientes para comunicar a la Dirección General. Asimismo, realizar el seguimiento de la implementación de las observaciones y recomendaciones.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El propósito del puesto de Analista de Control Interno es verificar el cumplimiento de las áreas de APDAYC conforme a los procedimientos establecidos y supervisar el cobro del derecho de autor para evitar casos de deshonestidad, a fin de contribuir al mejor funcionamiento de la institución, y por ende incrementar los niveles de recaudación.

### **1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe**

APDAYC, al ser la empresa encargada de administrar y repartir las regalías por los derechos de autor de los compositores peruanos, cuenta con un área encargada para la atención de los reclamos que presentan los compositores peruanos, quienes al registrar sus composiciones en la institución pasan a ser llamados socios o afiliados de APDAYC.

En el presente trabajo se desarrollará la mejora del proceso de atención de reclamos, el mismo que cuenta con un reglamento interno y un proceso establecido.

El proceso de atención de reclamos que se empleaba consistía en:

1. El socio presenta el reclamo a la Dirección de Asuntos Societarios, y esta a su vez derivaba al área de atención de reclamos de APDAYC.
2. El área de Atención de reclamos recibe el reclamo y según la situación se traslada a tres áreas encargadas, las cuales contemplan los siguientes plazos para dar respuesta:
  - Dirección de Asuntos Societarios: 7 días hábiles.
  - Dirección de Distribución: 7 días hábiles.
  - Dirección de Gestoras y Transporte: 15 días hábiles.
3. El área de Atención de reclamos recibe la respuesta del área o las áreas trasladadas y elabora una carta con la información que solicita el socio.

El tiempo empleado para responder un reclamo era de un mes y medio a dos meses aproximadamente, puesto que el proceso utilizado era muy extenso debido al plazo que cada área tenía para atender una consulta. Asimismo, la institución se percató que también se generaba una acumulación de reclamos no atendidos.

### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

Un eficiente proceso de atención de reclamos en una institución es fundamental para aumentar la satisfacción y fidelización de los clientes, además proporciona cierta retroalimentación para la mejora de procesos y/o servicios que brinda, pues ayuda a identificar las debilidades y fallas que viene realizando, generando así una mejora continua a la institución.

El objetivo del presente trabajo consiste en detallar la mejora del proceso de atención de reclamos de APDAYC, con lo que se pudo obtener los siguientes resultados:

- Un nuevo procedimiento para la atención de reclamos.
- El área de atención a reclamos recibe también consultas con el fin de que el socio tenga un alcance más cercano del trabajo que realiza la institución.
- Incremento en un 30% en la satisfacción de los afiliados.
- Reducción del tiempo en cada área para dar una respuesta, los siguientes plazos para que cada área dé respuesta eran los siguientes:  
Dirección de Asuntos Societarios: 5 días hábiles.

Dirección de Distribución: 5 días hábiles.

Dirección de Gestoras y Transporte: 7 días hábiles.

- Menor tiempo de respuesta de reclamo al socio, pasaban a ser resuelto en tan solo 2 semanas, mientras que antes de la mejora del proceso se resolvían de un mes y medio a 2 meses.



## Capítulo 2. Fundamentación

En el presente capítulo, la autora de este trabajo abordará las bases teóricas que servirán como soporte para el desarrollo y explicación de la mejora en el proceso de atención de reclamos presentados por los socios de APDAYC.

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

#### 2.1.1 Control interno

Según el autor Taboada (s.f., p. 1) indica que el control interno “ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales”.

Asimismo, el autor Ramón (2004) indica que el sistema de control interno:

Se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables.

(p. 81)

Para la APDAYC, el sistema de control interno es de vital importancia, es por ello que cuenta con una Dirección especializada, quien tiene como lineamientos un conjunto de procesos y estructuras, las cuales se basan en desarrollar acciones de control, supervisiones inopinadas, etc. que coadyuvan a identificar y evaluar riesgos, a fin de obtener beneficios en los objetivos de la institución. Todo ello principalmente en función a los dos pilares de su operación que son el recaudar y distribuir las regalías por derechos de autor.

#### 2.1.2 Gestión de reclamos

Puente y López (2007, p.52) definen reclamo como “la manifestación de descontento o insatisfacción que expresa un consumidor ante una empresa, sea de forma oral o escrita, con respecto a un bien o servicio”.

