



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis del plan de mejora en el proceso de atención de
reclamos de operaciones no reconocidas en una entidad
bancaria**

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

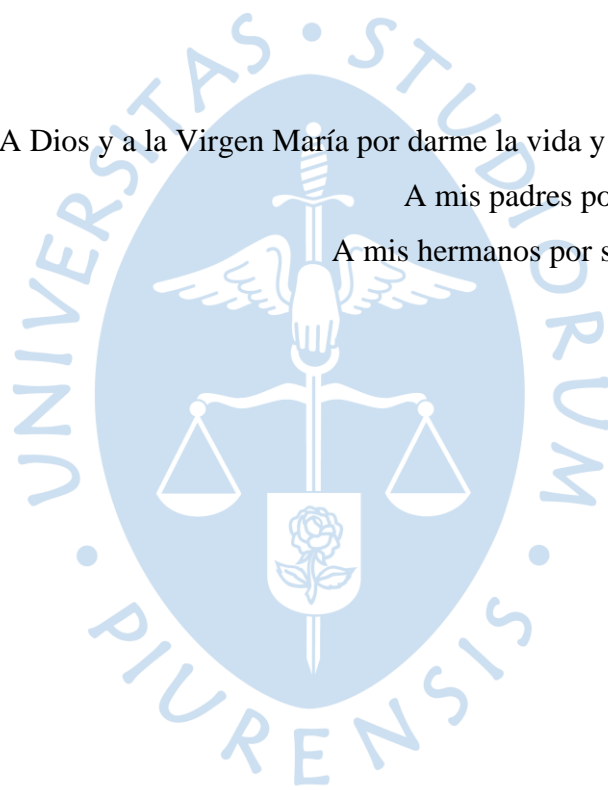
Natalia Yesenia Quispe Napanga

Revisor(es):
Dr. Julio César Hernández Pajares

Lima, agosto de 2020



A Dios y a la Virgen María por darme la vida y la familia que me rodea.
A mis padres por su amor incondicional.
A mis hermanos por su ejemplo y motivación.





Resumen Analítico-Informativo

Análisis del plan de mejora en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas en una entidad bancaria.

Natalia Yesenia Quispe Napanga

Revisor(es): Dr. Julio César Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Lima, agosto de 2020

Palabras claves: Operaciones no reconocidas / Satisfacción del cliente / Fidelización del cliente / Tarjeta de crédito / Tarjeta de débito.

Introducción: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la implementación del plan mejora en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas con el propósito de identificar los principales problemas en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas y mejorar la satisfacción del cliente.

Metodología: Esta investigación tiene un diseño no experimental, cualitativa, descriptiva y transversal. Se realizaron análisis de reportes de atención de reclamos y una entrevista a una profesional con conocimiento en el tema.

Resultados: Los resultados mostraron que tras la implementación del plan de mejora se redujeron los tiempos de atención debido al aumento en la cantidad de reclamos atendidos.

Conclusiones: La identificación de acciones operativas permitió que se tomen acciones de mejora en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas, impactando de manera positiva al banco y la satisfacción del cliente.

Fecha de elaboración del resumen: 09 de agosto de 2020



Analytical-Informative Summary

Análisis del plan de mejora en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas en una entidad bancaria.

Natalia Yesenia Quispe Napanga

Revisor(es): Dr. Julio César Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Lima, agosto de 2020

Keywords: Unrecognized operations / Customer satisfaction / Customer loyalty / Credit card / Debit card.

Introduction: The objective of this research work is to analyze the implementation of the improvement plan in the process of attention of claims of unrecognized operations with the purpose to identify the main problems in the attention of claims for unrecognized operations and improve customer satisfaction.

Methodology: This research has a non-experimental, qualitative, descriptive and transversal design. Analysis of complaints attention reports and an interview a professional with knowledge in the subject were performed.

Results: The results showed that after the implementation of the improvement plan, the service times were reduced due to an increase in the number of claims attended.

Conclusions: The identification of operational actions allowed to be taken improvement actions in the process of attention of claims of unrecognized operations, impacting positively the bank and the customer satisfaction.

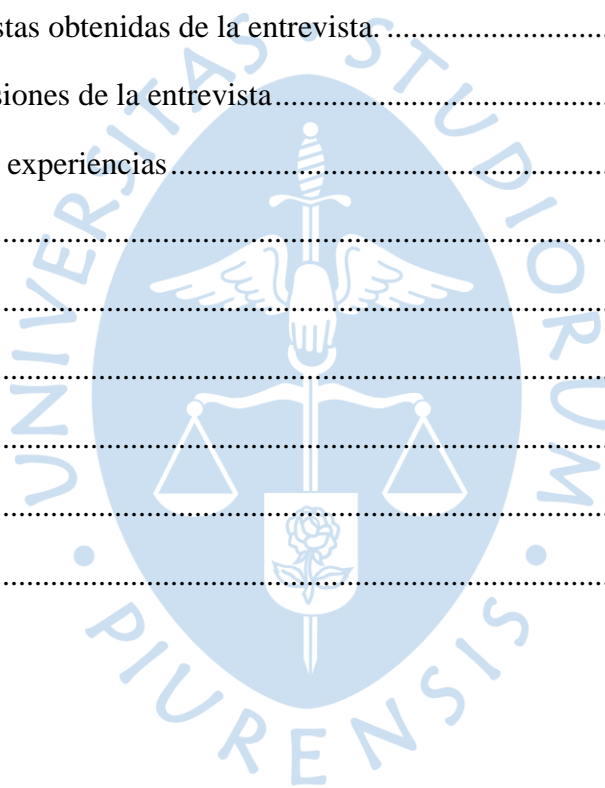
Summary date: August 09, 2020



Índice

Introducción	1
Capítulo 1	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Propósito.....	3
1.1.3. Valores corporativos	3
1.1.4. Organización	3
1.2. Descripción de la experiencia.....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	5
1.2.2. Propósito del puesto	5
1.2.3. Proceso que es objeto del informe.....	5
1.2.4. Resultados concretos logrados	6
Capítulo 2	9
2.1. Teoría y antecedentes.....	9
2.1.1. Tarjeta de crédito	9
2.1.2. Tarjeta de débito	9
2.1.4. Satisfacción del cliente	13
2.1.5. Fidelización del cliente	14
Capítulo 3	17
3.1. Aportes.....	17
3.1.1. Alcance del estudio realizado	17
3.1.2. Análisis del estudio realizado	17
3.1.2.1. Objetivo general.....	17
3.1.2.2. Objetivos específicos	18
3.1.2.3. Pregunta de investigación general	18

3.1.2.4. Preguntas de investigación específicas	18
3.1.2.5. Metodología.	19
3.1.2.6. Proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas	19
3.1.2.6.2. Proceso antes de la implementación del plan de mejora.	19
3.1.2.6.3. Proceso después de la implementación del plan de mejora.	21
3.1.2.7. Entrevista	24
3.1.2.7.1. Diseño metodológico	24
3.1.2.7.2. Objetivo de la entrevista.	25
3.1.2.7.3. Respuestas obtenidas de la entrevista.	25
3.1.2.7.4. Conclusiones de la entrevista.....	26
3.2. Desarrollo de experiencias.....	27
Conclusiones	29
Recomendaciones.....	31
Limitaciones.....	31
Referencias.....	33
Apéndices.....	35
Anexos.....	37



Índice de tablas

Tabla 1. <i>Producción y días promedio de atención de reclamos.</i>	6
Tabla 2. <i>Canales de atención</i>	11
Tabla 3. <i>Modalidad de fraude</i>	12
Tabla 4. <i>Producción de reclamos por analista</i>	21
Tabla 5. <i>Producción de reclamos por analista</i>	23
Tabla 6. <i>Tiempo promedio de atención de reclamos</i>	24





Índice de figuras

Figura 1. <i>Organigrama del área de soluciones al cliente</i>	4
--	---





Introducción

Los reclamos por operaciones no reconocidas son manifestaciones de disconformidad con los bienes o servicios expendidos o prestados que realiza un consumidor al proveedor, actualmente, es un tema de mucha preocupación y atención. Primero, por el incremento significativo de los reclamos, especialmente en el sector financiero y segundo, porque afecta gravemente a la satisfacción del cliente.

