



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Economía y Negocios Internacionales

“Implementación de estrategias para la fidelización de los clientes y atención en el BCP, La Molina-2024”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

Economista

Autor:

Elvis Rafo Camavilca Condor

Asesor:

Dra. Econ. Liliana Carrillo Carranza

<https://orcid.org/0000-0003-0085-8528>

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 de 54 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: tm.oid.:1:3343572280

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 20%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
215 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico sinceramente este trabajo a mis padres, quienes me han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis ambiciones a lo largo de los años. Siempre han sido mi motivación y un ejemplo para seguir por su humildad.

Agradecimiento

A Dios por darnos vida y salud para poder seguir adelante en este camino de desarrollo; a la Universidad Privada del Norte por su alta calidad de enseñanza y por contar con destacados profesionales que son modelos de progreso; y muy importante, a nuestro asesor, por su tiempo y ayuda al compartir sus conocimientos con nosotros para que pudiéramos culminar nuestro trabajo durante este proceso.

Tabla de contenidos

<i>Informe de Similitud</i>	2
<i>Dedicatoria</i>	3
<i>Agradecimiento</i>	4
<i>Índice de tablas</i>	6
<i>Índice de Figuras</i>	7
<i>Índice de ecuaciones</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	8
<i>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</i>	9
<i>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</i>	19
<i>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</i>	26
<i>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</i>	40
<i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	45
<i>REFERENCIAS</i>	47
<i>ANEXOS</i>	48

Índice de tablas

Tabla 1.	15
<i>Principales factores que afectan el nivel de servicio de atención.</i>	15
Tabla 2.	40
<i>Base de datos de la calidad de atención de los clientes - año 2024.</i>	41
Tabla 3.	43
<i>Base de datos del soporte de los clientes - año 2025.</i>	43

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa.....	11
Nota: obtenido de Google Maps (2025)	11
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	13
Nota: Elaboracion propia	13
Figura 3. Pareto de la baja calidad de servicio de atención	16
Figura 4: Elaboración de plantilla en Excel para el seguimiento minucioso al cliente post venta. Flujograma de la actividad 1	29
Figura 5: Capacitación de ventas de tarjeta de crédito a los asesores de ventas y servicios del BCP. Flujograma actividad 2	30
Figura 6: Fomentar el buen clima laboral entre todo el equipo de la Agencia BCP realizado por el suscrito. Flujograma actividad 3	31
Figura 7: Control de satisfacción a través de encuesta al cliente. Flujograma actividad 4	33
Figura 8: Fomentar las buenas prácticas de gestión entre los asesores de la agencia BCP. Flujograma actividad 5	34
Figura 9: Análisis FODA de la agencia BCP. Flujograma actividad 5	36
Figura 9. Modelo de gestión de estrategias basadas en el soporte	42

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio muestra los resultados de la Implementación estrategias que pueden contribuir a mejorar en la fidelización de los clientes y atención en el BCP, La Molina-2024, Se detectó un bajo nivel de cumplimiento de los plazos de atención al cliente, lo que impide a la empresa alcanzar los objetivos de servicio. La tasa de quejas de los clientes disminuyó un 9,4 %, la calidad del servicio aumentó un 17,1 % y la tasa de cumplimiento del servicio aumentó un 7,7 % gracias al uso de las estrategias 3 y las herramientas de gestión visual. Asimismo, las proyecciones de flujo de caja y los aumentos previstos en los indicadores de productividad se utilizaron para obtener evidencia financiera de la viabilidad y las ventajas económicas de la idea. Se obtuvo una tasa interna de retorno del 102%, superior a la tasa de referencia del modelo, al evaluar el costo de oportunidad de la propuesta con una tasa de descuento de referencia del 15%. Una comparación de la inversión de implementación, que arrojó un valor real neto de S/73,445 y una relación costo-beneficio de S/3.88, demostró la viabilidad económica de la propuesta.

Palabras clave: rentabilidad, eficiencia general, calidad del servicio y eficiencia.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Descripción general de la empresa

Somos la mayor institución financiera y proveedora de servicios financieros de Perú. Además, poseemos la mayoría de las acciones de Credicorp, el mayor holding financiero del Perú. Cumplir con todas las actividades y procedimientos que los bancos están autorizados a realizar (CIU N° 6519) es nuestro deber social.

La historia de nuestra institución se inició a fines del siglo XIX. El 3 de abril de 1889, el Banco de Crédito del Perú se constituyó como Banco Italiano, una sociedad anónima. Comenzamos a operar seis días después. Sin embargo, cambiamos la razón social por la actual el 21 de enero de 1942. Esta escritura pública, que figura en el folio 87, número 126 del Registro de Instrumentos Públicos del Notario Carlos Sotomayor, se conserva en el Archivo General del Estado.

El BCP, autorizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para operar como banco, tiene un negocio bancario líder en Perú, que incluye banca mayorista y minorista. En 2009, el BCP adquirió la Empresa Financiera Edyficar S.A., una entidad de microfinanzas, y en 2014, el Banco de la Microempresa S.A. «Mi banco» y pequeñas empresas. En 2015, el BCP fortaleció su modelo de negocio micro financiero mediante la fusión de Mi banco y Edyficador, fortaleciendo su capital social y posición de liderazgo en el sector micro financiero en Perú. Al 31 de diciembre de 2023, BCP controlaba el 94,9% del capital social de Mi banco.

La empresa prevé tener la mayor red de sucursales entre los bancos peruanos a finales de 2023, con 308 sucursales, 2.439 cajeros automáticos, 10.683 representantes

del BCP, una sucursal en Panamá y una oficina en Miami. Al cierre del año 2023, la empresa contaba con activos totales de S/180 mil millones, préstamos directos brutos totales de S/119 mil millones, depósitos totales de S/122 mil millones y patrimonio contable de S/24 mil millones. Al 30 de noviembre de 2023, el coeficiente de capital global de la empresa era del 17,5%, por encima del requisito mínimo reglamentario de capital del 10%.

Actualmente la primera institución financiera de Perú, el BCP destaca tanto por su tamaño como por la amplitud y calibre de su oferta. Con una sede principal y otras agencias bien ubicadas que ofrecen servicio universal (cajeros automáticos, plataformas, atención individualizada y asesoría), tiene una presencia significativa en La Molina. Sigue siendo la principal alternativa bancaria del distrito, a pesar de algunas variaciones en el servicio.

Es brindar a los clientes servicios, productos, asesoramiento y capacitación financiera, alineados con sus metas y objetivos. Busca apoyar, desarrollar y ofrecer conocimiento especializado, promoviendo la prosperidad de la comunidad local y el desarrollo de sus empleados. Un equipo unido se compromete a mantener la confianza de los clientes en sus productos y a mejorar continuamente para convertirse en un socio de confianza en la solución de problemas.

Durante mi permanencia en el Banco de Crédito del Perú (BCP), desempeñé roles cruciales enfocados en el servicio y fidelización del cliente. Mantuve relaciones positivas con ellos, asegurando su satisfacción y promoviendo el uso continuo de los canales digitales, como la banca por internet y la banca móvil.

Asimismo, identifiqué oportunidades de mejora en el equipo, como la omisión frecuente

de la encuesta NPS por parte de algunos asesores. Ante ello, brindé retroalimentaciones individuales y organicé reuniones para reforzar la importancia de este proceso en la experiencia del cliente. Otro problema que se presentaron en la empresa fue la falta de capacitación continua para los asesores, lo que dificultaba que contaran con información actualizada sobre los productos y procesos del banco ante esta situación, implemente espacios formativos con el objetivo fortalecer las competencias y la calidad del servicio brindado del equipo.

