CARACTERIZACIÓN DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DEL
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA) SUCURSAL MAYALES EN LA
CIUDAD DE VALLEDUPAR

Andres Fernando Mahecha Duarte

Universidad Santo Tomás.

Administración de Empresas

2018

CARACTERIZACIÓN DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DEL
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA) SUCURSAL MAYALES EN LA
CIUDAD DE VALLEDUPAR

Andres Fernando Mahecha Duarte

Asesor

Luis Hernando Ramírez Flórez

Ingeniero Industrial

Trabajo de grado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Universidad Santo Tomás.

Administración de Empresas

2018

Inicialmente deseo dedicarle este trabajo especial a todas las personas que siempre creyeron en mi capacidad, capacidad que tenemos todos, es grato saber la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos alcanzar algo, a Dios, por ser mi fortaleza y mi guía en este camino que el mismo trazo para mí y porque sus promesas cada día se hacen realidad en mi vida llevándome de triunfo en triunfo y de victoria en victoria.

A mis padres Fernando Mahecha Rodríguez que desde el cielo donde está nuestro padre, estas sonriendo y aplaudiendo este logro que muy seguramente celebrarías conmigo si estuvieras a mi lado y Amalia Duarte de Mahecha ese maravilloso ser que me ha acompañado todos estos años con su comprensión, amor y la entereza para salir adelante, porque Dios no pudo escoger mejores personas para guiarme y formar el hombre que hoy soy, lleno de principios y valores adquiridos por cada uno de ustedes. Gracias por que aun en los momentos de dificultad ustedes creyeron en mí y se alegraron conmigo en mis alegrías y me dieron la mano en mis tristezas, por eso los amo.

A todos mis amigos y familiares, en especial a mi tutor Luis Hernando Ramírez, que con sus conocimientos, cultura y dedicación, me guío por el camino correcto para alcanzar todos estos logros, no tengo como agradecerle.

El autor expresa sus agradecimientos:

A Dios, por su permanente ayuda en el proceso de búsqueda del sueño como profesional.

A la Universidad Santo Tomás, por su constante formación de profesionales idóneos.

A la doctora EMMA ROSA RAMÍREZ, por su colaboración.

Al profesor LUIS HERNANDO RAMÍREZ FLÓREZ por su constante apoyo y colaboración.

A los docentes y compañeros por su oportuna y valiosa cooperación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera, aportaron a la realización de esta investigación.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Valledupar, Octubre de 2018

This report wants to provide an internal analysis of the tasks, operations and representative attributes that allow to visualize why the BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA) bank is one of the most recognized national to such point of being considered the best bank in the Colombian territory. this analysis will focus on customer satisfaction due to a financial institution where customer service is the most important, this being the starting point for the differentiation of its strategy and motive that drives innovation in segmentation and personalized attention regarding technological elements , comfort and organizational culture.

It is important to know first hand those attributes that influence the choice of financial institution as a management and / or insurer of income, assets or life project of each user, for this reason is sought to take into account the opinion or perception of the user. This analysis is done in one of the branches located in the city of Valledupar but it is a relevant showcase due to the standardization of processes and the changes are sometimes imperceptible by the user.

Tabla de Contenidos

1. Contenido

1. Contenido	vii
INTRODUCCIÓN	1
1. Justificación.....	2
2. Objetivos	3
1.1. Objetivos Generales	3
1.2. Objetivos Específicos	3
3. Glosario de términos	4
4. Marco Referencial	7
4.1. Naturaleza de la satisfacción del cliente	8
4.1.1. Teoría de la equidad.	8
4.1.2. Teoría de la atribución causal.....	8
4.1.3. Teoría del desempeño o resultado.....	8
4.1.4. Teoría de las expectativas.	9
4.2. Importancia de la satisfacción del cliente	9
4.3. Calidad como indicador de satisfacción del cliente	10
4.4. Indicadores de satisfacción al cliente	11
4.5. Actualidad del Mercado Financiero	13
4.6. Caracterización del Banco BBVA Colombia.....	14
4.6.1. Reseña Histórica.....	14
4.6.2. Centros de Atención	17
4.6.3. Portafolio de Servicios en la Bolsa de Valores.	21
4.6.4. Portafolio de Productos y Servicios de la Sucursal Mayales Valledupar	23
4.6.5. Indicador de Satisfacción del cliente.....	27
5. Metodología e Instrumentos de Medición del Nivel de Satisfacción.....	28
5.1. Universo, Población y Muestra.	29
5.2. Variables y técnicas de análisis.....	30
5.3. Tabulación y Análisis de resultados.....	31
5.4. Diagnostico empresarial.....	35
6. Planteamiento del problema	36
6.1. Alternativas de solución.....	36
6.2. Selección de alternativas	37
6.3. Plan de acción.....	1
6.4. Integración con Balance Score Card (BSC).....	2
7. Conclusiones	1
8. Recomendaciones.....	2
9. Bibliografía.....	3