Según una investigación sobre el sistema financiero en el Perú señala que entre mayo y junio del 2019, Indecopi recibió 12,941 reclamaciones contra bancos y financieras, siendo en el sector más denunciado. La tarjeta de crédito es el producto más reclamado, según estadísticas de la SBS, el 47% de los casos corresponden a cobros indebidos y operaciones no reconocidas por los clientes (Vargas, 2019).

Frente a esta problemática de ingresos elevados de reclamos de operaciones no reconocidas y la afectación negativa en la satisfacción del cliente, se ha propuesto analizar el plan de mejora en el proceso de atención de estos reclamos implementado en una entidad bancaria a través del análisis de reportes de tiempos de atención y cantidad de reclamos atendidos de operaciones no reconocidas. Asimismo, con el fin de tener un panorama más amplio sobre este tema, se realizó una entrevista a una profesional con conocimiento en el tema de reclamos de consumos no reconocidos.

El objetivo de la investigación consiste en poder identificar los principales problemas en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas mediante el análisis de reportes de resultado de ingresos y atención de reclamos de operaciones no reconocidas. Analizar y describir las principales mejoras en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas. Analizar el impacto de los resultados obtenidos del plan de mejora en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas en la satisfacción del cliente. Explicar la estrategia implementada frente al problema de altos tiempos de atención y de baja cantidad de reclamos atendidos de operaciones no reconocidas.

El trabajo está estructurado en tres capítulos, el primer capítulo describe los aspectos generales de la entidad bancaria y la experiencia desarrollada en el área de reclamos, el proceso de atención de los reclamos y los resultados obtenidos de forma general.

En el segundo capítulo, se desarrollará los principales conceptos y teorías relacionados con el tema de estudio, tales como la definición de tarjeta de crédito y débito, reclamos por operaciones no reconocidas, satisfacción y fidelización del cliente.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrollará el análisis del plan de mejora del proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas, la entrevista realizada a la profesional experta en el tema y el desarrollo de la experiencia.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa bancaria que será materia de investigación del presente trabajo, cuyo nombre se mantendrá en reserva y se denominará en adelante “El Banco”, es una institución de origen y de alcance internacional que inició sus operaciones en el Perú con la adquisición de los accionarios de bancos con actividades económicas en el mismo país.

Es considerado uno de los bancos con mayor respaldo económico y solidez, debido a sus buenas prácticas financieras y sus buenas estrategias para afrontar diversas crisis económicas.

1.1.1. Ubicación. La sede principal en el Perú se encuentra ubicada en el distrito de San Isidro, Lima.

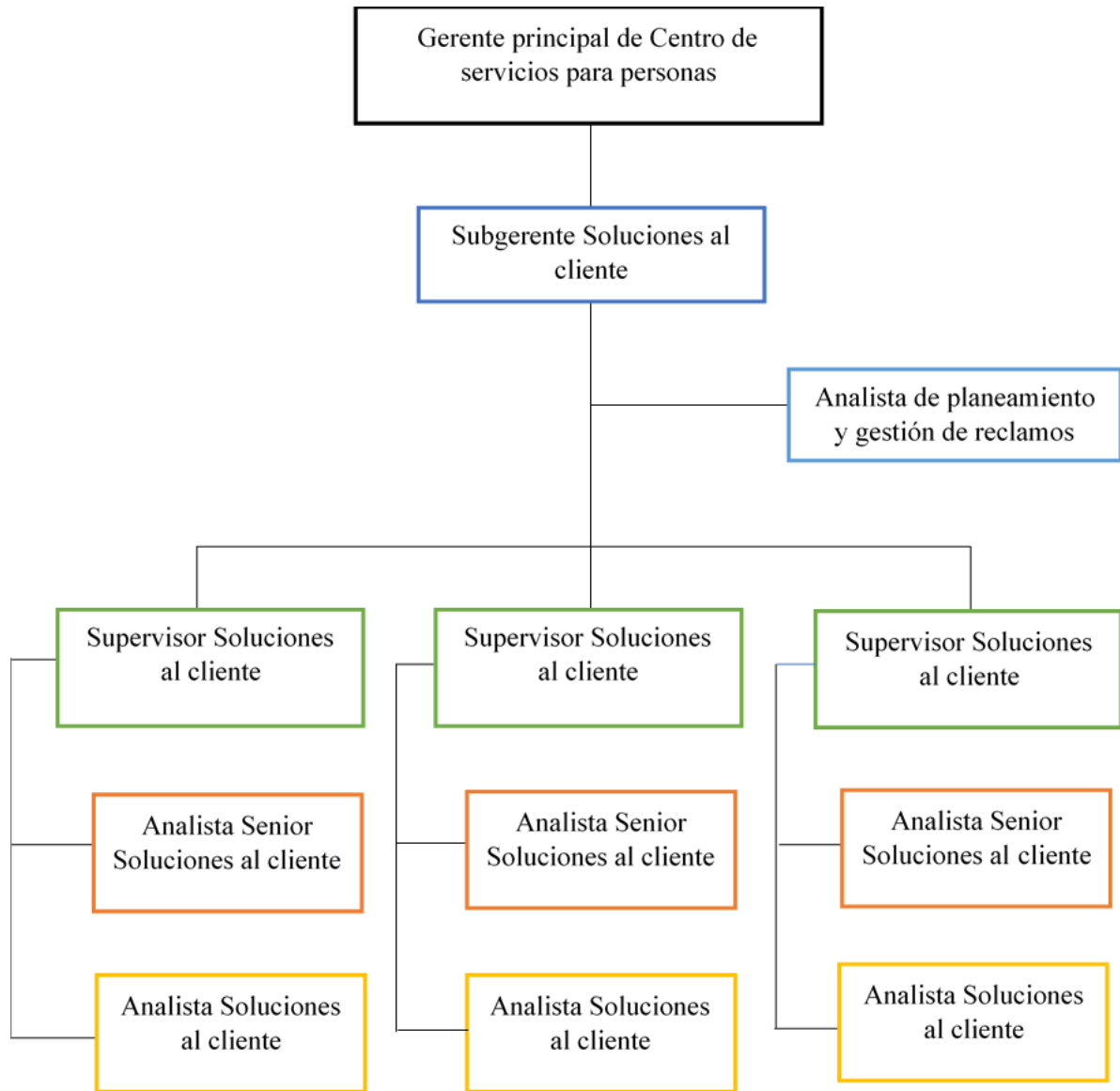
1.1.2. Propósito. El propósito del Banco es poner al cliente en el centro de toda la actividad que realiza.

1.1.3. Valores corporativos. Su compromiso de llevar la experiencia del cliente a otro nivel va de la mano con la práctica de los valores, tales como: respeto, integridad, pasión y responsabilidad.

1.1.4. Organización. El área de soluciones al cliente se encuentra estructurada de forma jerárquica, como podemos observar en la Figura 1, el Gerente de Centro de servicios de personas tiene el cargo más importante dentro la estructura. Seguidamente, la Subgerente de Soluciones al Cliente es la líder a cargo del área de Soluciones al cliente, quien trabaja de la mano con los analistas de planeamiento y gestión de reclamos, los supervisores y los analistas. Los analistas de planeamiento tienen la función de realizar reportes y estadísticas sobre el ingreso y atención de reclamos. Los supervisores tienen asignadas las tipologías con las que se clasifican los distintos reclamos, siendo los analistas senior y analistas quienes se encargan de la atención de estos reclamos. La asignación de los analistas a cada supervisor va a depender de su conocimiento y el volumen de los reclamos de cada tipología.

Figura 1

Organigrama del área de Soluciones al Cliente



Fuente: Elaboración propia

1.2. Descripción de la experiencia

1.2.1. Actividad profesional desempeñada. Al iniciar mis labores en el Banco tuve la oportunidad de aprender diversas tipologías, tales como: comisiones, promociones y campañas, transacciones mal procesadas, operaciones (consumos y retiros) no concretadas y, actualmente, operaciones (consumos y retiros) no reconocidas.

Mi labor comprende en dar atención a los reclamos presentados por los clientes, quienes manifiestan no reconocer operaciones cargadas en su tarjeta de crédito y/o débito.