La empresa ubica en la Jr. Centenario Nro. 156 Urb. Laderas De Melgarejo Lima - Lima - La Molina (Figura 1):

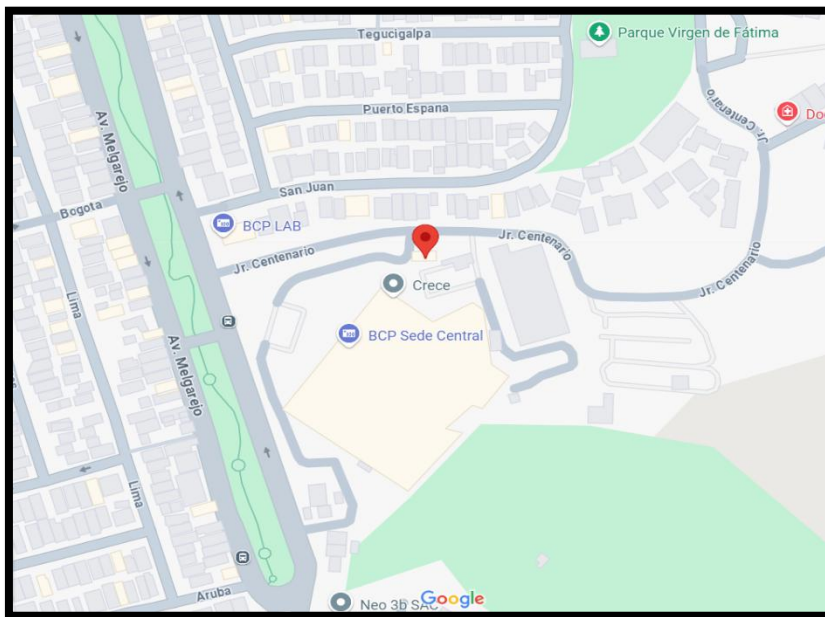


Figura 1. Ubicación de la empresa

Nota: obtenido de Google Maps (2025)

Misión y Visión

Misión: A través de nuestro excelente servicio y orientación, unos servicios de préstamo fiables, un entorno de trabajo seguro y acogedor para nuestro personal y un ambiente ético que fomenta las oportunidades para todos, esperamos convertir a nuestros clientes y a sus familias en conductores más seguros.

Visión: Ser reconocidos como el mejor banco de Lima en servicios de préstamos y retiros, satisfaciendo las necesidades de los clientes, utilizando las habilidades de los miembros del equipo y apoyándose en la más nueva tecnología como un modelo de negocios que cambia el mercado.

Valores organizacionales:

Responsabilidad: El Banco es consciente de que el éxito de una empresa es el resultado directo de la profesionalidad, la conducta y el sentido de la responsabilidad de sus empleados. Por ello, es fundamental contratar a las personas adecuadas y garantizar su formación continua y su crecimiento profesional. Respeto de la ley: BCP sigue dedicándose a acatar y obedecer todas las leyes que sean necesarias en cada una de las naciones en las que desarrolla su actividad e informa a los organismos reguladores y de supervisión pertinentes.

Innovación: Proporcionando a los consumidores bienes y servicios financieros sencillos y transaccionales e innovando constantemente para atender adecuadamente las necesidades de los mercados en los que opera, nuestra empresa espera crear valor sostenible a largo plazo.

Respeto e igualdad: La BCP fomenta el optimismo y la búsqueda del bienestar del grupo. Prefiere promover las actitudes correctas, el respeto de los valores, la competencia leal, las normas y la igualdad de trato entre individuos o grupos antes que limitar los malos comportamientos o las actitudes negativas.

Privacidad: El Banco cumple la legislación vigente en materia de protección de la información privada cuando recopila datos de clientes. La información se utiliza exclusivamente para la venta cruzada, el marketing y el conocimiento de nuestros clientes actuales y nuevos; no se monetiza.

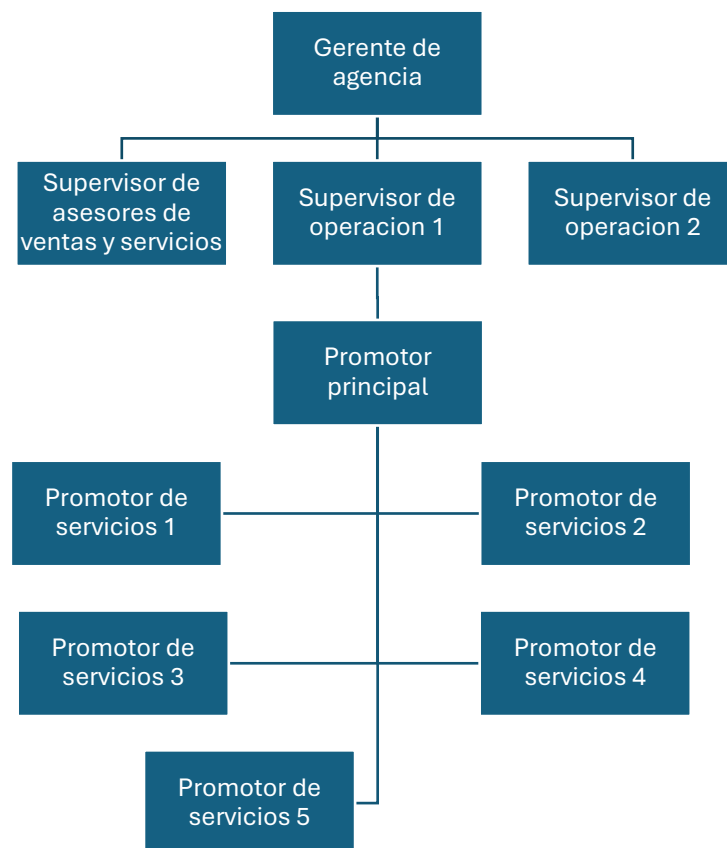


Figura 2. Organigrama de la empresa

Nota: Elaboracion propia

Servicios que brinda la empresa

- Realizar transacciones financieras (Depósitos, retiros, transferencias, cancelaciones de cuentas corrientes y ahorros, descargo de remesas del extranjero.
- Cumplir con las normativas de protección de lavado de activos.
- Ventas de seguros de protección de tarjeta y respaldo de vida.
- Derivaciones de tarjetas de créditos, préstamos personales, compra deuda, hacia el canal plataforma.
- Llegar al 100% en ventas de seguros (Cuenta digital, cuenta premio y cuenta ilimitada)
- Seguimiento sobre la medición de satisfacción, esto se realiza en gestión de llamadas indicando al cliente que le llegara a su correo electrónico una encuesta en donde nos evaluara la atención brindada, Es un indicador importante ya que pesa el 50% de nuestro bono trimestral.

Se llevó a cabo un periodo de observación de tres meses para determinar la frecuencia de los problemas en el taller con el fin de identificar la razón subyacente del mal servicio al cliente. Véanse la figura 3 y el cuadro 1.

Tabla 1.

Principales factores que afectan el nivel de servicio de atención.

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
No se han desarrollado actividades de mejora continua	35	54%	54%
No se han asignado responsabilidades específicas al personal	15	23%	77%
Desconocimiento de los procesos	11	17%	94%
No existe un plan de mantenimiento preventivo de equipos	2	3%	97%
Falta de seguimiento a las quejas de los clientes	1	2%	98%
Ausencia de indicadores de desempeño	1	2%	100%
No se han evaluado las necesidades de incorporar nuevos equipos	0	0%	100%