Tabla 1. Sucursales

Tabla 2. Ubicación Cajeros depositarios

Tabla 3. Cajeros automáticos en el país.

Tabla 4. Modelo de encuesta.

Tabla 5. Índice NPS y porcentaje de satisfacción del cliente últimos años.

Tabla 6. Escenarios NPS y ponderación satisfacción del cliente año 2018.

Tabla 7. Selección de alternativa.

Tabla 8. Plan de acción seleccionado.

Tabla 9. Balance Score Card

Figura 1. Pirámide de Maslow

Figura 2. Encuesta de satisfacción.

Figura 3. Encuesta de satisfacción del cliente periodo 2016

Figura 4. Crecimiento internacional del banco BBVA.

Figura 5. BBVA en Colombia.

Figura 6. Gráfico de tendencias NPS y satisfacción del cliente.

Figura 7. Expectativas del cliente hacia nuevos servicios y/o productos.

Figura 8. Tiempo de respuesta de la sucursal Mayales.

Figura 9. Utilidad del producto o servicio prestado.

Figura 10. Conformidad del servicio

Figura 11. Experiencia del cliente.

INTRODUCCIÓN

1

Dentro de las empresas, diariamente pueden presentarse situaciones en ocasiones complejas, difíciles de manejar que se convierten en un reto que busca el bienestar del cliente sin comprometer los intereses de la compañía, por esto los administradores de empresas deben estar prestos a solucionar de manera asertiva todos los inconvenientes que se pueden presentar durante el desarrollo de la actividad laboral.

En la actualidad el servicio al cliente es el objetivo de las entidades financieras no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, esta visión presente y futurista del negocio no es ajena para BBVA quien propende mantenerse a la vanguardia en cuanto a prácticas y estrategias no solo tecnológicas sino de desarrollo del recurso humano que permitan mantener altos niveles de satisfacción. El principal interés del trabajo realizado es mediante evidencia en el día a día de la sucursal Mayales ubicada en la ciudad de Valledupar identificar los factores estandarizados en la organización, que han llevado a la entidad a ser considerada como el mejor banco con presencia en Colombia mediante su excelente manejo en atención y/o prestación de servicios financieros, en especial se realizó seguimiento a personas naturales siendo este segmento de mayor tráfico o usuario presentado por la sucursal.

Como es de gran interés a nivel financiero la atención a clientes es un indicador de gran importancia dada su influencia en la rentabilidad del negocio, pocos sectores les es tan representativo este factor dado que puede ocasionar (de no tener los lineamientos adecuados) la pérdida de clientes y/o negociaciones potenciales. Es por esto que es de vital importancia realizar un análisis que permita intuir la eficiencia y asertividad de los diferentes indicadores que aunque han sido objeto de numerosos estudios por parte de las compañías financieras y empresas de consultoría, no es fácil predecir de acuerdo a las costumbres y culturas intrínsecas de cada región.

Definiendo en términos de calidad para (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD AEC, 2018) la satisfacción del cliente es la base de los sistemas de gestión de calidad y la expectativa, es poder cumplir las necesidades y requerimiento del cliente dado que es este el que determina la aceptabilidad del producto o servicio.

BBVA no es ajeno a esta definición y mucho menos a no ser líder en el cumplimiento y certificación de estándares de calidad global, por lo cual ha optado por metodologías que han aportado grandes soluciones de cara a la atención al cliente; estos resultan ser variables dada la multiculturalidad de los países donde tiene presencia la entidad pues los requerimientos y la sensación de cumplimiento del cliente no va ser la misma ni va presentar prioridades en la misma secuencia.

Para la medición de estos factores de satisfacción y realizar la comparación se basó la presente propuesta en una metodología cuantitativa por medio de la realización de encuestas y la observación documental que permitió realizar un aporte en la búsqueda de la prestación de un excelente servicio.