Del mismo modo, los autores Puente y López (2007) indican que la gestión de reclamos es un servicio que ofrece la empresa después de haber efectuado la venta de un producto, el cual se utiliza para ofrecer un valor agregado y una ventaja frente a sus competidores. Tiene como finalidad mejorar la experiencia del cliente pues es un proceso que implica atender, remediar, arreglar y a su vez prevenir quejas por parte del usuario.

La APDAYC cuenta con una Dirección de Asuntos Societarios la misma que a su vez posee un área de Atención de reclamos, quien se encarga de atender, recibir y gestionar los reclamos y solicitudes presentados por los socios, brindándole una continua asistencia informativa a sus miembros.

Seguidamente, las autoras Basilio y Sanchez (2020) en su estudio mencionan que la gestión de reclamos y la satisfacción del cliente guardan relación moderada significativa, pues indican que la

gestión de solicitudes le va a permitir a la empresa mejorar su proceso de atención de quejas. Por ende, va a poder brindar respuestas exactas, eficientes y de manera oportuna, garantizando así la satisfacción del usuario.

A su vez, Johnston (2001, como se cita en Puente y López, 2007, p. 53) indica que una gestión eficiente de reclamos “genera beneficios financieros para las empresas, que provienen tanto de la lealtad de los clientes como del desempeño interno”.

APDAYC es una institución que fue creada con la finalidad de proteger los derechos de comunicación pública de sus socios, por esa razón sus miembros asociados son el fundamento de la existencia de la operatividad de la asociación.

Por tal motivo, APDAYC evaluó como prioritario mejorar el proceso de gestión de reclamos ya que es consciente de la importancia de la satisfacción de sus socios, pues contribuye a mantener y aumentar la confianza de los mismos, promoviendo una transparencia de sus operaciones.

### **2.1.3 Reuniones de trabajo**

Según la autora Pérez (2016) reunión de trabajo la define como un grupo de personas que son convocadas a una junta durante un tiempo definido para discutir, debatir e intercambiar ideas sobre temas en común bajo la guía de un líder, con el fin de tomar algunas decisiones, que ayudarán a resolver problemas o dar soluciones a distintas situaciones, persiguiendo un mismo objetivo.

Actualmente, para la resolución de reclamos con prioridad media y alta, se manejan reuniones de trabajo quincenales con las áreas involucradas para así tener una mejor gestión y atención.

### **2.1.4 Papel de trabajo**

Cuélar (2009, p. 211) indica que “en Auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen”.

Para la mejora del proceso de atención de reclamos, fue importante la existencia de papeles de trabajo, por lo que, además de las actas de reuniones, borrador de informes, se elaboró hojas en Microsoft Excel, las cuales consistían en un cuadro específico que detallaba los problemas a abordar, así como también el seguimiento de cada uno.

## **2.2 Descripción en las acciones, metodologías y procedimientos**

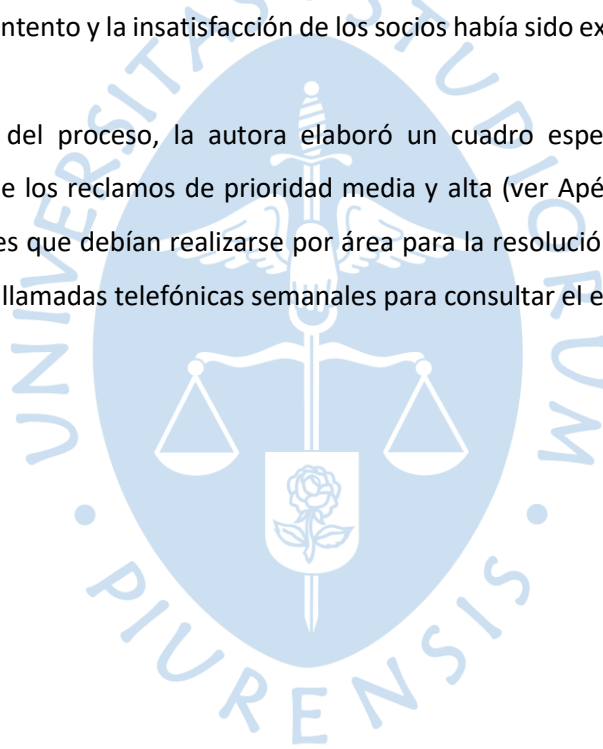
La autora del presente trabajo se basó en las bases teóricas expuestas en el apartado anterior, las cuales guardan relación con el objeto de estudio pues ayudarán al desarrollo del presente TSP. En consecuencia, habiendo entendido las definiciones presentadas, en el siguiente punto se explicará la metodología utilizada a la que se recurrió para la mejora en la atención del proceso de reclamos de la APDAYC.