A continuación, se presenta el Pareto de la empresa

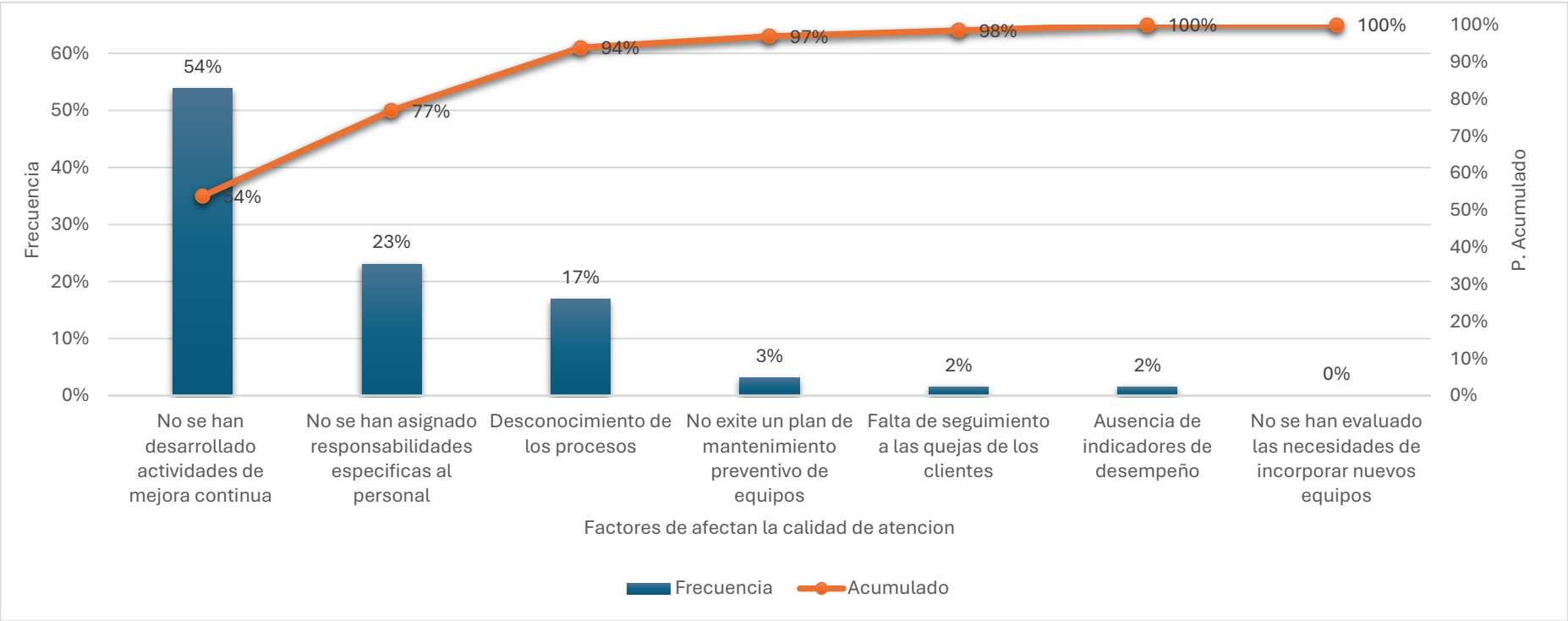


Figura 3. Pareto de la baja calidad de servicio de atención

De acuerdo con la práctica de la tabla 1 y figura 4, los problemas de mayor peso que afectan la calidad del servicio en la organización son: No se han desarrollado actividades de mejora continua; (54%); No se han asignado responsabilidades específicas al personal; (23%); Desconocimientos del proceso; (17%); No existe un plan de mantenimiento preventivo de equipos; (3%) y por último falta de seguimiento a las quejas de los clientes; (2%). Sin embargo, se deben tomar en cuenta esas observaciones, para que se pueda brindar una solución al problema dentro de la empresa.

Justificación

La mejora continua hace hincapié en pequeños cambios graduales a lo largo del tiempo para mejorar el rendimiento. BCP Bank destaca en la concesión de préstamos, reembolsos y tipos de interés a medida, lo que demuestra la eficacia de las estrategias y la toma de decisiones. La calidad de la atención y los servicios es cada vez más importante para la satisfacción del cliente. La formación continua de los trabajadores es esencial para una comunicación eficaz con los clientes. La aplicación de metodologías de mejora es compleja e intensiva en conocimientos, y requiere comprender las emociones personales e interpersonales. Un sistema de formación y motivación puede ayudar a los trabajadores a superar obstáculos y comunicarse directamente con los clientes, garantizando la sostenibilidad de la empresa y los beneficios que proporciona.

Objetivos

Objetivo general

Implementación estrategias que pueden contribuir a mejorar en la fidelización de los clientes y atención en el BCP, La Molina-2024

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación inicial en el área de los procesos de servicio al cliente en la empresa BCP, La Molina-2025.
- Desarrollar estrategias a partir de los principios para mejorar fidelización de los clientes y atención en el BCP, La Molina-2025.
- Evaluar los resultados posteriores relacionados con la mejora en la fidelización de los clientes y atención una vez implementadas las estrategias en el BCP, La Molina-2025.
- Determinar los costos y beneficios de la implementación de estrategias para mejorar en la fidelización de los clientes y atención una vez implementadas las estrategias en el BCP, La Molina-2025.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Como primera actividad dentro de del marco teórico de la investigación se llevó a cabo una recopilación de diversos estudios a nivel nacional e internacional que relacionaran el uso de lean service con el incremento de la calidad de servicio al cliente. Como resultado de esta revisión se presentan los antecedentes de la investigación.

A nivel internacional Tortorella et al. (2021), Un estudio sobre el impacto del COVID-19 en la industria automotriz brasileña encontró que las empresas que implementaron servicios lean se beneficiaron más de las modificaciones, particularmente en el trabajo remoto, y el distanciamiento social no afectó significativamente la efectividad o la calidad de la prestación de servicios lean. Arlinghaus y Knizkov (2020) Un estudio que comparó las técnicas de servicio lean en siete talleres de reparación de automóviles alemanes reveló su eficacia en la interacción con el cliente, la aceptación del vehículo, la planificación del servicio, el control de calidad y las actividades posventa. Hadid (2019) realizó un estudio que tenía como objetivo examinar el sistema Lean mediante el desarrollo de un modelo que vinculara los sistemas de costes y las estrategias empresariales en la implementación del servicio Lean y su impacto en el rendimiento económico. El costeo basado en actividades afecta positivamente al servicio e indirectamente al rendimiento financiero. Las estrategias de diferenciación y liderazgo en costes están directamente relacionadas con el servicio Lean. El modelo responde a las presiones externas para mejorar la capacidad de respuesta, el rendimiento y la satisfacción. Pinto et al. (2019) realizó un estudio de una empresa brasileña de producción de piezas de automóviles, centrándose en la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI) para un servicio eficiente y el cumplimiento de las normas

internacionales. Los autores desarrollaron un modelo de gestión de piezas de repuesto, utilizando herramientas Lean para mejorar los procesos y el flujo de información. El estudio reveló que la metodología SMED redujo el tiempo de instalación de las piezas en un 11 %, y que las herramientas Lean 5S organizaron las operaciones de cambio de moldes, logrando una eficiencia global del equipo (OEE) del 90 % o más sin comprometer los equipos de producción críticos.

A nivel nacional Chavez & tocto (2021), Para aumentar la fidelidad de los clientes, crearon un programa con el objetivo de identificar un programa de fidelización. La investigación se realizó utilizando un diseño preexperimental con pruebas previas y posteriores. Utilizaron un cuestionario para determinar las características del programa de fidelización y el grado de fidelidad de los clientes. Llegaron a la conclusión de que la implementación del plan costaría 800,00 soles y que el nivel alto de fidelidad es del 25 %. García (2017), Con el fin de impulsar las ventas de las microempresas y pequeñas empresas a través del reconocimiento de los clientes y el reconocimiento posterior a la compra, puso en marcha un programa de fidelización. El diseño de la investigación es transversal y combina métodos cuantitativos y cualitativos. Para determinar el grado de fidelidad de los clientes y las características del programa de fidelización, se utilizó un cuestionario. Se llegó a la conclusión de que una gran parte de los clientes elegiría hacer negocios con una empresa que ofrece ventajas y recompensas por sus compras, y que el impacto de un programa de fidelización en un cliente es totalmente atractivo para el negocio. Paucar (2018), realizó un programa de fidelización que influye en el grado de satisfacción de los clientes. Estoy utilizando la investigación probabilística, ya que me permite cuantificar los datos. Para determinar las características del programa de fidelización y los niveles de fidelidad de los consumidores, se utilizó un cuestionario. He

llegado a la conclusión de que el programa de fidelización solo ofrece un incentivo a los clientes afiliados, que consiste en un beneficio económico único por compras específicas. Vasquez-caicedo (2021), realizó un programa de fidelización y elaboro planes para impulsar las ventas; empleo una metodología descriptiva para mi investigación y utilizo herramientas como el análisis cualitativo y cuantitativo. Llego a la conclusión de que los clientes aprecian enormemente la presencia física de la empresa, ya que genera la confianza suficiente para cerrar acuerdos.

A nivel local Cabanillas & Dávila (2020), realizó una aplicación estratégica que incluía una tarjeta de puntos como parte de un programa de fidelización para evaluar a los consumidores de ropa informal. Emplearon una investigación transversal, no experimental y correlacional. Para determinar el grado de fidelidad de los clientes y las características del programa de fidelización, utilizaron un cuestionario. Llegaron a la conclusión de que existe una correlación favorable (44,3 %) entre el programa de recompensas y las decisiones de compra.

Bases Teóricas:

El plan de fidelización: Un plan de fidelización es una estrategia de marketing destinada a aumentar la retención de clientes mediante el desarrollo de recompensas y experiencias que fomenten la lealtad inquebrantable hacia una empresa o marca. Con el fin de animar a los clientes a realizar compras adicionales y recomendar la empresa a otras personas, este tipo de campaña utiliza estrategias que incluyen programas de recompensas, ofertas personalizadas, un servicio de atención al cliente de primera clase y una comunicación eficaz. Además de aumentar los ingresos mediante la optimización

del valor del ciclo de vida del cliente, la fidelidad de los clientes ayuda a diferenciar a la empresa en un mercado saturado y a forjar asociaciones duraderas y beneficiosas para todas las partes (Kotler, P., & Keller, K. L., 2016).