1.1. Objetivos Generales

Inferir los indicadores de satisfacción al cliente utilizados por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) sucursal mayales en la ciudad de Valledupar

1.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un estudio que permita conocer la calidad de atención al cliente de la sucursal mayales del Banco BBVA y su nivel de satisfacción.
- Identificar los puntos críticos que afectan la satisfacción en el proceso de atención al cliente y/o usuario de la sucursal Mayales del Banco BBVA.
- Plantear estrategias que le permitan a la sucursal Mayales del Banco BBVA mejorar su proceso de atención al cliente y/o usuario.

3. Glosario de términos

4

Atención o servicio al cliente: conjunto de actividades que se ofrecen con la finalidad que el cliente obtenga el producto deseado.

Banco: Establecimiento de origen privado o público, que debidamente autorizado por la Ley, admite dinero en forma de depósito para, en unión de recursos propios, poder conceder préstamos, descuentos y en general, todo tipo de operaciones bancarias.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Capacitación: Adecuación para un determinado fin.

Centro de negocio: Oficina que depende directamente de un organismo central.

Cliente: Persona que regularmente utiliza los productos o servicios de una empresa

Conocimiento: Entendimiento, inteligencia o capacidad de razonar. Conciencia o capacidad sensorial y perceptiva de una persona.

Confiabilidad: Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Se determina mediante diversas técnicas.

Cortesía: Comportamiento amable y de buena educación, que respeta las normas para el trato social.

Cuestionario: Formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito.

Diversidad: Variedad o diferencia de naturaleza, cantidad o cualidad.

5

Efectividad: La efectividad en un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.

Eficiencia: Es la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales.

Empresa de servicio: Entidad que ofrece intangibles con fines de lucro

Encuesta: Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral o escrita.

Estrategia: Línea maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Excelencia: Virtud o cualidad que sobresale de las normas ordinarias

Expectativas: Esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo.

Gerencia Visual: Método gerencial eficaz para suministrar información de una manera claramente visible, tanto a trabajadores como gerentes, de modo que todas las personas comprendan la condición actual de las operaciones, también ayuda que las personas identifiquen con rapidez una irregularidad.

Infraestructura: Conjunto de medios o instalaciones que son necesarios para la creación y funcionamiento de una organización, una actividad o un servicio.

Innovación: Cambio que supone una novedad.

Necesidad: Lo que es imprescindible o necesario.

6

Objetivos: Fines hacia los que se dirigen las actividades; puntos finales de la planificación.

Organización: Institución social, definida como el conjunto de individuos que desempeñan actividades particulares para lograr un objetivo en común a través de su interacción. Consiste en ordenar de forma determinada los elementos físicos, humanos materiales y financieros que forman parte de la institución social.

Queja: inconformidad comunicada mediante reclamación ante la entidad.

Recurso Humano: Grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización, que está compuesta por individuos.

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Servicio: Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

Tasa: Tributo o pago que se exige por el uso o disfrute de un servicio. Relación entre dos magnitudes, expresada normalmente en términos de porcentaje.

Tiempo: Duración de las cosas sujetas a cambio. Oportunidad, ocasión o momento apropiado para algo.

Usuario: Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos

El concepto de satisfacción al cliente a lo largo de la historia ha ido cobrando relevancia casi en la misma proporción al aumento de la oferta en el suministro de productos y servicios, cada vez es más importante este factor dado las estrategias tan agresivas empleadas por los competidores donde ya no solo es relevante un solo segmento, sino que es atractivo también el segmento de la competencia, tanto así que la fidelidad que tanto se profesaba en el mercado por parte del cliente hacia una marca ha ido de más a menos, cada vez existe la tendencia a probar nuevos productos y a crear nuevas necesidades.

Un claro ejemplo de la evolución en cuanto a concepto o percepción de necesidades para el ser humano lo suministra Abraham Maslow (considerado el padre de la psicología humanista) mediante su teoría de la jerarquía de necesidades humanas recopilado o contextualizado en la siguiente figura.