La atención de los reclamos de operaciones no reconocidas requiere de un análisis de acuerdo con el tipo de producto (tarjeta de crédito o tarjeta de débito), los canales por el cual fueron realizadas las operaciones y la modalidad de fraude. Cabe precisar que dicho análisis se realiza a través de los sistemas proporcionados por la empresa bancaria y en algunos casos se requiere el apoyo de otras áreas internas del Banco.

Finalmente, es importante mencionar que la formación académica que obtuve en la Universidad de Piura me ha permitido desempeñar las funciones descritas anteriormente con buen desenvolvimiento, siempre con el apoyo y la asesoría de mis superiores.

1.2.2. Propósito del puesto. El propósito del puesto consiste en analizar los reclamos por operaciones no reconocidas dentro de los plazos establecidos (30 días calendario), las normas regulatorias y las normas internacionales de tarjetas de crédito y débito, identificando posibles incidencias en el proceso de atención de reclamos.

1.2.3. Proceso que es objeto del informe. El proceso de manera general inicia con la recepción y registro de los reclamos según las tipologías establecidas por medio de los distintos canales de atención al cliente, tales como: banca telefónica, agencias y página web del Banco.

Una vez realizado el registro en el Sistema de Gestión de Reclamos, el analista realiza las siguientes funciones:

Paso 1: Realiza la búsqueda del reclamo en el sistema por número de reclamo, nombre del cliente o DNI.

Paso 2: Analiza el reclamo según la información consignada y los sustentos adjuntos que pudiera haber presentado el cliente.

Paso 3: Realiza las gestiones de devoluciones en caso corresponda.

Paso 4: Envía una comunicación formal sobre las acciones realizadas y el resultado del reclamo (procede o no procede).

Paso 5: Realiza el cierre del reclamo en el sistema.

1.2.4. Resultados concretos logrados. El resultado logrado a nivel área son los siguientes se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1.

Producción y días promedio de atención de reclamos

Indicadores definidos	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Nuevos reclamos	13.7K	23.6K	23.6K	22.6K	22.6K	19.7K	20.3K
Stock total de reclamos	4.6K	10.1K	10.9K	11.2K	11.0K	7.1K	6.5K
Stock reclamos > 30 días	210	960	711	888	630	506	238
# días promedio de atención	15.4	15.4	15.9	15.9	17	16.8	12
% reclamos atendidos < 7 días	38%	41%	40%	41%	40%	33%	45%

Fuente: Elaboración propia en base a información del Banco

Cantidad de atención de reclamos: tal como se muestra en la tabla 1, los resultados obtenidos en el área de soluciones al cliente señalan que el stock de reclamos de julio a septiembre del 2019 fue en aumento, y a partir del mes de octubre a diciembre se puede ver una disminución del volumen de stock de reclamos mes a mes. Se espera que para el 2020 siga manteniéndose esta disminución.

Tiempo de atención: los días promedio de atención de reclamos en el área consecuentemente también han disminuido mes a mes, tal como podemos ver en la Tabla 1, en el mes de octubre del 2019 fue de 17 días, en noviembre del 2019 fue de 16.8 días y en diciembre 12 días.

Podemos concluir que estos resultados obtenidos fueron consecuencia de diversas estrategias adoptadas por la gerencia de Soluciones al cliente, tales como: la atención masiva, automatización, la separación de procesos, entre otros.





Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y antecedentes

2.1.1. Tarjeta de crédito. Se define como aquel instrumento que permite realizar operaciones de adquisición de bienes y servicios en distintos establecimientos afiliados mediante una línea de crédito dentro de los límites y condiciones pactadas, previo acuerdo entre la empresa emisora y el titular. Asimismo, el titular mediante contrato se obliga a pagar los bienes, servicios adquiridos y demás cargos establecidos mediante contrato (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2013).

La adquisición de una tarjeta de crédito actualmente se ha vuelto más fácil y cada vez es menor la información que recibe un cliente a la hora de adquirir dicho producto. Actualmente, existe mayor probabilidad de encontrar a una persona con una tarjeta de crédito asociada a un retail. Esto se debe a que es mucho más fácil adquirir una tarjeta por los pocos requisitos que se exigen. Asimismo, las personas que adquieren una tarjeta de crédito en una agencia bancaria generalmente no reciben información y si recibieron, no la leyeron (Esparza y García, 2017). Por ello, es importante que las personas sepan cómo utilizar sus tarjetas de crédito, ya que, con ello podrán cumplir con sus obligaciones y tener los cuidados respectivos a la hora de utilizarlas.

2.1.2. Tarjeta de débito. La SBS (2013) define la tarjeta de débito como aquel instrumento que permite la realización de operaciones, tales como la adquisición de bienes y servicios en diversos establecimientos afiliados, pago de obligaciones, retiros de efectivo dentro de los límites y condiciones acordadas entre la empresa emisora y el titular de la cuenta.

La adquisición y uso de una tarjeta de débito puede verse determinada por distintos factores, varios estudios (Gómez, Jaramillo y Meisel, 2016) mencionan que la probabilidad de que un cliente sea no bancarizado o que posea una cuenta corriente o de ahorros se encuentra relacionado con la existencia de tres variables significativas: educación, ingreso y número de niños. Asimismo, de las 1532 encuestas realizadas a los hogares concluye que el ingreso y la educación son dos factores que aumentan la probabilidad de que un cliente sea bancarizado. Por otro lado, las causas más comunes de que un cliente no se encuentre bancarizado radica en las tarifas que manejan los bancos y los ingresos.

En el Perú, todavía el efectivo sigue siendo el medio de pago por el cual las personas realizan transacciones de compra y venta. Las tarjetas de débito como las de crédito tienen una baja utilización, solo el 28% de la población tiene una tarjeta de débito y un 12% tiene una tarjeta de crédito (Indecopi, 2018).

En ese sentido, podría inferirse que el bajo uso de tarjetas de débito en el Perú podría deberse a que existe poca información sobre el producto, falta de educación financiera y bajos ingresos económicos.

2.1.3. Reclamo por operaciones no reconocidas. Se define la acción de reclamar como aquella petición o exigencia con derecho o con instancia (Real Academia de Lengua Española [RAE], 2019).

El reclamo puede definirse como aquella manifestación que un consumidor realiza al proveedor a través de una Hoja de Reclamación del Libro de Reclamaciones, mediante la cual expresa una disconformidad relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados. La reclamación no constituye una denuncia y, en consecuencia, no inicia un procedimiento administrativo sancionador por infracción a la normativa sobre protección al consumidor (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2011).

Podemos entender por reclamo como aquella muestra de disconformidad o malestar con el producto o servicio recibido. Al presentarse esta disconformidad, el cliente puede solicitar el registro de un reclamo en la misma entidad o también puede ejercer su derecho de reclamar ante Indecopi.

La definición de operación no reconocida consiste en aquella operación que los usuarios indican no haber realizado ni aprobado, la cual puede ser realizada mediante tarjeta de crédito o débito y/o con la información de esta (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2016).

En ese sentido, los reclamos por operaciones no reconocidas realizadas en las tarjetas de crédito y/o débito vendrían a ser aquellas manifestaciones de disconformidad con transacciones que, según indica su titular, no fueron realizadas bajo su aprobación.

Los reclamos en entidades bancarias y financieras, en el Perú, es un tema de estudio que causa preocupación por la realidad que presenta, siendo el sector más denunciado en los últimos tiempos. Según Indecopi, entre mayo y junio del 2019, recibió 12,941 reclamos. El orden por

cantidad de reclamos presentados en instituciones financieras es el siguiente: Banco de Crédito del Perú (BCP) con el 15.5% del total, Financiera Oh! (12.36%), Interbank (11.29%), Scotiabank (9.2%) y Banco BBVA Perú (8.41%). Según estadísticas de la SBS, en cuanto a tarjetas de crédito se refiere señala que, el 47% de los casos se debe a cobros indebidos (seguros, membresías, etc.) y operaciones no reconocidas por los clientes (Vargas, 2019).