La Dirección de Control Interno y Control de Gestoras en una de sus acciones de control a las áreas administrativas de la institución, observó que el área de Atención de Reclamos, para la atención de estos demoraba en promedio un mes y medio a dos meses en la resolución de uno, lo que provocaba más quejas por parte de los miembros, además de la acumulación de reclamos, donde en una semana se podía acumular hasta diez reclamos más sin resolver.

Bajo este escenario, lo primero que se realizó fue convocar a mesas de trabajo, contando con la presencia de la Dirección de asuntos societarios y el área de Atención de Reclamos para identificar los motivos por los cuales el tiempo de respuesta de una queja era tan extenso.

Asimismo, también se convocó a reuniones con las áreas involucradas en donde se utilizó papeles de trabajo tales como un cuadro descriptivo que serviría para la supervisión y el seguimiento del plan de mejora del proceso de atención de reclamos. Esto con la finalidad de mejorar la gestión de las quejas, pues el descontento y la insatisfacción de los socios había sido expuesta al consejo directivo de la institución.

Para la mejora del proceso, la autora elaboró un cuadro específico y detallado para el seguimiento y control de los reclamos de prioridad media y alta (ver Apéndice A), este consistía en indicar todas las acciones que debían realizarse por área para la resolución de las quejas, del mismo modo, optó por realizar llamadas telefónicas semanales para consultar el estatus de cada reclamo.



## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito mejorar la atención del proceso de reclamos que son presentados por los socios a la APDAYC, optimizando la gestión del mismo.

Gracias a la formación académica de la autora, quién estudió la carrera de Administración de empresas en la Universidad de Piura, y a su experiencia profesional, pudo identificar los beneficios que traía consigo mejorar el proceso de atención de reclamos, los cuales eran los siguientes:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los socios, con el fin de fortalecer y consolidar la fidelización hacia la institución.
- Mantener una buena reputación para la institución ante sus miembros, quienes juegan un papel importante dentro de la organización pues son esenciales para el funcionamiento de la misma.
- Mejorar la imagen de APDAYC como una asociación confiable y dedicada a salvaguardar los derechos de autor y los intereses de sus afiliados.
- Promover la transparencia de sus operaciones, para asegurar a sus afiliados que todos los procedimientos se realicen según la normativa.
- Prevenir posibles conflictos de alta escala, los mismos que podrían desencadenar procedimientos legales y/o administrativos costosos.

Por otro lado, gracias a la mejora de la atención del proceso de reclamo se realizaron los siguientes aportes para la institución:

Elaboración de un nuevo procedimiento de atención de reclamos a socios, ahora llamado “Solicitud de Revisión y/o Reclamo”, en la cual se llevaron a cabo diversas reuniones con la presencia de la Dirección de Asuntos Societarios, la Dirección de Distribución, la Dirección de Gestoras y Transportes, la Dirección de Control Interno y CONTROL de Gestoras, la Dirección de Asuntos Jurídicos y el Asesor de la Dirección General. El mismo que fue publicado en el sistema interno de la asociación.

Dicho procedimiento incluyó también aportes para una mejor gestión:

- Cuando el afiliado no esté contento con su respuesta y se diese la oportunidad de retornar a algún punto del proceso, este no debe iniciar desde el principio, sino desde el punto en consulta.
- El afiliado no podrá realizar otro reclamo del mismo rubro mientras el anterior esté en vigencia, con el fin de no entorpecer el procedimiento del mismo.
- Para aquellos reclamos con prioridad alta, se elaborará un informe final el cual contendrá conclusiones y recomendaciones, las mismas que deben ser ejecutadas por las áreas