Figura 1. Pirámide de Maslow. (Patiño, 2013)

Las necesidades humanas están ligadas a los diferentes aspectos socioeconómicos, los cuales a medida que van satisfaciendo necesidades básicas van requiriendo o desarrollando nuevas

necesidades, o en otros términos según (Frager & Fadiman, 2013) La búsqueda de la auto-actualización (desarrollar el potencial de cada uno) no puede comenzar hasta que la persona se emancipa del dominio de sus necesidades inferiores; lo que lleva al inconformismo y vuelve cada vez más complejo los altos índices de satisfacción en la prestación de servicios.

8

4.1. Naturaleza de la satisfacción del cliente

La naturaleza de la satisfacción al cliente según (Simón Ballesteros, 2005) ha estado ligada a las siguientes teorías que pueden motivar al ser humano:

4.1.1. Teoría de la equidad.

De acuerdo a esta teoría la satisfacción del cliente se genera con el equilibrio de los resultados obtenidos según las entradas del proceso como por ejemplo: coste, tiempo y esfuerzo.

4.1.2. Teoría de la atribución causal.

Esta teoría basa su nivel de satisfacción en dos variables que puede ser éxito o fracaso, atribuida a factores internos según la percepción del cliente en el proceso de compra o factores externos como la dificultad de realizar la compra, o la suerte.

4.1.3. Teoría del desempeño o resultado.

Esta teoría equipara la satisfacción del cliente con la calidad del producto o servicio, donde el valor es la calidad percibida en relación al precio pagado.

4.1.4. Teoría de las expectativas.

9

Se basa en las expectativas que tiene el cliente antes de adquirir el servicio o producto y el nivel de satisfacción se produce al cumplir o no con esas expectativas, generándose dos situaciones posteriores, la de la no satisfacción debido a no cumplir las expectativas y la de aumento de las expectativas en adquisiciones posteriores dado superar las expectativas.

Aunque estas teorías parezcan reveladoras, no se puede ocultar que la satisfacción no es más una escala de valores estimada y asumida por cada ser humano según sus necesidades y experiencias previas, por ende es uno de los aspectos que tomas relevancia con el pasar de los años en los estudios de mercado así como en el desarrollo de procesos empresariales.

4.2. Importancia de la satisfacción del cliente

En la actualidad dado el gran crecimiento de los diferentes sectores económicos y la generación de nuevas propuestas en el mercado, se hace cada vez más importante la reducción de gastos y la optimización de los procesos para el cumplimiento de las mismas metas o en ocasiones superiores colocando en la recamara/punto de mira pequeños aspectos que antes eran ignorados o no se les daba la relevancia que está cobrando como lo menciona (Dutka, 1998) Los clientes satisfechos mejoran el movimiento del negocio y los insatisfechos lo empeoran. Basándose en las siguientes conclusiones según investigaciones realizadas:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes

- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo 10
pero que no se molestan en presentar la queja.
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de
mantener satisfecho al que ya está.

Basando estas conclusiones en la rentabilidad estimadas generada con respecto a la reducción de costos dado los esfuerzos mínimos para mantener un cliente en comparación con los que se realizan en la captación de nuevos, los cuales cuentan con expectativas similares o en la mayoría de los casos superiores.

4.3. Calidad como indicador de satisfacción del cliente

La siguiente apreciación está basada en la norma ISO9001 aplicable tanto a productoras como entidades prestadoras de servicio la cual enuncia una serie de criterios a tener en cuenta al momento de ofrecer un servicio.

Para (ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA, 2014) la calidad en cualquier actividad se asegura llevando a cabo una planificación, control y mejora. Para lo cual estipula los siguientes criterios recomendados a la hora de prestación de servicios con sus respectivos indicadores bases:

- Puntualidad: Porcentaje de servicios impuntuales
- Fidelidad en el cumplimiento de compromisos: porcentaje de clientes a los
que se les incumple
- Relación costo beneficio: comparativo de costo en relación a otras empresas

- Ajuste a plazos acordados: Porcentaje de contratos con incumplimiento de plazos 11
- El servicio prestado debe ser de acuerdo a lo pactado: Porcentaje de clientes insatisfechos con servicio recibido.
- Rapidez del servicio cumplimiento en el tiempo de ciclo del servicio: porcentajes de servicios retrasados: comparativo tiempo de ciclo procesos similares de la competencia
- Contar con personal cualificado: porcentaje de quejas relativas a personal que presta el servicio.
- Gentileza y buen trato: porcentajes de clientes insatisfechos con la atención recibida.