La SBS (2016) ha establecido a una serie de canales¹ y modalidades de fraude para operaciones no reconocidas realizadas con tarjeta de crédito y débito con el fin de contar con un reporte de dichas operaciones, las cuales son exigidas a las entidades bancarias y financieras de manera trimestralmente, tal como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2

Canales de atención

Canales	Ventanilla
	POS
	Cajero automático
	Cajero corresponsal
	Teléfono fijo / fax
	Teléfono móvil
	Internet - Home Banking
	Internet – Otros
	Otros

Elaboración: propia en base a información de la SBS (2016)

¹ Entiéndase por canal cualquier medio físico o virtual al que accede el usuario para efectuar operaciones monetarias (SBS, 2013).

- Ventanilla: Se refiere a las operaciones que se realizan en las ventanillas instaladas de las entidades financieras, las cuales se encuentran ubicadas en las agencias.
- POS: Se refiere a las operaciones realizadas con presencia física de la tarjeta en los establecimientos afiliados.
- Cajero automático: la circular no especifica información respecto a este punto.
- Cajero corresponsal: la circular no especifica información respecto a este punto.
- Teléfono fijo / fax: la circular no especifica información respecto a este punto.
- Teléfono móvil: se refiere a las operaciones realizadas en el teléfono móvil a través de aplicativos instalados previamente o mensajes de texto.
- Internet – home banking: operaciones realizadas a través de la página web de la entidad bancaria o financiera.
- Internet – otros: se refiere a las compras que se pueden realizar en páginas web distintas a la página web de la entidad bancaria o financiera.
- Otros: de identificarse otros canales distintos a los mencionados anteriormente se colocan dentro de esta categoría.

Las modalidades de fraude se refieren a las distintas formas por cuales se pueden realizar operaciones fraudulentas en tarjetas de crédito y débito, tal como se muestran a continuación en la Tabla 3:

Tabla 3

Modalidad de fraude

Modalidad	Tarjeta falsificada / tarjeta clonada Tarjeta perdida o sustraída Interceptación de tarjeta Suplantación de identidad Otras modalidades
-----------	---

Elaboración: propia en base a información de la SBS (2016)

- Tarjeta falsificada / tarjeta clonada: la falsificación de una tarjeta consiste en el emboce y adulteración de caracteres de una tarjeta sin la autorización de la entidad emisora. La clonación de tarjetas consiste en la copia de la banda magnética en otra tarjeta, permite que la tarjeta válida del titular siga operando de manera normal, en este caso se pueden realizar consumos fraudulentos con ambas tarjetas al mismo tiempo.

- Tarjeta perdida o sustraída: modalidad que consiste en la falta de posesión de la tarjeta por parte de la persona autorizada, ya sea por pérdida o sustracción de esta.
- Interceptación de tarjeta: se refiere a la sustracción de la tarjeta antes de la entrega a la persona autorizada.
- Suplantación de identidad: se produce cuando un tercero sin autorización mediante documentos falsos realiza operaciones en posesión de la tarjeta en las oficinas de la entidad bancaria o financiera.
- Otras modalidades: de identificarse otras modalidades se incluye en este punto.

2.1.4. Satisfacción del cliente. La satisfacción puede entenderse como una respuesta generada en el individuo bajo un contexto determinado en un momento particular. En ese sentido, podemos decir que la satisfacción tiene tres aspectos generales: es una respuesta (emocional, cognitiva y/o comportamental), esta respuesta se enfoca en un aspecto determinado (expectativas, producto, experiencia del consumo, etc.); y, por último, la respuesta se da en un momento particular (después del consumo, de la elección, etc.) (Giese y Cote, 2000, como se citó en Mora, 2011).

La satisfacción del cliente se puede definir como el resultado de las experiencias del cliente, es decir, vendría a ser la diferencia de las expectativas, producto de las experiencias pasadas junto con la experiencia actual. La experiencia del cliente constituye una preocupación y un punto clave para aquellas empresas cuyo propósito es generar lealtad en el cliente y sobresalir ante la competencia que existe en el mercado. La experiencia del cliente engloba distintos aspectos que son importantes a la hora de adquirir un producto o servicio, tales como: la calidad en el servicio del cliente, la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad (Meyer y Schwager, 2007).

Según Boubeta (2007), lo que busca y valora el cliente es ser escuchado, sentir que es de interés para la empresa; de tal manera que le anime a seguir confiando en la institución. Asimismo, también busca que sus problemas sean escuchados y atendidos, que se ofrezcan las facilidades y soluciones para cada situación que se presente.

La satisfacción del cliente también puede verse a través de los reclamos de clientes. En el sector bancario, la educación financiera es un factor muy importante debido a que el conocimiento sobre las condiciones y la utilización de un producto financiero por los clientes evitarían que se registren quejas y reclamos. Por ello, es importante que las entidades bancarias

presten bastante cuidado en cuanto a la atención que se le brinde al cliente, ofreciéndole una buena información y un servicio de calidad, lo cual traerá como consecuencia de que el cliente se sienta satisfecho y fidelizado con la entidad bancaria que haya elegido (Pérez, Orozco y Osorio, 2015).

En ese sentido, podemos concluir que la satisfacción del cliente es una respuesta ante una situación, es un producto de las experiencias buenas y malas a las que se enfrentan los clientes al momento de adquirir un producto o servicio. Lo que el cliente busca es ser escuchado y de presentarse algún problema, éste sea resuelto de la mejor manera. Por ello, el reclamo vendría a ser un canal importante para escuchar al cliente, para conocer sus disconformidades y opiniones para plantear estrategias de mejoras y servicios post venta que estimulen a que el cliente siga confiando en la empresa.

2.1.5. Fidelización del cliente. El propósito de toda empresa al realizar sus ventas de manera exitosa es lograr la fidelización de sus clientes. Sin embargo, lograr que un cliente sea fiel es una meta difícil de alcanzar.

El cliente fiel puede definirse como aquella persona que es conocida para la empresa y que además conoce del producto o servicio que adquiere. A diferencia de un cliente habitual, el cliente fiel mantiene una relación más estrecha y amical con la empresa (Boubeta, 2007).

La fidelización del cliente se basa en tres pilares, estos son: cultura de empresa, cultura de la empresa orientada al cliente en ponerlo como prioridad en todas las gestiones que realiza; experiencia del cliente, se encuentra relacionada con ofrecer altos niveles de calidad y buen servicio; y estrategia relacional, desarrollo de estrategias que cuiden las interacciones entre los clientes y la empresa (Alcaide, 2015).

Para conseguir la fidelización, según Boubeta (2007), menciona que:

La fidelización se consigue siempre de la mano con una buena atención, aunque no es el único factor, ya que el producto, en sí mismo y sin competencia (monopolio), conduce igualmente al compromiso de la fidelidad porque no existe otro recurso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad. (p. 15)

El servicio de calidad consiste en seis aspectos que conllevan a que el cliente pueda lograr que se sienta fidelizado, estos son: el mantener una buena relación con el cliente, una imagen positiva de la empresa, el poder realizar transacciones completas, obtener la información necesaria, la atención de peticiones y reclamos, y, por último, la resolución de conflictos (Boubeta, 2007).

En ese sentido, podemos decir que la fidelización del cliente se encuentra relacionado con un servicio de calidad, aunque no es el único factor. Se considera también que la empresa tenga una cultura orientada exclusivamente al cliente, poniéndolo en el centro de todas sus operaciones; la experiencia del cliente, la cual se refiere a un servicio de calidad; y la estrategia relacional, referida a implementar estrategias que velen por el cuidado en las relaciones directas entre el cliente y la empresa.





Capítulo 3

Aportes y desarrollo

3.1. Aportes

De los distintos reclamos que pueden ser presentados en el banco, los reclamos por operaciones no reconocidas ocupan un lugar de suma importancia frente a los demás casos. Esto se debe a que el volumen de ingresos es mayor en comparación a otras tipologías. Por ello, se requiere implementar estrategias para lograr la mayor atención en la cantidad de reclamos y una reducción de los tiempos de atención. Esto con el propósito de mejorar la satisfacción, la experiencia y la fidelización del cliente.

La implementación del plan de mejora en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas tiene como propósito identificar los principales problemas en el proceso de atención. Por ello, a continuación, presentaremos el proceso antes y después de la implementación del plan de mejora con un reclamo ejemplo presentado frecuentemente por los clientes. Seguidamente, analizaremos los reportes de atención de reclamos con los resultados obtenidos y la entrevista realizada al experto.