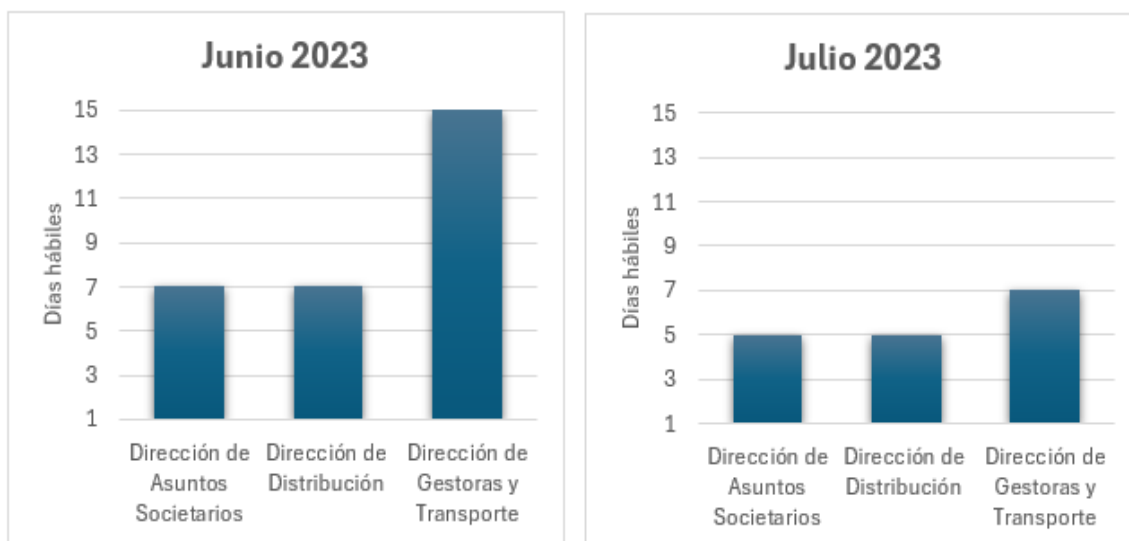
involucradas para cada caso. Finalmente, la Dirección de Asuntos Societarios será la encargada de informar al afiliado.

- La Dirección de Distribución podrá pagar automáticamente aquellos reclamos que no superen 1 UIT, según el procedimiento. Mientras que aquellos reclamos que superen 1 UIT se deberán trasladar a la Alta Dirección. Fomentando una rápida solución de algunos reclamos.

Otro aporte que trajo consigo una rápida y eficiente respuesta a una solicitud de revisión y/o reclamos, fue acortar los plazos de la Dirección de Asuntos Societarios, la Dirección de Distribución y la Dirección de Gestoras y Transporte.

**Figura 2**

*Comparativo de plazos en días hábiles de las áreas involucradas en la atención de reclamos*



*Nota.* Elaboración propia

Asimismo, siguiendo con los aportes que trajo consigo el mejoramiento del proceso fue que el área de atención de reclamos recibirá no solo reclamos sino también consultas y/o dudas con el fin de que el socio tenga un alcance más cercano del trabajo realizado por la institución en beneficio de sus intereses.

### **3.2 Desarrollo de experiencias**

La mejora del proceso de atención de reclamos consistió en poder ir identificando los motivos por el cual había una gran acumulación de quejas, el cual se desarrolló a través de reuniones con la Directora de Asuntos Societarios y la encargada del área de Atención de Reclamos.

Se observó que la demora de respuesta se debía a que las diferentes áreas de la institución encargadas en dar resolución a las quejas de los socios; ya sea por concepto de error en reparto de regalías, mal llenado de las declaraciones juradas en eventos, etc., disponían de un plazo muy extenso

para dar una contestación, la cual se encontraba detallada en el procedimiento de atención de reclamos. Por lo que, se propuso realizar una revisión del procedimiento, el cual no había sido modificado en 10 años.

Se planteó la revisión y modificación del procedimiento en una mesa de trabajo con las áreas involucradas, las cuales eran: la Dirección de asuntos societarios, la Dirección de gestoras y transportes, la Dirección de distribución, la Dirección de asuntos jurídicos, el asesor de la Dirección General, así como también la presencia de la Dirección de Control Interno y Control de Gestoras, quien se encargaría del seguimiento del mismo, la coordinación y convocatoria de reuniones y la elaboración de actas de cada junta.

Después de dos reuniones con las áreas involucradas se pudo elaborar el nuevo procedimiento de atención reclamos denominado "Solicitud de Revisión y/o Reclamo", el cual consistía en recibir también consultas por parte de los socios.