Objetivo del plan: Mejorar la satisfacción del cliente, maximizar el valor del ciclo de vida del cliente (CLV) y aumentar la retención de clientes son los objetivos de un programa de fidelización de clientes. Mejorar la retención es esencial, ya que incluso un ligero aumento en la retención puede traducirse en un gran incremento de los ingresos. Un CLV más alto también indica que los clientes gastan más dinero durante su relación con la empresa, lo que se consigue mediante ventas adicionales, ventas cruzadas y marketing personalizado.

Otro objetivo clave es mejorar la satisfacción del cliente es otro objetivo importante. Esto se logra ofreciendo una atención al cliente excepcional, productos de calidad superior y experiencias de compra inolvidables. Un factor clave que influye en la fidelidad es la satisfacción del cliente; los consumidores satisfechos son más propensos a realizar compras adicionales en la empresa y a actuar como embajadores de la marca recomendándola a otras personas. Este tipo de publicidad boca a boca no tiene precio y amplía la base de clientes de la empresa sin incurrir en grandes gastos adicionales.

Por último, un plan de fidelización bien diseñado tiene como objetivo proporcionar ventajas competitivas duraderas. Las empresas que logran establecer un vínculo emocional profundo con sus clientes obtienen una ventaja competitiva difícil de igualar por parte de sus rivales. Esta lealtad relacionada con las emociones garantiza el crecimiento a largo plazo (Gupta, S., & Lehmann, D. R., 2005).

a) Estrategia de fidelización:

a. **Experiencia del Cliente:** Mejorar la experiencia del usuario en todas las interacciones, incluyendo el proceso de compra y la atención al cliente.

b. **Valor Añadido:** Ofrezca ventajas únicas, como invitaciones a eventos exclusivos, acceso privilegiado a artículos o contenido inédito para añadir valor.

b) Implementación del plan:

a. **Cronograma de Implementación:** Proporcionar un calendario detallado de las fases de implementación del plan, indicando las fechas de vencimiento y las partes responsables de cada una de ellas.

b. **Recursos Necesarios:** Determinar el número de personas, herramientas y dinero necesarios para ejecutar el plan.

c. **Integración con Otros Departamentos:** Trabajar de forma estrecha y estratégica con los departamentos de atención al cliente, marketing y ventas.

c) Medición y análisis:

a. **KPIs y Métricas:** Determinar las métricas y los indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizarán para evaluar la eficacia del plan (por ejemplo, satisfacción del cliente, tasa de retención y crecimiento del CLV).

b. **Herramientas de Medición:** Elegir las tecnologías y los instrumentos adecuados para recopilar y evaluar los datos.

c. **Informes y Retroalimentación:** Crear un marco para realizar evaluaciones periódicas que permita realizar un seguimiento del progreso y modificar la estrategia en

función de los resultados.

d) Estrategia de mejora continua:

a. **Evaluación Periódica:** Establecer un calendario para realizar evaluaciones metódicas del plan con el fin de identificar áreas que puedan optimizarse.

b. **Adaptación y Optimización:** Realizar ajustes y mejoras en respuesta a los comentarios de los usuarios y la información recopilada.

c. **Innovación:** No dejar nunca de generar nuevas ideas para ofrecer experiencias atractivas y satisfactorias a los consumidores

Atención al cliente

Parasuraman creó el modelo SERVQUAL, que existe desde hace tiempo y todavía se utiliza para evaluar la calidad de los servicios. Dado que es un instrumento utilizado en muchos artículos de la disciplina, es utilizado por diversos investigadores.

Asimismo, (Shafiq et al. 2019) Destaca que es mucho más popular que otros modelos rivales y que es fiable y ampliamente aplicable en empresas del sector servicios.

Además, (Akob et al. (2021) proporciona información precisa para detectar discrepancias entre lo que ofrecen los proveedores y lo que los clientes creen haber recibido, describe la calidad de los servicios prestados. También resulta útil para calcular la discrepancia percibida entre lo que los clientes esperan y lo que realmente ven. Así, el modelo SERVQUAL comprende cinco dimensiones, que se detallan a continuación

Fidelización del cliente

Es como un compromiso profundamente arraigado, la fidelidad de los clientes se considera un factor crucial para determinar la rentabilidad de una empresa (Abdullaeva 2020).

Gill et al. (2021) demuestra que la lealtad es un concepto perfecto para describir

cómo se comportan los clientes en relación con las cadenas de restaurantes y los restaurantes.

Cha y Seo (2020) se refiere a una situación en la que las interacciones continuas de un consumidor con una marca concreta crean una conexión emocional y un sentido de comunidad. En otras palabras, la tendencia de un cliente a volver a comprar un producto o servicio favorito debido a un fuerte vínculo con una marca determinada, cuyo comportamiento de conversión puede verse impulsado por efectos contextuales o esfuerzos de marketing, lo que define la fidelidad del cliente.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Con el fin de contratar personas con una actitud positiva y comprometidas con una cultura de alto rendimiento, BCP utiliza un proceso de selección en varias fases que incluye la publicación de ofertas de empleo, el análisis de CV, pruebas psicométricas y de Excel, entrevistas individuales y grupales con reclutadores y gerentes, y la verificación de referencias.

Pasos del Proceso de Reclutamiento

1. **Publicación de la Vacante:** El título del puesto, las funciones, la remuneración y los requisitos de los puestos vacantes se publican en diversos medios de contratación.
2. **Análisis de Candidatos:** Con el fin de preseleccionar a los mejores candidatos para el puesto, se reciben y revisan los currículos.
3. **Evaluaciones:** Los candidatos realizan evaluaciones para saber sus habilidades y actitudes, por medio del Excel.
4. **Entrevistas:** Los candidatos pasan por varias entrevistas:
 - **Entrevista grupal:** Evaluar la capacidad de los candidatos para colaborar e interactuar con otros.
 - **Entrevista con el equipo de reclutamiento:** Para obtener más información sobre los antecedentes y las motivaciones del solicitante.

3.1.1 Horario de Ingreso al Banco del Peru

Esta abierto de lunes a viernes de 9:00 a. m. a 6:00 p. m. y los sábados de 9:00 a. m. a 1:00 p. m. y disponible las 24 horas del día hasta el sábado.

3.1.2 Proceso de la Selección Personal

1. Análisis y Reclutamiento:

- **Análisis de Puesto:** El departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) examina la vacante y establece las funciones, la remuneración y los requisitos técnicos necesarios para el puesto.
- **Reclutamiento:** Al publicar la oferta de empleo en diversos canales y especificar el tipo de candidatos deseados, se encuentran y atraen a candidatos cualificados.

2. Preselección y Evaluaciones:

- **Evaluaciones Psicotécnicas y Exámenes:** Para evaluar las habilidades y aptitudes de los candidatos, se utilizan pruebas psicométricas y exámenes especializados como Excel.
- **Entrevista Grupal:** Se evalúan las habilidades de comunicación y trabajo en equipo de los candidatos.

3. Entrevistas:

- **Entrevista con el Equipo de Reclutamiento:** Un especialista en recursos humanos realiza una entrevista para obtener más información sobre las expectativas y el perfil del candidato.
- **Entrevista con el Gerente:** Para determinar si un candidato es adecuado para el puesto y la cultura del equipo, el responsable de la unidad o área en cuestión le

entrevista.

4. Toma de Decisión y Contratación:

- **Selección Final:** El gerente y el comité de selección deciden finalmente qué candidato es el mejor.
- **Oferta y Contrato:** Se informa al candidato de la decisión y se le ofrece un puesto de trabajo que incluye todas las condiciones del contrato para que pueda aceptarlo.

5. Incorporación y Seguimiento:

- **Incorporación:** Después de incorporarse a la organización, el nuevo empleado se aclimata al lugar de trabajo y a sus compañeros.
- **Seguimiento:** El seguimiento se realiza para obtener comentarios, evaluar el rendimiento y adaptarse.
- 3.2 FUNCIONES

Elaboración de Plantilla en Excel para el seguimiento minucioso al cliente post venta.

Después de obtener mi bachiller de la carrera de Economía y Negocios

Internacionales, pude incorporarme al departamento de Asesoramiento en Ventas y Servicios de BCP en la sucursal de San Antonio durante el periodo de contratación.

Desde que empecé en este puesto, descubrí que no se realizaba ningún seguimiento de los clientes después de la venta, lo que significaba que no se conseguía retener a los clientes potenciales.

Sugerí crear un formato Excel en el que se pudiera introducir la información sobre cada cliente al que presta servicio el módulo. Tanto a corto como a largo plazo, esto nos ayudaría a realizar un seguimiento, investigar e identificar posibles clientes. Las ventas crecieron de forma espectacular como resultado del cumplimiento de este formato, que resultó ser muy beneficioso.