3.1.1. Alcance del estudio realizado. El alcance del trabajo tiene como estudio a los reclamos por operaciones no reconocidas, el cual se encuentra dentro del área de Soluciones al Cliente del Banco. Asimismo, el proceso de atención involucra otra área interna del Banco: área de operaciones post venta.

3.1.2. Análisis del estudio realizado

3.1.2.1. *Objetivo general.* Identificar los principales problemas en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas mediante el análisis de reportes de resultados de tiempos de atención y cantidad de reclamos atendidos.

3.1.2.2. *Objetivos específicos*

- Analizar y describir las principales mejoras en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas.
- Analizar el impacto de los resultados obtenidos del plan de mejora en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas en la satisfacción del cliente.
- Explicar la estrategia implementada por la gerencia del área de soluciones al cliente frente al problema de altos tiempos de atención y de baja cantidad de reclamos atendidos de operaciones no reconocidas.

3.1.2.3. *Pregunta de investigación general*

¿Cuáles son los principales motivos que causan el retraso en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas?

3.1.2.4. *Preguntas de investigación específicas*

- ¿Cuáles son las principales mejoras implementadas en la atención al cliente de reclamos de operaciones no reconocidas?
- ¿El plan de mejora en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas ha obtenido resultados en la satisfacción del cliente?
- ¿La estrategia implementada por la gerencia del área de soluciones al cliente logró el impacto esperado en cuanto a tiempos de atención y cantidad de reclamos atendidos de operaciones no reconocidas?

3.1.2.5. *Metodología.* La investigación es no experimental, cualitativa, descriptiva y transversal del proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas en una empresa bancaria. El periodo de estudio es el año 2019. Para ello, se realizaron análisis de reportes de producción y tiempos de atención de los reclamos de operaciones no reconocidas. Asimismo, se realizó una breve entrevista a una profesional en el tema de reclamos de operaciones no reconocidas.

3.1.2.6. *Proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas.* El proceso inicia con la recepción del reclamo a través de los distintos canales de atención al cliente (Agencias, Banca telefónica o página web) por medio de una hoja de reclamación, esta hoja es registrada en el Sistema de Gestión de reclamos y es clasificada por tipología dependiendo del producto o servicio ofrecido, para el caso de operaciones no reconocidas el producto puede ser tarjeta de débito o tarjeta de crédito. La reclamación puede contener los siguientes datos:

- Nombre y apellidos del cliente
- DNI
- Fecha y hora
- Importe reclamado
- Descripción del reclamo
- Pedido concreto
- Modo de envío de respuesta
- Otros

3.1.2.6.2. *Proceso antes de la implementación del plan de mejora.* Una vez registrado el reclamo en el sistema, éste es enviado a los analistas que se encuentran a cargo de la atención de la tipología de operaciones no reconocidas.

El analista realiza la búsqueda en el sistema de registro de reclamos por número de reclamo, nombre del cliente o DNI.

Seguidamente, realiza las validaciones y analiza el reclamo según la información registrada en la hoja de reclamación y con los sustentos presentados por el cliente. Cabe precisar que el analista realiza el análisis de las operaciones no reconocidas mediante los sistemas y aplicaciones del Banco.

Una vez verificada la información y analizado el caso en base a los criterios y al procedimiento interno establecido, procede a emitir un resultado al reclamo presentado.

Dependiendo del resultado del análisis del reclamo, el analista realiza las siguientes acciones:

- Envío de la reclamación sobre la operación no reconocida con todos los sustentos a la procesadora para el inicio de la controversia con marca (Visa o Mastercard).
- Se realiza el abono provisional y/o definitivo según dependa del análisis y del resultado del reclamo. Esta acción se realiza a través de un asiento y un ajuste contable que requiere de la aprobación del supervisor. Este paso depende mucho de la disponibilidad del supervisor.
- Posterior a ello, se procede a realizar la redacción de la carta a enviar al cliente informando las acciones realizadas.
- Se envía la carta respuesta por el medio especificado en la hoja de reclamación. Si el cliente desea la respuesta por mail, entonces se manda la carta respuesta por mail. En caso de que el cliente prefiera recibir la respuesta en su domicilio, entonces se procede a enviar la carta respuesta por Courier.
- Finalmente, se adjunta la carta respuesta enviada al cliente al Sistema de gestión de reclamos, se confirman las acciones realizadas en el sistema, como el importe reclamado, el canal por el cual fueron realizadas las operaciones reclamadas, la modalidad de fraude y el resultado (procede o no procede), y se cierra el reclamo.

El procedimiento antes mencionado contiene algunas acciones operativas que realiza el analista. Estas acciones toman la mayor parte del tiempo en la atención de un reclamo, por ello, se ha visto en la necesidad de tomar acciones que permitan mejorar el tiempo de atención de cada reclamo. Con este proceso, tenemos los siguientes resultados, mostrados en la Tabla 4, en cuanto a producción por analista-solucionador:

Tabla 4*Producción de reclamos por analista*

PRODUCCIÓN DEL 02.01.2019 al 12.01.2019										
	02.01	03.01	04.01	07.01	08.01	09.01	10.01	11.01	12.01	TOTAL
Analista 1	18	7	30	23	33	50	18	19	24	222
Analista 2	48	9	11	8	12	8	5	6	9	116
Analista 3	16	13	21	17	15	12	8	12	17	131
Analista 4	8	14	17	18	20	16	0	13	20	126
Analista 5	13	12	11	16	13	18	3	4	20	110
Analista 6	7	14	14	15	15	12	16	14	18	125
Analista 7	13	13	11	11	13	8	6	5	12	92
Analista 8	0	3	9	15	9	15	17	16	13	97
Analista 9	19	6	4	6	6	8	7	1	0	57
Analista 10	0	5	15	12	8	7	11	11	14	83
Analista 11	12	6	14	0	5	7	11	11	11	77
Analista 12	0	3	32	1	4	0	0	0	0	40
TOTAL	154	105	189	142	153	161	102	112	158	1276

Fuente: Elaboración propia en base a información del Banco.

Como podemos ver en la tabla 4 de producción de atención de reclamos del 02.01.2019 al 12.01.2019, los 12 analistas hicieron 1276 reclamos en 9 días, siendo el promedio de producción 12 reclamos. Es importante precisar que la cantidad de reclamos atendidos por cada analista depende de la dificultad, la cantidad de operaciones reclamadas y las estrategias adoptadas por la supervisión a cargo de la tipología.

3.1.2.6.3. Proceso después de la implementación del plan de mejora. Con el nuevo proceso de atención de reclamos, los analistas trabajan con un reporte de todos los reclamos que corresponden a la tipología de operaciones no reconocidas, el cual es descargado directamente del Sistema de gestión de reclamos en un formato Excel. El supervisor es la persona encargada de realizar la acción y es quien envía esta información a los analistas. Este reporte tiene la siguiente información: número de reclamo, fecha y hora del reclamo, nombre del cliente, producto (tarjeta de crédito o débito), operaciones e importe reclamado, modo de envío de respuesta, dirección, mail del cliente, entre otros.

Se implementó una macro en Excel para reclamos de tarjeta de crédito y otra de débito. Esta macro permite la automatización de la información proveniente de la consignación de los datos ingresados por el analista como resultado de su análisis realizado previamente.

La macro, tanto de crédito como de débito consta de dos hojas, la primera hoja permite el ingreso de la información sobre el registro del reclamo, el cual fue enviada previamente por el Supervisor mediante un reporte y la carta respuesta a enviar con el resultado del reclamo (procede o no procede). La segunda hoja permite el ingreso de la información relacionada con la parte transaccional, es decir, con la realización de los ajustes y asientos contables.

En ese sentido, las funciones que realizan los analistas están relacionadas con las siguientes acciones: 1) analiza el reclamo y las operaciones no reconocidas reclamadas, 2) realiza la redacción de la carta informando las acciones realizadas. 3) utiliza una macro de tarjeta de crédito o débito donde consigna los datos del reclamo, la carta y de la transacción no reconocida reclamada.