Asimismo, en dichas reuniones se acordó que, para una eficiente resolución de los reclamos, se coordinarían reuniones quincenales para atender aquellos casos con prioridad media y alta. Esto ayudó a que se redujera considerablemente el número de reclamos sin atender, pues en una reunión se podían atender hasta diez reclamos y además hacerle seguimiento a los mismos. Esto trajo consigo, que los reclamos puedan resolverse en un lapso de hasta una a dos semanas, pues en las mesas de trabajo se contaba con la presencia de todas las áreas involucradas, las cuales podían dar respuesta inmediata del caso.

Además, en cada mesa de trabajo de atención de reclamos prioritarios, se contaba con la presencia de un miembro del Comité de Vigilancia, este comité es un órgano de supervisión y vigilancia interna quienes se encargan de hacer cumplir la correcta administración de los recursos de la APDAYC, pues tiene como finalidad mantener la transparencia de las operaciones de la institución y que ellas funcionen en beneficio a los intereses de sus afiliados.

Para un exacto seguimiento de la nueva gestión de reclamos, la autora del presente trabajo elaboró una hoja en Microsoft Excel en el cual contenía de manera detallada los plazos de cada área y el estado en que se encontraba cada reclamo, esto con el fin de que se cumpla lo establecido según el nuevo procedimiento. De igual manera, se realizaban visitas y llamadas telefónicas semanales al área de atención de reclamos para conocer la situación de aquellos casos que no podían ser resuelto a la brevedad.

Todo lo expuesto anteriormente, trajo consigo que la satisfacción de los socios aumentará en un 30%, puesto que el área de atención de reclamos recibió comentarios por parte de los afiliados sobre la mejora en la atención de sus consultas.

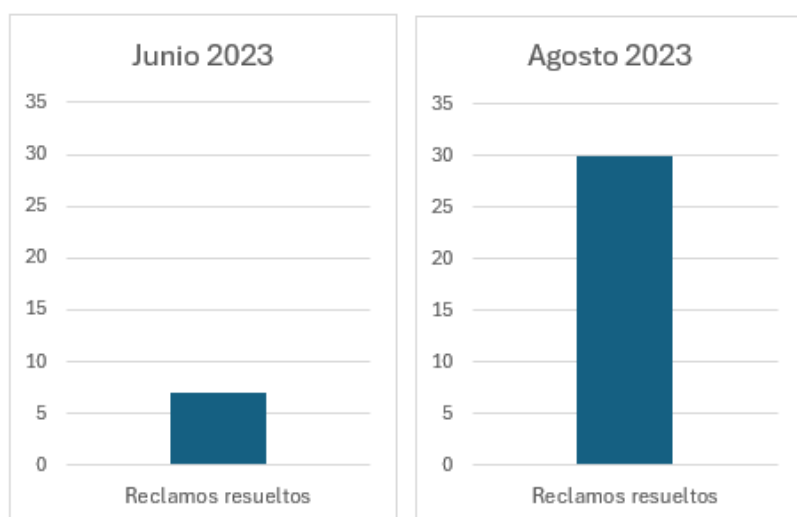
En junio del 2023 se resolvían aproximadamente de 5 a 7 reclamos por mes, mientras que, gracias a la implementación del nuevo procedimiento de atención de reclamos, en el mes de agosto

del 2023 se pudieron resolver 30 reclamos que llevaban acumulados por semanas, esto gracias a las reuniones quincenales que se tenían con todas las áreas involucradas, demostrando de esta manera el compromiso de la institución en velar por los intereses del socio, recuperando la confianza entre el afiliado y la APDAYC.

Lo mencionado anteriormente es de vital importancia para asegurar la estabilidad financiera de la institución, pues todos sus ingresos dependen exclusivamente de la recaudación derivada de los derechos de autor, la misma que es fundamental para mantener las operaciones de la organización y a su vez pueda ser sostenible en el tiempo.

### Figura 3

*Comparativo de la cantidad de reclamos resueltos antes y después del nuevo procedimiento de reclamos*



*Nota.* Elaboración propia

Por otro lado, la autora elaboró un informe dirigido a la Dirección General, en el cual se explicaba todas las actividades que habían realizado para el mejoramiento del proceso de reclamos, las características resaltantes del nuevo procedimiento y los nuevos plazos de cada área involucrada. Dicho documento contenía los reclamos que habían sido resueltos en agosto del 2023 y la situación de cada uno, en donde el 85% de ellos se encontraban cerrados mientras que el 15% se encontraban en curso.