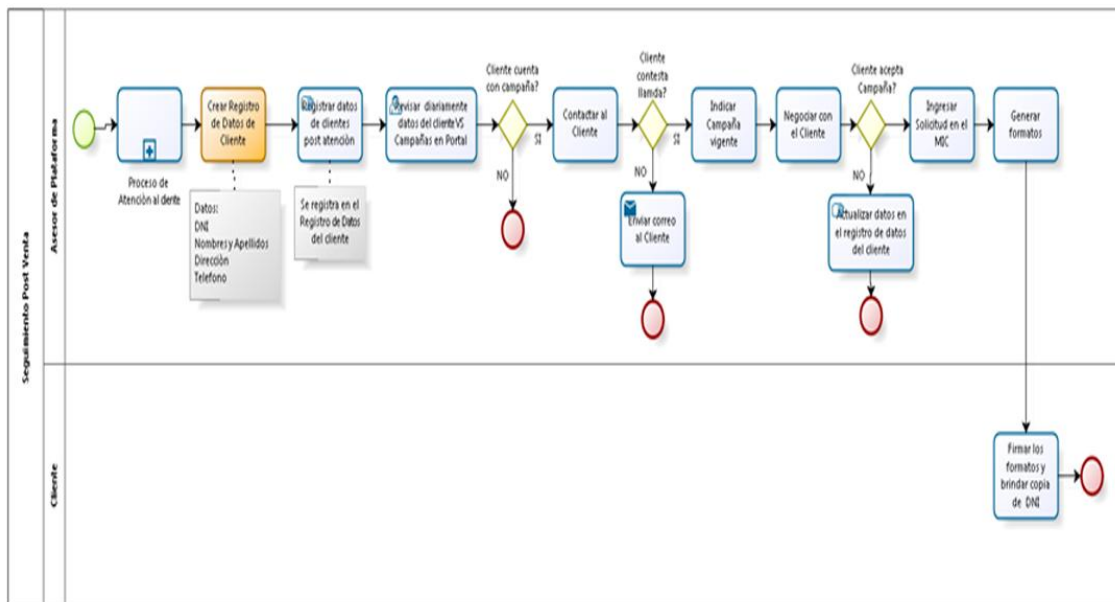


Figura 4: Creación de una plantilla de Excel para un seguimiento exhaustivo del cliente tras una venta. Diagrama de flujo de la Tarea 1.

Cuando empecé a trabajar allí, me di cuenta de que las ventas de tarjetas de crédito Visa eran insuficientes y que las bajas tasas de colocación se debían a la falta de conocimientos, estrategias y, lo que es más importante, a la incapacidad de gestionar las objeciones ante el escepticismo o las críticas de los consumidores. Como resultado, empecé a ofrecer formación en ventas de tarjetas de crédito, lo que ayudó al banco a alcanzar su objetivo de lograr un aumento significativo.

Inicialmente, cada asesor comercial recibió folletos informativos sobre la oferta, que incluía tarjetas Visa. Esto demostraría nuestra disposición a responder cualquier pregunta o inquietud, destacar las ventajas de utilizar una tarjeta de crédito en BCP y resolver cualquier objeción o preocupación que pudieran tener los clientes. Tras el cierre de la agencia, se indicó a los asesores que se reunieran tres veces por semana para revisar sus propias estrategias de venta y mejorarlas. La conclusión fue que debíamos elegir cuidadosamente nuestras primeras palabras al contactar con los clientes, generar confianza, evaluar adecuadamente a los clientes y comprender sus demandas.

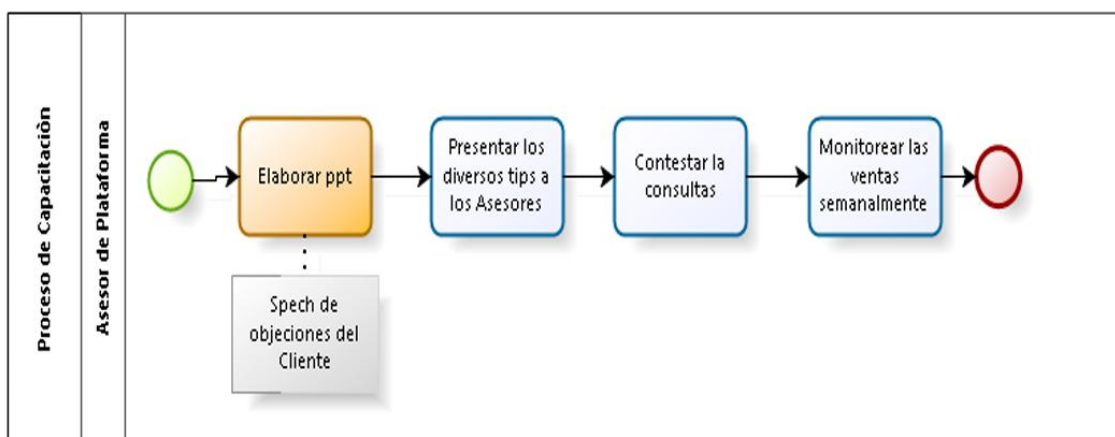


Figura 5: Los asesores de ventas y servicios de BCP reciben capacitación en ventas con tarjeta de crédito. Diagrama de flujo de la actividad 2.

Fomentar el buen clima laboral entre todo el equipo de la BCP realizado por el suscrito.

Debido a la falta de interacción entre la recepción y la plataforma, dos secciones que conforman el equipo, durante mi estancia en la agencia se hizo evidente que no

había comunicación entre ellas. Para ayudar al personal a crear vínculos y conocerse mejor, sugerí celebrar una reunión mensual sobre el ambiente de trabajo, ya fuera dentro o fuera de la oficina. Esto les permitiría intercambiar conocimientos y beneficiarse de las experiencias de los demás, las experiencias cotidianas de la agencia, como los problemas de atención al cliente que surgen en el mostrador o en la plataforma, escuchar muchos puntos de vista sobre posibles soluciones o incluso abogar por una estrategia de mejora del servicio al cliente. Las personas estarán más felices como resultado del entorno de trabajo, lo que también dará lugar a un equipo más dedicado y productivo.

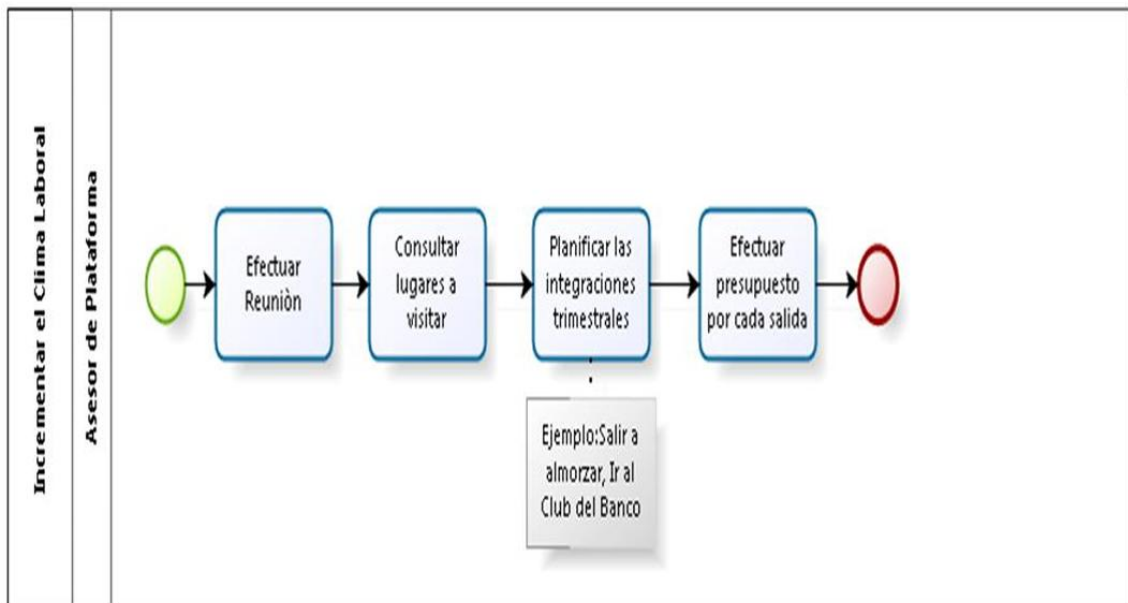


Figura 6: El abajo firmante es responsable de fomentar un ambiente de trabajo positivo entre todos los miembros del equipo de la Agencia BCP. Diagrama de flujo de la Actividad 3.