Resaltando entre ellos lo más importante al momento de ofrecer un servicio la atención con amabilidad, respeto y buen trato es fundamental e influye en la percepción junto a estrategias coherentes con los requerimientos del entorno.

4.4. Indicadores de satisfacción al cliente

Prácticas empresariales como el Balance Score Card (BSC) ha permitido a las empresas medir su comportamiento, procesos, sector y segmento objetivo de tal forma que no deja nada al azar dado que en la mayoría de los casos se vuelve cuantificable brindando la posibilidad a reaccionar e implementar medidas o estrategias con el fin de corregir las falencias presentes en cierta etapa de desarrollo de la compañía.

Los indicadores de satisfacción al cliente como indica (BOTERO, 2009) mide el porcentaje de clientes que contacta la empresa manifestando alguna insatisfacción, en relación al total de contactos atendidos; este tipo de indicadores debe tender a decrecer en el tiempo siempre y cuando se desarrolló gestiones que permitan mitigar y comprometer a todas las área de la empresa.

El estado colombiano se ha interesado en los últimos años en este aspecto en las diferentes ofertas del mercado en cuanto a comercialización de productos o servicios, sobre todo el sector financiero como lo estipula (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2018) quien desde el año 2008 viene realizando encuestas periódicas con el fin de medir el nivel de satisfacción por medio de su sistema de gestión integrado (SGI) fundamentado en la cultura de “hacer cada vez mejor las cosas” impulsando la política gubernamental de transparencia, integridad y eficiencia del estado colombiano. Se muestra el último resultado de las encuestas realizadas para el primer semestre del 2018.

Figura 2. Encuesta de satisfacción. (Financiera, 2018)

Los resultados observados en la figura 2 son un claro ejemplo del aumento de las expectativas de clientes del sector financiero y de cómo se vienen implementando los indicadores, el cliente cada vez es menos conformista y a la vez cuentan con más herramientas de comunicación de su insatisfacción.

4.5. Actualidad del Mercado Financiero

El sector financiero Colombiano en los últimos años viene presentado solides y altos niveles de confianza, percepción que ha influido en el cliente quien en el momento de contar con recursos ve como opción preferencial las entidades bancarias gracias al respaldo y seguimiento que muestra el estado colombiano junto con la superintendencia financiera otorgando ventajas al sector con percepciones en la población de rentabilidad, bajo riesgo y solvencia.

Sin embargo como menciona (Revista Dinero, 2017) cuando se habla de satisfacción y la relación entre las entidades bancarias y sus consumidores cuentan con una percepción ante la comunidad no tan favorable, defendiendo su postura afirmando que paradójicamente los bancos le brindan mayor apoyo a nuevos clientes, que a conservar los actuales.

Figura 3. Encuesta de satisfacción del cliente periodo 2016. (Revista Dinero, 2017)

La figura anterior correspondiente a la encuesta de satisfacción realizada en las cinco¹⁴ principales ciudades del país donde adicional a los resultados reflejados denota una falencia que viene presentando debido a medir cada una de sus plataformas de atención o interacción y no miden la experiencia integral de los canales de acceso. Estos resultados han sido de gran ayuda para el sector, quienes se han visto en la necesidad de crear alternativas de atención donde se tenga en cuenta las necesidades del cliente con relación al cómo y al tiempo de realización de las diferentes ofertas de la entidad.

4.6. Caracterización del Banco BBVA Colombia

BBVA hace parte de un grupo multinacional de inversión con oferta de servicios financieros soportados en una tradición de más de 50 años en el mercado ocupando lugares de liderazgo representativo no solo en España donde tuvo sus inicios.

4.6.1. Reseña Histórica

Como lo indica (BBVA, 2018) tiene sus inicios en 1857 en la ciudad de Bilbao al norte de España, cuando la Junta de Comercio promueve la creación de Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Se trató de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. En 1878 pierde la facultad de emitir billetes propios y se reorganiza como banco de préstamos y descuento. Banco de Vizcaya se funda en 1901; realiza sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extiende por todo el país. Además de su actividad como banco comercial y de depósitos, interviene en la creación y desarrollo de una buena parte de la industria española. En 1902, Banco de Bilbao se fusiona con Banco del Comercio. En 1909 se crea Caja Postal como entidad de derecho público, y empieza a prestar servicio en 1916 con la emisión y administración de libretas de ahorro. Un consorcio de banqueros e industriales constituye Banco

de Crédito Industrial (BCI) en 1920, con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial. Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya formaban parte de este consorcio.