A medida que va analizando cada reclamo va completando la información en la macro; y, por último, al término de día, el analista envía la información consignada en la macro y la envía a través de una carpeta compartida con la fecha y nombre del analista. Es ahí donde culmina la labor del analista.

Se ha establecido que un analista realice la consolidación general de toda la información de todas las macros enviadas por día y las envíe a los equipos de operaciones post venta y la empresa tercerizada para la ejecución de las acciones correspondientes.

La acción del proceso de controversia con la procesadora y abonos según corresponda está a cargo del equipo de operaciones post venta.

La acción de envío de cartas respuesta y cierre del reclamo en el Sistema de gestión de reclamos lo realiza la empresa tercerizada.

A continuación, se presentará, en la Tabla 5, la producción de atención de reclamos por analistas del 01.04.2019 al 11.04.2019.

Tabla 5*Producción de reclamos por analista*

PRODUCCIÓN DEL 01.04.2019 al 11.04.2019						
	01.04 al 05.04	08.04.2019	09.04.2019	10.04.2019	11.04.2019	TOTAL
Analista 1	129	29	35	30	33	256
Analista 2	75	35	18	37	37	202
Analista 3	150	30	31	33	30	274
Analista 4	144	10	30	31	17	232
Analista 5	57	16	36	30	15	154
Analista 6	144	26	30	31	34	265
Analista 7	125	8	26	26	23	208
Analista 8	144	31	33	37	0	245
Analista 9	136	31	30	29	30	256
Analista 10	0	26	34	36	20	116
TOTAL	1104	242	303	320	239	2208

Fuente: Elaboración propia en base a información del Banco.

Como podemos ver en la tabla 5, la cantidad de reclamos por analista ha aumentado en comparación con el proceso anterior, en promedio se atendieron 25 reclamos por día.

Es importante precisar que al igual que en el proceso anterior, el volumen en la producción por analista depende también de la dificultad del reclamo, de la cantidad de transacciones reclamadas y de la estrategia de la supervisión.

Tras la implementación de esta nueva estrategia de atención de reclamos de operaciones no reconocidas y de otros realizados para otras tipologías, ha conseguido resultados favorables. Tal como podemos ver en la siguiente Tabla 6, el aumento de la atención de los reclamos por operaciones no reconocidas trajo como consecuencia que mejore el tiempo de atención de los reclamos a nivel área, tal como se presenta a continuación:

Tabla 6*Tiempo promedio de atención de reclamos*

TIPOLOGÍA	nov-19		dic-19	
	Atendidos	Prom.	Atendidos	Prom.
Insatisfacción por cobro de comisiones e intereses	4,427	3.52	4,05	3.05
Trato inadecuado y mala atención	1,085	7.03	1,241	6.96
Problemas de incumplimiento en promociones y campañas	769	5.62	737	8.58
Compras y/o retiros no concretados	2,235	13.85	2,665	11.57
Transacción no procesada/mal realizada	804	13.68	744	12.93
Discrepancias en el saldo deudor	1,872	25.01	1,356	13.08
Compras y/o retiros no reconocidos	5,568	26.2	3,573	16.47
Otros	2,45	24.86	2,405	21.78
Total	19,21	16.82	16,771	11.73

Fuente: Elaboración propia en base a información del Banco.

La tabla 6 muestra los resultados de los tiempos de atención correspondiente a los meses de noviembre y diciembre del 2019, donde se puede observar que en la tipología de operaciones no reconocidas en el mes de noviembre del 2019 se atendieron 5568 reclamos con un tiempo promedio de atención de 24.86 días. En el mes de diciembre del 2019, se atendieron 3573 reclamos con un tiempo promedio de atención de 16.47 días.

3.1.2.7. Entrevista

3.1.2.7.1. *Diseño metodológico.* La presente entrevista fue realizada el 07 de mayo del 2020 por medio del envío y recepción del cuestionario por correo electrónico debido a la coyuntura actual del país. La entrevistada, cuyo nombre se mantiene en reserva, es una profesional con experiencia en el sector financiero y en reclamos de operaciones no reconocidas, actualmente ocupa el puesto de Jefa de consumos no reconocidos en esta entidad bancaria. La entrevista se realizó con la finalidad de tener un panorama más claro sobre reclamos por operaciones no reconocidas y específicamente en la atención al cliente.

El diseño de la entrevista incluye conceptos que se encuentran relacionados con el tema de investigación. El cuestionario realizado es semi estructurado, esto con el fin de que la entrevistada pueda expresar su opinión de manera libre. Asimismo, consta de una serie de preguntas relacionadas con la experiencia y el conocimiento del tema de investigación.

3.1.2.7.2. *Objetivo de la entrevista.* El objetivo de la entrevista consiste en reforzar la información desarrollada en la literatura y conocer más aspectos sobre la atención de reclamos de operaciones no reconocidas.

3.1.2.7.3. *Respuestas obtenidas de la entrevista.*

1. ¿Nos podría contar sobre su experiencia en el sector financiero en esta entidad bancaria?

“Trabajo en el sector financiero más de 40 años, en esta entidad llevo 20 años, es una empresa sólida con buenas prácticas y proyección para el desarrollo profesional de sus colaboradores, brinda muchas oportunidades para asumir retos en toda la corporación”.

“A pesar de mi experiencia en el sector, debo reconocer que en esta entidad he podido adquirir mayor experiencia durante los 20 años que llevo en la institución, los constantes cambios que se dieron durante los procesos de fusión enriquecieron mis conocimientos por los procesos aplicados y sus diversas metodologías”.

“En lo referente a servicio a los clientes, esta entidad está muy comprometida con la calidad que brinda, convirtiéndola en uno de los pilares más importantes, prepara a los colaboradores para cumplir con ello, porque cree corporativamente que “el cliente tiene derecho a estar mejor”, es lo que me mantiene fuertemente comprometida y entusiasmada para continuar con mis labores cotidianas”.

2. ¿Nos podría contar su experiencia en reclamos de operaciones no reconocidas?

“Los reclamos son constantes oportunidades para identificar riesgos y optimizar los procesos, las operaciones no reconocidas son la puerta de identificación de fraudes. Por experiencia, atendiendo reclamos de esta tipología, he logrado aportar activamente a generar procesos de prevención de fraudes bastantes robustos”.

3. ¿Cuáles son los principales motivos para el ingreso de un reclamo de operaciones no reconocidas?

“El repudio de las operaciones, los clientes desconocen haberlas realizado, es el motivo básico”.

4. ¿Qué factores considera usted los más importantes para una buena atención de reclamos de operaciones no reconocidas?

“El tiempo de atención y la claridad en la respuesta, los clientes esperan ser atendidos en el más breve plazo y que la respuesta les brinde solución definitiva”.

5. ¿Qué recomendaciones dará para mejorar la atención de los reclamos de operaciones no reconocidas?

“Principalmente, educación a nuestros clientes, deben estar bien informados para prevenir ser víctimas de los defraudadores, así como conocer los procesos para reportar un reclamo por operaciones no reconocidas”.

“De igual forma, las primeras líneas de atención de todos los canales a disposición del cliente deben estar totalmente capacitados, esto influye directamente en el registro adecuado del reclamo y facilita la atención de este”.

“Sumado a lo indicado, está la celeridad con que se atienda el reclamo y lo eficiente de la atención”.

6. ¿Cree conveniente que este tipo de mejoras ayudará a que los clientes sigan confiando y prefiriendo ser clientes de esta entidad bancaria?

“Definitivamente, un cliente bien atendido estará fidelizado con la entidad”.

3.1.2.7.4. Conclusiones de la entrevista

- El principal motivo de ingreso de un reclamo por operaciones no reconocidas es que los clientes desconocen dichas operaciones.
- Una buena atención de un reclamo consiste en una rápida solución y una respuesta clara y definitiva al reclamo presentado.
- La educación y la buena información al cliente permitirá que se puedan prevenir operaciones fraudulentas, y con ello, evitar que el cliente ingrese un reclamo por operaciones no reconocidas.
- La fidelización del cliente se encuentra relacionado con una buena atención.

3.2. Desarrollo de experiencias

Los principales motivos que causan el retraso en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas son los procesos operativos que no se encuentran relacionados con el análisis de estos reclamos. Se han identificado los siguientes procesos: gestión de controversias con la procesadora, asientos contables para los abonos (definitivo o provisional según corresponda), envío de la carta respuesta por mail o al domicilio, cierre del reclamo en la plataforma de reclamos.