Control de satisfacción a través de encuesta al cliente

Dado que su principal objetivo a corto plazo es situarse entre los mejores proveedores

de servicio al cliente de alta calidad, BCP ofrece los recursos necesarios para una gestión exhaustiva de la satisfacción del cliente y la experiencia en sus sucursales. Las encuestas son uno de estos instrumentos; nos permiten conocer la opinión de los clientes y nos ayudan a mejorar nuestro servicio.

Además de las preguntas estándar de la encuesta proporcionadas por el banco, añadimos preguntas que nos ayudaron a evaluar los puntos fuertes y débiles de nuestra agencia, teniendo en cuenta al mismo tiempo la realidad de la agencia de BCP. Esto implica que somos conscientes de nuestras deficiencias, de las razones que explican el descontento de los consumidores y de las cosas que debemos mejorar cada día.

Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Idc cliente		Asesor		

1. Lo saludaron	Si	No
2. Le mostraron una sonrisa al momento del saludo	Si	No
3. Resolvieron su solicitud necesidad de forma oportuna	Si	No
4. Mostraron atención y concentración a su operación	Si	No
5. Mostraron un gesto amable y buena disposición en la atención	Si	No
6. Hubo alguna interrupción durante la atención	Si	No
* Se disculparon por la interrupción	Si	No
7. Le solicitaron información para la actualización de sus datos	Si	No
8. El asesor le ofreció algún producto adicional	Si	No
9. Le solicitaron algún referido (alguna persona interesada en algún producto)	Si	No
10. El asesor le entrego su tarjeta de presentación	Si	No
11. Se llevó una buena experiencia en la agencia.	Si	No

Encuesta del aplicativo bcp hacia los clientes

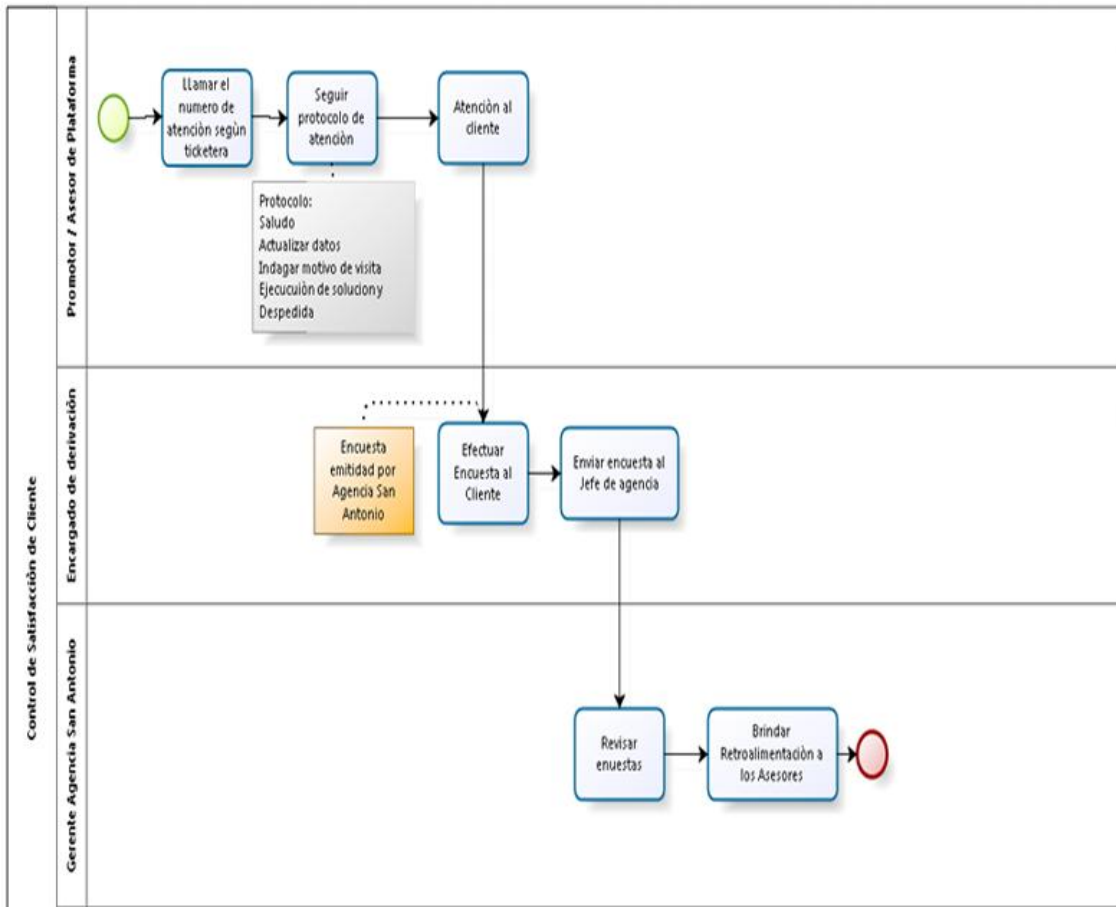


Figura 7: Control de la satisfacción del cliente mediante encuestas. Diagrama de flujo de la actividad 4.

Fomentar las buenas prácticas de gestión entre los asesores de la agencia BCP.

Desde que empecé a trabajar como asesor en la empresa, han surgido algunos problemas e incoherencias que no eran evidentes a primera vista para los clientes. Hay dos asesores por la mañana y tres por la tarde para el puesto de asesor a tiempo parcial. Por ejemplo, un asesor del mismo turno atendió a algunos clientes que llegaron por la mañana y les ofreció opciones de productos que se ajustaban a sus necesidades (los clientes suelen tardar un tiempo en tomar una decisión, por lo que se les pide que vuelvan). El mismo cliente volvió durante el turno de tarde con la intención de realizar una compra, y un asesor de tarde gestionó la transacción sin preguntar primero si se había obtenido alguna información de un compañero. El objetivo es crear un equipo dedicado a prevenir

malentendidos entre compañeros de trabajo. A todos los clientes que se acerquen a nuestro módulo se les preguntará si alguna vez han recibido atención de un trabajador de la agencia. Si es así, se le pedirá al compañero que entregue los documentos; si no es así, se le indicará que se ponga en contacto con el cliente.

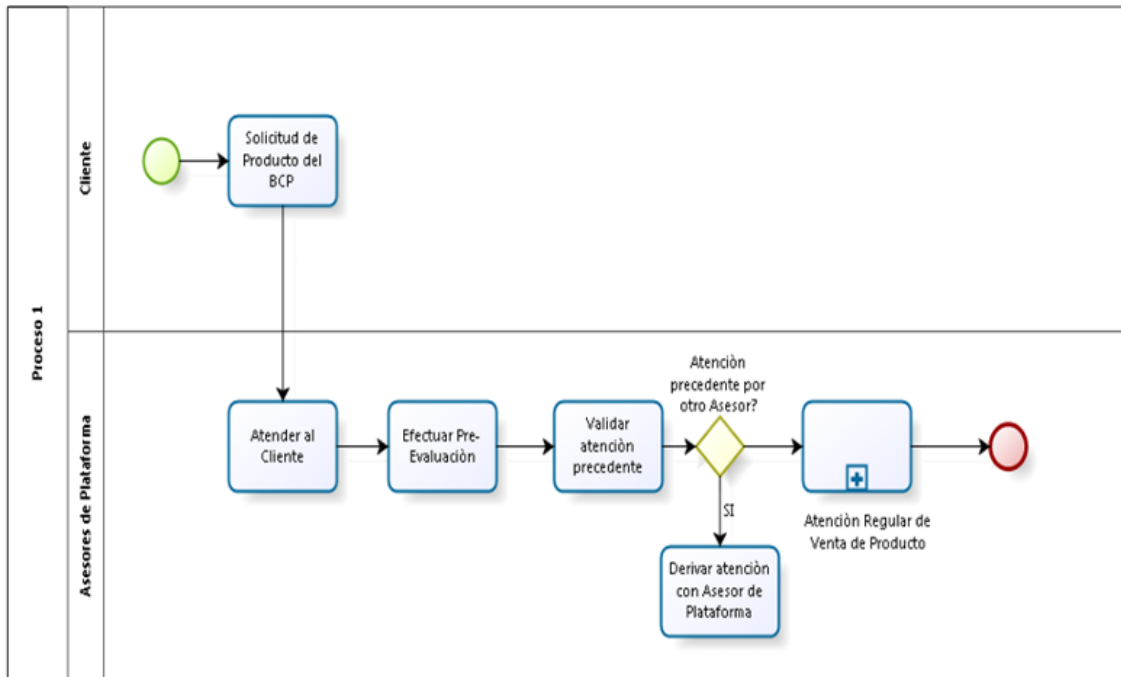


Figura 8: Fomentar que los asesores de las agencias del BCP utilicen prácticas de gestión eficaces. Diagrama de flujo de la actividad 5.