Cabe resaltar que, todas las actividades e iniciativas realizadas por la autora del presente trabajo fueron supervisadas por su jefe directo, el Director de Control Interno y Control de Gestoras, quien se encontraba de acuerdo con las implementaciones que se habían realizado para el mejoramiento del proceso de atención de reclamos.

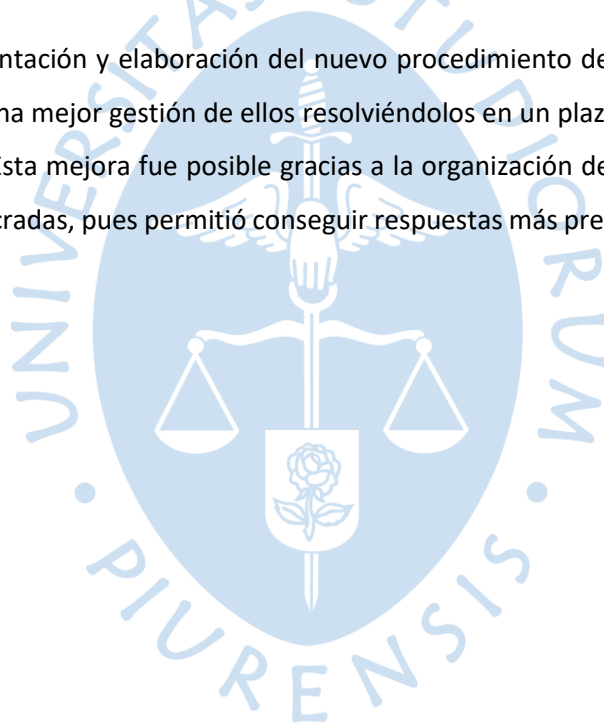
Asimismo, los directores de las demás áreas involucradas reaccionaron de manera muy positiva del nuevo procedimiento, además señalaron que las reuniones quincenales les facilitaba la resolución de reclamos pues podían ofrecer respuestas más precisas y exactas, y también escuchar los diferentes puntos de vista.

Finalmente, la experiencia obtenida durante este periodo resultó ser esencial para el crecimiento profesional de la autora, pues le permitió fortalecer distintas habilidades como su capacidad de análisis, trabajo en equipo y resolución de problemas.



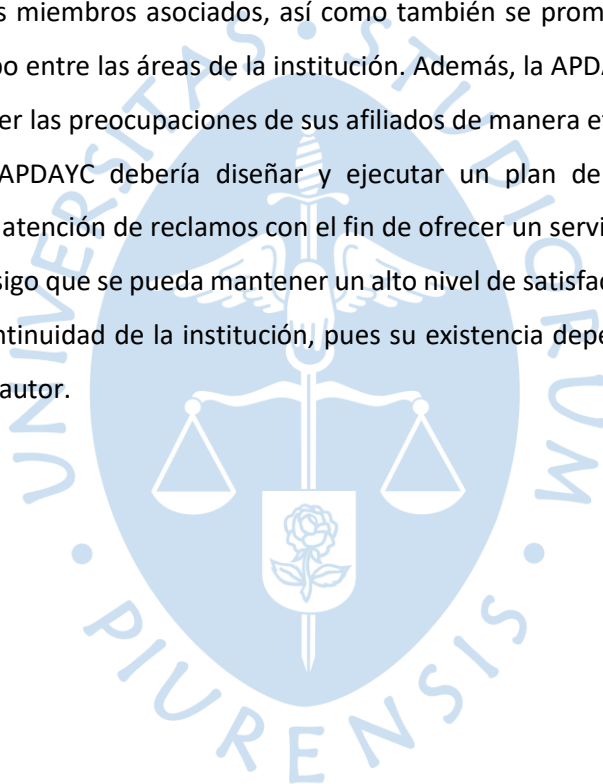
### Conclusiones

- El área de atención de reclamos en una institución es esencial para ofrecer un servicio integral a sus clientes, así como también mantener un nivel alto de satisfacción entre ellos. La APDAYC es consciente que su existencia depende de la recaudación de derechos de autor por lo que es fundamental que los afiliados confíen en la organización y en la transparencia de sus operaciones.
- El sistema de control interno es importante para realizar el hallazgo de las fallas que presentan los procedimientos y que no permiten alcanzar los objetivos de la empresa. Por esta razón, la Dirección de Control Interno y Control de Gestoras pudo identificar que el procedimiento utilizado para atender los reclamos presentados por los socios no era el adecuado, y gracias a ello se logró implementar distintas actividades orientadas a la mejora de la gestión de las quejas.
- Con la implementación y elaboración del nuevo procedimiento de atención de reclamos, se pudo obtener una mejor gestión de ellos resolviéndolos en un plazo de dos semanas en lugar de dos meses. Esta mejora fue posible gracias a la organización de reuniones de trabajo con las áreas involucradas, pues permitió conseguir respuestas más precisas y rápidas a las quejas.