Las principales mejoras implementadas en la atención de reclamos de operaciones no reconocidas son la automatización de la información a través de las macros de tarjeta de crédito y débito, y la separación de los procesos operativos en áreas distintas.

Los resultados logrados no solo muestran una mejora el tiempo de atención y la cantidad de reclamos atendidos, sino que también indican que los clientes recibieron una respuesta más rápida y oportuna a su reclamo, mejorando la satisfacción del cliente frente a este tipo de situaciones.

La estrategia implementada para la mejora en el proceso de atención de reclamos de operaciones no reconocidas ha logrado resultados positivos en cuanto a reducción de los tiempos de atención y el aumento en la cantidad de reclamos atendidos. La tabla 6 muestra que en noviembre del 2019 se atendieron 5568 reclamos con un tiempo de atención de 24.86 días y en diciembre del 2019, se atendieron 3573 reclamos con un tiempo de atención de 16.47 días. Consecuentemente, el impacto obtenido ha mejorado los tiempos de atención y la producción en atención de reclamos en toda el área de reclamos.

De la entrevista realizada podemos concluir que el ingreso de reclamos por operaciones no reconocidas se debe principalmente al desconocimiento por parte del titular de las operaciones cargadas en las tarjetas de crédito o débito. Asimismo, una buena atención al cliente implica que una rapidez en la atención del reclamo, consecuentemente, esto logrará que el cliente sea fidelizado. Por último, es importante la educación y la información respecto a las operaciones fraudulentas, esto permitirá que el cliente prevenga futuras operaciones fraudulentas.

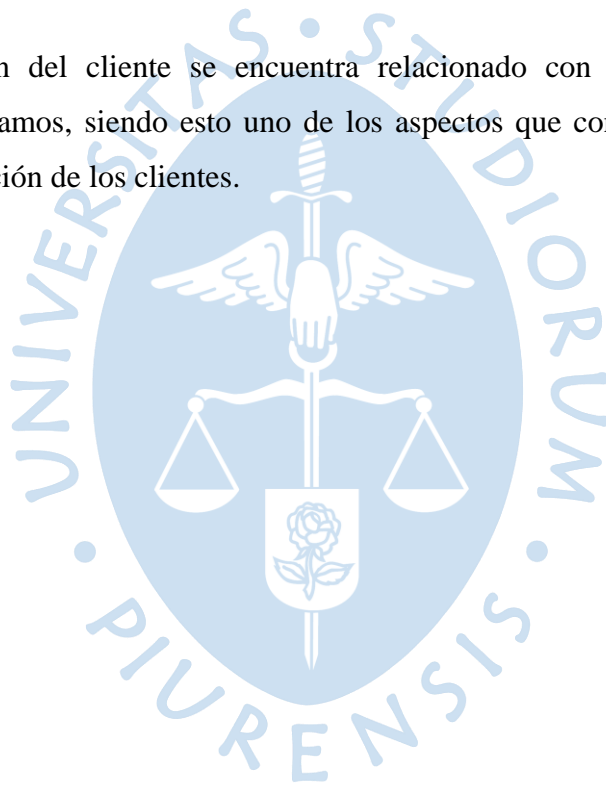


Conclusiones

Se logró identificar las acciones operativas que realizan los analistas al momento de atender un reclamo por operaciones no reconocidas. Estas acciones han sido separadas en otras áreas debido a que ocupan un tiempo que puede ser utilizado para analizar la mayor cantidad de reclamos en un menor tiempo.

La automatización de la información a través de la utilización de macros de tarjetas de crédito y débito, así como la consolidación de bases y el envío de acciones operativas a las áreas correspondientes permitió aumentar la producción diaria de atención de reclamos por analista y enfocar su labor en el análisis de las operaciones no reconocidas.

La satisfacción del cliente se encuentra relacionado con una oportuna y rápida resolución de los reclamos, siendo esto uno de los aspectos que conlleva a la mejora de la experiencia y fidelización de los clientes.





Recomendaciones

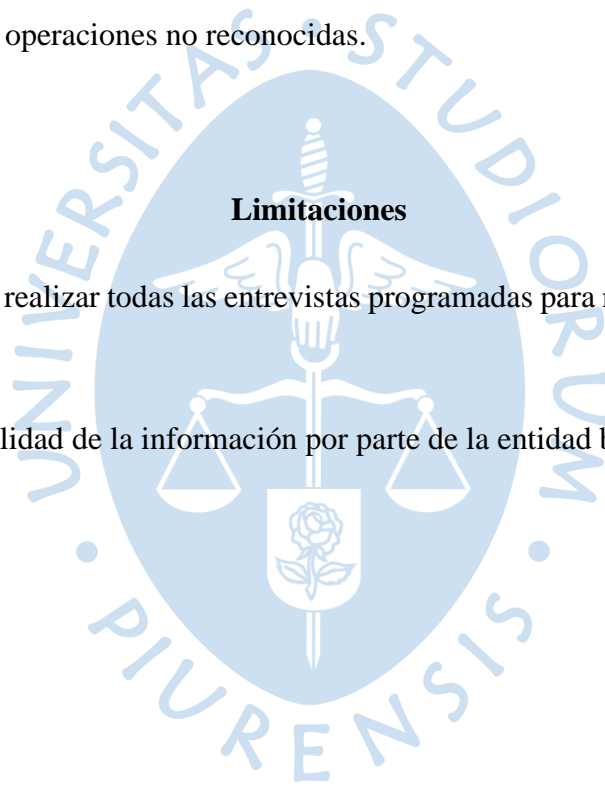
Se recomienda utilizar este proceso en otras tipologías que tenga un volumen alto y con una casuística parecida a los reclamos por operaciones no reconocidas.

Todavía se vienen identificando algunos problemas con respecto a todas las casuísticas que maneja la tipología de consumos no reconocidos, cabe precisar que no todos los reclamos son iguales, cada cliente puede reclamar distintas cosas en el reclamo o se registren reclamos que no son de la tipología de consumos no reconocidos, esto puede ocasionar que el sistema automatizado de atención no sea el adecuado frente a este tipo de reclamos. Por ello, se recomienda que se desarrollen mejoras de automatización para reclamos con pedidos adicionales distintos a operaciones no reconocidas.

Limitaciones

No se lograron realizar todas las entrevistas programadas para realización de la presente investigación.

La confidencialidad de la información por parte de la entidad bancaria.





Referencias

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. ESIC editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=87K_CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=cliente+fiel&ots=RIYkQuA0zv&sig=YIVb5YwKfMnp6s6dFxTnxi2hukc&redir_esc=y#v=onepage&q=cliente%20fiel&f=false
- Boubeta, A. I. B. (2007). *Fidelización del cliente*. Ideaspropias Editorial SL. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=8nj-kruWt1gC&oi=fnd&pg=PT9&dq=cliente+fiel&ots=Qiz1TbM90I&sig=0ohhY YR8pth8mVhFai8LSYSF5Fs&redir_esc=y#v=onepage&q=cliente%20fiel&f=false
- Esparza, A. y García, R. (2017). *Hábitos de los usuarios de tarjeta de crédito en el Distrito de Piura (tesis de pregrado)*. Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3107>
- Gerencia de Promoción y Difusión, INDECOPI. (20 de noviembre, 2018). *El Indecopi inicia estudio del mercado sobre los sistemas de tarjetas de pago en el Perú, que analizará las condiciones de competencia* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/6525>
- Gómez-González, J. E., Jaramillo-Echeverri, J., y Meisel-Roca, A. (2016). *El uso de efectivo y tarjetas débito y crédito en Colombia. Borradores de Economía*; No. 950. Recuperado de <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/6261>
- Meyer, C., y Schwager, A. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99.
- Mora, C.E. (2011). *La calidad en el servicio y la satisfacción del consumidor*. Doi: 10.5585/remark.v10i2.2212
- NIUBIZ (13 de mayo 2020). *Controversias*. Recuperado de <https://www.visanet.com.pe/escuela-visanet/controversias/>
- Osorio, C., Pérez, D., y Orozco, S. (2015). *Estudio de la atención a la cliente brindada por el sector bancario* (Bachelor's thesis, Universidad Ean). Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8920/OsorioCarolina2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PCM (23 de enero del 2014). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Recuperado de DS-N-006-2014-PCM: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-del-libro-de-recl-ds-n-006-2014-pcm-1041477-1/>
- PCM (19 de febrero del 2011). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Recuperado de DS-N-011-2011-PCM: http://www.proinversion.gob.pe/LibroReclamos/docs/Reglamento_Ley_Proteccion_Consumidor.pdf
- Real Academia de la Lengua Española (2019). *Definición: Reclamar*. Madrid: RAE.es. Recuperado de <https://dle.rae.es/reclamar>