3.3 DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

3.4 METODOLOGIAS, HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN

a. Un sistema de navegación más intuitivo y respuestas rápidas a las interacciones del usuario mejorarían la experiencia del usuario de la aplicación móvil, ya que facilitarían a los usuarios la obtención y comprensión de las ventajas que se ofrecen.

b. Ofrecer descuentos especiales e incentivos que sean pertinentes y se consideren de

gran valor aumentará la participación y la fidelidad de los miembros, especialmente entre los más jóvenes. Esto animará a más personas a utilizar la aplicación móvil y otros servicios cooperativos.

c. Utilizar el programa de beneficios como herramienta de marketing para atraer nuevos miembros puede reducir el coste de captación de nuevos clientes y eliminar la necesidad de realizar grandes gastos en otros tipos de publicidad.

d. Personalizar las ofertas y los incentivos según los hábitos de consumo y las preferencias de los consumidores aumentará la retención de miembros y la participación general en la cooperativa.

HERRAMIENTAS O METODOLOGIAS DE LA CARRERA SE UTILIZARON, EJEMPLO FODA, COMO ESTRATEGIAS DE MARKETING

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. El banco BCP considerado uno de los grandes en el Perú 2. Tiene buenos índices financieros y un sólido capital 3. Conservadora gestión de riesgos crediticios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banco solido en comparación con los otros bancos 2. Aumento del uso de la tarjeta de crédito 3. Incremento de créditos inmobiliarios.
Debilidades	Amenazas

<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de convenios con otras entidades 2. Carencia en procesos y sistemas de información 3. Su cartera de crédito esta dirigida a un segmento de riesgos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de nuevas aplicaciones 2. Mayores competencias con otros bancos grandes 3. Disminución del PBI
---	---

Figura 9: Análisis FODA de la agencia BCP. Flujograma actividad 5

Dado que el éxito de BCP depende de la calidad del servicio prestado en sus sucursales, se seleccionaron las 4Ps del marketing porque los servicios de la empresa se centran en la atención al cliente. Además, al tratarse de una entidad bancaria, requiere personal cualificado para atender a los clientes o usuarios más allá de los folletos o el material online.

3.5 LIMITACIONES

Tiempo de implementación: Establecer embajadores, seleccionarlos y crear material de marketing lleva varios meses.

Costos de operación y gestión: Estos consisten en honorarios de embajadores y gastos continuos relacionados con campañas de marketing.

Dependencia de los embajadores: El desempeño y la continuidad de los embajadores pueden determinar el éxito del programa.

Riesgo de coherencia de marca: Es posible que no todos los embajadores transmitan los

mensajes de la misma manera.

Mantenimiento y actualización: El software requiere actualizaciones periódicas y asistencia técnica.

Desarrollo tecnológico costoso: Requiere un gran gasto inicial en desarrollo de software.

Dependencia tecnológica: Requiere que los usuarios tengan conocimientos tecnológicos y acceso a la aplicación.

Barreras tecnológicas para algunos usuarios: Para algunos miembros, especialmente los de edad avanzada, puede resultar difícil acostumbrarse al uso de dispositivos móviles.

3.6 SUPERACIÓN DE LAS LIMITACIONES

Para superar las restricciones operativas, tecnológicas y de gestión de marca del BCP (Banco de Crédito del Perú), es necesario implementar soluciones que logren un equilibrio entre innovación, eficiencia y experiencia del cliente. A continuación, analizo en profundidad las soluciones propuestas para cada restricción:

1. Tiempo de implementación

- **Solución:** Utilice enfoques ágiles (Kanban, Scrum) para proyectos tecnológicos y de servicios, dando prioridad a las fases modulares que permiten lanzamientos rápidos.

2. Costos de operación y gestión

- **Solución:** Cambie a soluciones basadas en la nube que le permitirán ahorrar

dinero en mantenimiento e infraestructura.

3. Dependencia de los embajadores

- **Solución:** Impulse la formación continua de los empleados mediante la implementación de iniciativas de autoaprendizaje digital.

4. Riesgo de coherencia de marca

- **Solución:** Establecer protocolos de comunicación coherentes y manuales digitales de marca.

5. Mantenimiento y actualización

- **Solución:** Cambie a plataformas con tecnología modular para que se puedan realizar cambios sin afectar al sistema en su conjunto.

6. Desarrollo tecnológico costoso

- **Solución:** Comprométete con las colaboraciones fintech para compartir los costes de investigación y desarrollo.

7. Dependencia tecnológica

- **Solución:** Para evitar los monopolios técnicos, diversifique sus sistemas y proveedores.

8. Barreras tecnológicas para algunos usuarios

- **Solución:** Programas para educar a clientes mayores o rurales sobre la banca

digital.

Rendimiento de la calidad de atención de los clientes

Entre el escenario previo a la implementación (2024) y el posterior (2025), los resultados de rendimiento indican una mejora del 7,4 %. El mayor cumplimiento del cronograma, gracias a la aplicación de tácticas como el control de procesos, la capacitación de los empleados y las herramientas de control visual permitió corregir estas desviaciones.

Calidad de atención de los clientes

Los resultados de calidad indican un aumento del 20,7 % entre la etapa anterior y la posterior a la implementación (2025). Las repeticiones de trabajos y las quejas de los clientes han disminuido como resultado de estas modificaciones.

Cumplimiento de atención de los clientes

Los resultados de la tasa de cumplimiento del servicio indican un aumento del 7,7% desde el estado previo a la implementación (83,4% en 2024) al estado posterior a la implementación (91,1% en 2025).

Eficiencia de la atención de los clientes

Los resultados correspondientes indican un aumento del 20,7 % desde el estado previo a la implementación (60,6 % en 2024) hasta el estado posterior a la implementación (81,3 % en 2025). La capacidad para satisfacer la programación del servicio a un nivel superior y la disminución de los incidentes que causan insatisfacción del cliente son las principales razones del aumento de este indicador.

El porcentaje de sobrecostos derivados de la reprocesamiento disminuyó un 3,58% respecto al escenario post implementación (2,73% en 2025).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

A continuación, se presenta en cada una de las cuatro fases en la cual se desarrolló la experiencia profesional de acuerdo con el logro de los objetivos planteados:

Diagnosticar la situación inicial en el área de los procesos de servicio al cliente en la empresa BCP, La Molina-2024.

Finalizamos la primera tarea y encontramos indicios que nos permitieron evaluar el estado inicial de los elementos que influyen en la calidad del servicio. Siguiendo las recomendaciones de Arlinghaus y Knizkov (2020), se desarrollaron las siguientes métricas: (a) rapidez en el servicio; (b) consideración de las inquietudes de los clientes; y (c) servicios sin quejas. La Tabla 3 resume los servicios prestados por la empresa durante el año anterior a los cambios, destacando aquellos que se completaron dentro del plazo establecido para evaluar la calidad del servicio al cliente.

Tabla 2.

Base de datos de la calidad de atención de los clientes - año 2024.

Mes	Servicios realizados	Servicios sin reclamos	Servicios con reclamos
Enero	960	852	108
Febrero	1625	1500	125
Marzo	1750	1594	156
Abril	1675	1550	125
Mayo	1750	1669	81
Junio	1075	975	100
Julio	2000	1892	108
Agosto	1825	1741	84
Septiembre	1650	1500	150
Octubre	2050	1834	216
Noviembre	2250	2197	53
Diciembre	2150	2046	104
Totales	18560	17254	1306

Desarrollar estrategias a partir de los principios para mejorar fidelización de los clientes y atención en el BCP, La Molina-2024.

Una vez establecidos los criterios, la organización debe utilizar el modelo de gestión de servicios lean para las tareas relacionadas con la calidad del servicio, como se muestra en la Figura 15. Este modelo incluye todas las tareas requeridas:

- a) Explicación del proceso, incluyendo cada etapa.
- b) Creación de métricas para evaluar el proceso.
- b) Evaluación del rendimiento del proceso inicial.
- d) Elección de las mejores estrategias para implementar las mejoras necesarias.
- e) Planificación de actividades.
- f) Implementación de las mejoras.

g) Uso de tecnología para la gestión visual y la simplificación de procesos.

h) Medición de resultados.

i) Evaluación final de los resultados.