### Recomendaciones

- Se sugiere a la APDAYC, la implementación de un buzón de consultas virtual exclusivo para sus miembros afiliados, el cual permita asignar automáticamente al área correspondiente según la naturaleza y la situación de cada caso. Esta recomendación busca destacar el compromiso que mantiene la institución para sus socios, además fortaleciendo la lealtad de los mismos, al mostrarle que sus inquietudes son una prioridad para toda la organización y que se trabaja en beneficio de sus intereses.
- Se recomienda que se continúe con las mesas de trabajo quincenales entre todas las áreas involucradas, con el propósito de asegurar una gestión eficiente de los reclamos. La continuidad de las reuniones de trabajo permitirá ofrecer respuestas más rápidas y exactas a las quejas de los miembros asociados, así como también se promoverá la colaboración y el trabajo en equipo entre las áreas de la institución. Además, la APDAYC mostrará ser capaz de atender y resolver las preocupaciones de sus afiliados de manera efectiva.
- Finalmente, la APDAYC debería diseñar y ejecutar un plan de capacitación al personal encargado de la atención de reclamos con el fin de ofrecer un servicio integral a sus afiliados. Esto traería consigo que se pueda mantener un alto nivel de satisfacción entre ellos, y además garantizar la continuidad de la institución, pues su existencia depende de la recaudación de los derechos de autor.



## Referencias


- Asociación Peruana de Autores y Compositores. (2024). *Asociación Peruana de Autores y Compositores*. <https://www.apdayc.org.pe/>
- Basilio, A. & Sanchez, A. (2020). *Gestión de reclamos y satisfacción del cliente en el área de consultas generales de una entidad financiera de la ciudad de Trujillo, 2019*. (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Cuélar, G. (2009). Obtenido de Academia: [https://www.academia.edu/10179962/Papeles\\_de\\_trabajo](https://www.academia.edu/10179962/Papeles_de_trabajo)
- Pérez, M. (2016). Las reuniones de trabajo. *Publicaciones Didácticas*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/235858528.pdf>
- Puente, R. & López, S. (2007). Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/41879911\\_EL\\_CLIENTE\\_QUE\\_RECLAMA\\_ES\\_EL\\_QUE\\_MAS\\_TE QUIERE](https://www.researchgate.net/publication/41879911_EL_CLIENTE_QUE_RECLAMA_ES_EL_QUE_MAS_TE QUIERE)
- Ramón, J. (2004). El control interno en las empresas privadas. *Quipukamayoc*, 11(22), 81-87. Recuperado de
- Taboada, V. (s.f.). Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: [https://www.pejeza.gob.pe/pdf/importancia\\_sci.pdf](https://www.pejeza.gob.pe/pdf/importancia_sci.pdf)



## Apéndices



**Apéndice A. Cuadro de seguimiento de la atención de solicitudes de afiliados**

	<b>CUADRO DE SEGUIMIENTO - ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE AFILIADOS</b>	<b>Versión</b>	1
		<b>Fecha</b>	
		<b>Página:</b>	1 - 1

1	MUY PRIORITARIO
2	PRIORITARIO
3	MODERADO

PRIORIDAD	Nº DE EXPEDIENTE	FECHA DE RECLAMO	RUBRO	MOTIVO	AFILIADO(S)	TRATAMIENTO (A CARGO DEL ÁREA DE A.S.)	ÁREA DERIVADA 1					ÁREA DERIVADA 2					FECHA DE ENTREGA	TRATAMIENTO FINAL O RPTA PRELIMINAR	RPTA DE SOCIO	SITUACIÓN (CERRADO O EN CURSO)		
							FECHA DE ENTREGA	ÁREA	PERSONAL A CARGO	TRATAMIENTO	PLAZO	FECHA DE RPTA	FECHA DE ENTREGA	ÁREA	PERSONAL A CARGO	TRATAMIENTO					PLAZO	FECHA DE RPTA