Rivera, M. (2020). *La necesidad de reclamar o de quejarse*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/articuloLanecesidaddereclamar.pdf>

SBS (30 de octubre del 2013). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Resolución N° 6523-2103: https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/718/v3.0/Adjuntos/6523-2013.pdf

SBS (23 de noviembre del 2016). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Circular N° 2234-2016: https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1696/v1.0/Adjuntos/B-2234-2016.pdf

Vargas, J. (28 octubre del 2019). *Perú: el sistema financiero deja cinco mil afectados al día*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/1431/peru-el-sistema-financiero-deja-cinco-mil-afectados-al-dia>



Apéndices

Apéndice A: Entrevista

Buenos días. Mi nombre es _____. Soy egresada de la carrera de administración de empresas de la Universidad de Piura – Campus Lima. El propósito de esta entrevista consiste realizar una investigación académica sobre la atención de operaciones no reconocidas. La entrevista constará de una serie de preguntas realizadas al Sr (a). _____. Es preciso indicar que las respuestas obtenidas serán analizadas por mi persona.

Señor (a) ¿nos podría contar sobre su experiencia en el sector financiero en esta entidad bancaria?

¿Nos podría contar su experiencia en temas de reclamos de operaciones no reconocidas?

¿Cuáles son los principales motivos para el ingreso de un reclamo de operaciones no reconocidas?

¿Qué factores considera usted los más importantes para una buena atención de reclamos de operaciones no reconocidas?

Respecto a la atención de los reclamos de operaciones no reconocidas, ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la atención de los reclamos de operaciones no reconocidas?

Finalmente, en su opinión cree conveniente que este tipo de mejoras ayudará a que los clientes sigan confiando y prefiriendo ser clientes de esta entidad bancaria.

Agradecemos su tiempo y predisposición con la entrevista brindada, con sus comentarios lograré realizar un mejor análisis del tema que es materia de estudio.



Anexos

Anexo 1: Reporte de operaciones no reconocidas realizadas con tarjeta de crédito y débito



REPORTE DE OPERACIONES NO RECONOCIDAS REALIZADAS CON TARJETAS DE CRÉDITO Y/O DÉBITO

A. INFORMACIÓN GENERAL

AÑO:	
Nº DE TRIMESTRE:	
TIPO DE ENTIDAD:	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	
RESPONSABLE DEL REPORTE:	
• Nombre	
• Cargo	
• Teléfono	
• Correo electrónico	



B. TOTAL DE OPERACIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO Y/O DÉBITO REALIZADAS EN EL TRIMESTRE

Canales de atención	Operaciones con tarjetas de crédito ^{1/}				Operaciones con tarjetas de débito ^{1/}			
	Operaciones realizadas en el país		Operaciones realizadas fuera del país		Operaciones realizadas en el país		Operaciones realizadas fuera del país	
	Número de operaciones	Monto asociado (S/.)	Número de operaciones	Monto asociado (S/.)	Número de operaciones	Monto Asociado (S/.)	Número de operaciones	Monto asociado (S/.)
Ventanilla								
POS ^{2/}								
Cajero automático								
Cajero corresponsal								
Teléfono fijo / fax								
Teléfono móvil ^{3/}								
Internet - Home Banking ^{4/}								
Internet - Otros ^{5/}								
Otros								
Total								

1/ Considerar todas las operaciones en moneda nacional y extranjera que hayan sido realizadas durante el trimestre de reporte. Las operaciones deben ser convertidas a moneda nacional, considerando el tipo de cambio contable de cierre del trimestre de reporte, publicado por la Superintendencia.

2/ Considerar las operaciones realizadas a través de terminales de punto de venta operados por terceros, tales como negocios afiliados. No considera las operaciones realizadas en las oficinas de la empresa del sistema financiero, ni las operaciones realizadas en cajeros corresponsales.

3/ Considerar las operaciones realizadas a través de mensajes de texto, menús o aplicativos instalados en el teléfono móvil.

4/ Considerar las operaciones realizadas a través del sitio web de la empresa.

5/ Considerar las operaciones realizadas a través de sitios web distintos al de la empresa, como por ejemplo sitios que permiten realizar compras por Internet.



C. OPERACIONES NO RECONOCIDAS CON TARJETAS DE CRÉDITO REALIZADAS EN EL TRIMESTRE 1/

Canal por el que se realiza la operación	Modalidad 2/	Realizadas en el país		Realizadas fuera del país	
		Número de operaciones	Monto asociado (S/.) ^{10/}	Número de operaciones	Monto asociado (S/.) ^{10/}
Ventanilla	Tarjeta falsificada				
	Tarjeta perdida o sustraída				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				
	Otras modalidades				
POS ^{3/}	Tarjeta falsificada				
	Tarjeta perdida o sustraída				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				
	Otras modalidades				
Cajero automático	Tarjeta falsificada				
	Tarjeta perdida o sustraída				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				
	Otras modalidades				
Cajero corresponsal	Tarjeta falsificada				



	Tarjeta perdida o sustraída				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				
	Otras modalidades				
Teléfono fijo	Tarjeta falsificada				
	Tarjeta perdida o sustraída				
	Uso fraudulento de información de la tarjeta				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				
	Otras modalidades				
Teléfono móvil ^{4/}	Tarjeta falsificada				
	Tarjeta perdida o sustraída				
	Uso fraudulento de información de la tarjeta				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				
	Otras modalidades				
Internet Banking ^{5/} -Home	Tarjeta falsificada				
	Tarjeta perdida o sustraída				
	Uso fraudulento de información de la tarjeta				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				



	Otras modalidades				
Internet-Otros ^{6/}	Tarjeta falsificada				
	Tarjeta perdida o sustraída				
	Uso fraudulento de información de la tarjeta				
	Interceptación de tarjeta				
	Suplantación de identidad				
	Otras modalidades				
	Total				

	Número de operaciones	Monto asociado (S/.)
Operaciones no reconocidas en evaluación o investigación ^{7/}		
Operaciones no reconocidas investigadas y determinadas por la empresa como presunto autofraude ^{8/}		

1/ Considerar todas las operaciones no reconocidas en moneda nacional y extranjera que hayan sido realizadas durante el trimestre de reporte. Las operaciones deben ser convertidas a moneda nacional, de acuerdo con el tipo de cambio contable de cierre del trimestre de reporte, publicado por la Superintendencia.

2/ Considerar información solo si la modalidad resulta aplicable para el canal. En caso la operación no reconocida esté asociada con más de una modalidad, debe considerarse aquella circunstancia que sea considerada como indispensable para su realización.

3/ Considerar las operaciones realizadas a través de terminales de punto de venta operados por terceros, tales como negocios afiliados. No considera las operaciones realizadas en las oficinas de la empresa, ni las operaciones realizadas en cajeros corresponsales.

4/ Considerar las operaciones realizadas a través de mensajes de texto, menús o aplicativos instalados en el teléfono móvil.

5/ Considerar las operaciones realizadas a través del sitio web de la empresa.

6/ Considerar las operaciones realizadas a través de sitios web distintos al de la empresa, como por ejemplo sitios que permiten realizar compras por Internet.

7/ Considerar todas las operaciones no reconocidas que se encuentren en evaluación o investigación que aún no han sido resueltos por la empresa, incluso los casos que se encuentran en evaluación o investigación por presunto autofraude.

8/ Considerar las operaciones no reconocidas, según la definición de "presunto autofraude" dada en la presente Circular.

Fuente: Circular SBS N° B-2234-2016