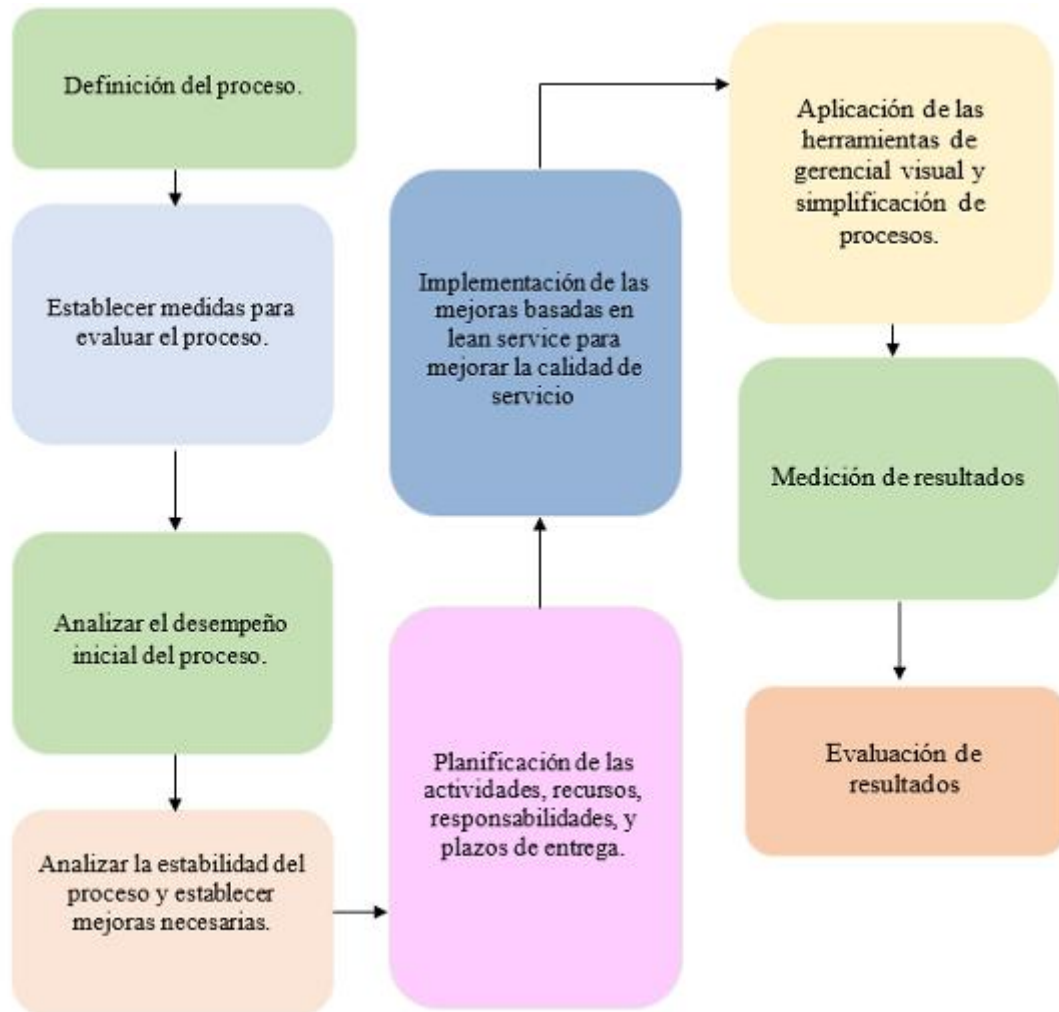


Figura 9. Modelo de gestión de estrategias basadas en el soporte

Evaluar los resultados posteriores relacionados con la mejora en la fidelización de los clientes y atención una vez implementadas las estrategias en el

BCP, La Molina-2024.

Con el objetivo de evaluar si los niveles de servicio al cliente mejoraron, la Tabla 4 presenta una descripción general de los servicios que la empresa proporcionó durante el año posterior a la implementación de los cambios, identificando aquellos que se completaron dentro de los plazos asignados:

Tabla 3.

Base de datos del soporte de los clientes - año 2025.

Mes	Servicios realizados	Servicios sin reclamos	Servicios con reclamos
Enero	970	950	20
Febrero	1600	1500	100
Marzo	1750	1725	25
Abril	1675	1600	75
Mayo	1850	1825	25
Junio	1075	1050	25
Totales	8920	8650	270

Determinar los costos y beneficios de la implementación de estrategias para mejorar en la fidelización de los clientes y atención una vez implementadas las estrategias en el BCP, La Molina-2025.

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ADICIONALES		51,676	54,260	56,973	59,822	62,813
EGRESOS OPERACIONALES (INCREMENTAL) (CON PY-SIN PROY)		24,603	25,833	27,125	28,481	29,905
INVERSIÓN	25,497					
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	25,497	69,787	75,748	82,178	89,111	96,578
TASA DE DESCUENTO (WAAC)	15%					
VAN	73,445					
TIR	102%					
B/C	BENEFICIOS	98,942				
	COSTOS	25,497				
B/C		3.88				

Un análisis financiero que validó la viabilidad económica de la propuesta permitió comparar diferentes escenarios para la empresa donde se realizó el experimento. Las proyecciones de flujo de caja y los aumentos previstos en los indicadores de productividad se utilizaron para obtener evidencia financiera de la viabilidad y las ventajas económicas de la idea. Se obtuvo una tasa interna de retorno del 102%, superior a la tasa de referencia del modelo, al evaluar el costo de oportunidad de la propuesta con una tasa de descuento de referencia del 15%. Una comparación de la inversión de implementación, que arrojó un valor real neto de S/73,445 y una relación costo-beneficio de S/3.88, demostró la viabilidad económica de la propuesta.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Estas personas son cruciales para la agencia BCP, según los hallazgos de la investigación. Son quienes deben garantizar que se mantengan los más altos estándares de servicio, beneficiando a cada cliente que acude a la mesa de ayuda. Por lo tanto, se puede afirmar que la calidad del servicio al cliente de BCP presenta algunas deficiencias.

Para garantizar una calidad centrada en el cliente, todo el personal debe tener acceso a la misma información, lo que implica que debe ofrecerse en todos los canales de servicio actuales. Por consiguiente, es necesario establecer indicadores de rendimiento que midan periódicamente la calidad del servicio al cliente.

Brindar a los clientes una atención individualizada aumentará su lealtad con el tiempo y, como resultado, los hará felices.

Para encontrar errores importantes y mejorar la calidad del servicio con base en sugerencias, en el Banco de Crédito del Perú debemos prestar atención a lo que nuestros clientes tienen que decir.

Recomendaciones

Se recomienda que los gerentes capaciten periódicamente al personal sobre la calidad del servicio al cliente para que las estrategias sean un compromiso para cumplir los objetivos establecidos del banco en lugar de simplemente un deber.

Se recomienda que el Gerente de la Agencia supervise y gestione las medidas semanales de los informes de atención.

Para garantizar que los clientes reciban información consistente, se insta a los supervisores a brindar retroalimentación a los miembros del personal.

Para los empleados que interactúan con los consumidores, crea más procedimientos internos y agiliza las operaciones solicitadas por el cliente para que éste esté satisfecho con el servicio.

Las ratios de eficiencia del banco se verán afectados por las medidas que se instalen a los directores de las agencias a implementar para mejorar la calidad del servicio al cliente.

REFERENCIAS

- Andrade, S. (2001). Planeación Estratégica. Lima: Editorial Lucero
- S.R.L BCP (2015). Reporte anual .Recuperado de:
http://ww3.viaBCP.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf
- Arlinghaus, J., & Knizkov, S. (2020). Lean Maintenance and Repair Implementation - A Cross-Case Study of Seven Automotive Service Suppliers. *Procedia CIRP*, 93(1), 955-964. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.144>.
- Czifra, G., Szabo, P., Mikva, M., & Vanova, J. (2019). Lean Principles Application in the Automotive Industry. *Acta Polytechnica*
<https://doi.org/10.12700/aph.16.5.2019.5.3>.
- Hadid, W. (2019). Lean service, business strategy and ABC and their impact on firm performance. *Production Planning & Control*, 30(14), 1203–1217. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1599146>.
- Tortorella, G., Godinho, M., Portioli, A., MacCawley, A., & Narayanamurthy, G. (2021). Pandemic's effect on the relationship between lean implementation and service performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(2), 203–224. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2020-0182>.
- Vásquez, S. (2021). Diseño basado en la aplicación del modelo lean service para mejorar el proceso de cambio de aceite y filtros de un taller del sector automotriz en la ciudad de Cajamarca - 2020
<https://hdl.handle.net/11537/29273>.

ANEXOS