A partir del año 1995 el banco en su proceso de crecimiento constante visiona un crecimiento estratégico mediante la expansión a otros mercados iniciando este proceso en américa latina.

1995	Banco Continental (Perú) Probursa (México)	2006	Texas Regional Bancshares (EE.UU.) Forum Servicios Financieros (Chile) State National Bancshares (EE.UU.) CITIC (China)	2014	Simple (EE.UU.)
1996	Banco Ganadero (Colombia) Bancos Cremi and Oriente (México) Banco Francés (Argentina)	2007	Compass (EE.UU.)	2015	Venta a CNCB de la participación en CIFH (China) Venta del 4,9% de CNCB (China) Catalunya Banc (España) Ampliación de participación Turkiye Garanti Bankasi (Turquía) Adquisición del 29,5% de Atom (Reino Unido)
1997	Banco Provincial (Venezuela) B.C. Argentino (Argentina)	2008	Ampliación del acuerdo con CITIC (China)	2016	Holvi (Finlandia) Venta del 1,12% CNCB (China) Venta GarantiBank Moscow AO (Moscú) OpenPay (México)
1998	Poncebank (Puerto Rico) Banco Excel (Brasil) Banco BHIF (Chile)	2009	Guaranty Bank (EE.UU.)	2017	Venta CNCB (China) Ampliación participación Turkiye Garanti Bankasi del 9,95% (Turquía) Acuerdo para la venta de la participación en BBVA Chile a The Bank of Nova Scotia (Chile) Acuerdo con grupo Cerberus para traspaso del negocio inmobiliario (España)
1999	Provida (Chile) Consolidar (Argentina)	2010	Nueva ampliación del acuerdo con CITIC (China) Turkiye Garanti Bankasi (Turquía)		
2000	Bancomer (México)	2011	Ampliación acuerdo con Forum Servicios Financieros (Chile) Credit Uruguay (Uruguay)		
2004	Valley Bank (EE.UU.) Laredo (EE.UU.) OPA sobre Bancomer (México)	2012	Desinversión en Puerto Rico Unnim Banc (España)		
2005	Granahorrar (Colombia) Hipotecaria Nacional (México)	2013	Desinversión en (Panamá) Desinversión en el negocio de (Latinoamérica) Venta del 5,1% de CNCB (China)		

Figura 4. Crecimiento internacional del banco BBVA. (BBVA, 2018).

La figura anterior muestra la importancia para la compañía de los mercados emergentes en su estrategia de crecimiento, donde el mercado Colombiano hizo parte de ese selecto grupo de países pioneros de esta estrategia.

Figura 5. BBVA en Colombia. (BBVA Colombia, 2008).

El modo de vinculación o participación tomado por el BBVA fue mediante la adquisición del entonces conocido Banco Ganadero y con el transcurrir de los años ha logrado posicionar su marca (BBVA) y proyectar entre los colombianos la solidez y el liderazgo que afronta en países como España y México, aunque ha afrontado los inconvenientes nacionales del mercado ha sabido maniobrar y proyectar su negocio de la mejor forma posible llegando a ser considerado como el mejor banco de Colombia en los últimos años gracias como ilustra (EUROMONEY, 2018) a mejoras de participación de mercado que fueron impulsadas por el éxito de la plataforma digital incrementando su base de clientes digitales en un 31% en 2017, reduciendo las sucursales en un 3,4% y la plantilla en un 14,9%; un control de costos más que compensó las inversiones en TI (tecnología de la información), y el índice de eficiencia del banco cayó 267pb a 46%. Los ingresos netos por intereses del banco crecieron un 18,9% y registraron un retorno sobre el capital del 11,5%. Cifras inmejorables de acuerdo al comportamiento del mercado en los últimos años

colocándole como el mejor banco del 2017 en una economía por tradición dominada por¹⁷ entidades financieras locales que abre sus puertas a esta gran entidad multinacional aprovechada por medio de la gran apuesta digital realizada.

4.6.2. Centros de Atención

El banco cuenta con presencia en gran parte del territorio nacional mediante diferentes alternativas acorde a los requerimientos de los clientes que acompañados con las diferentes aplicaciones móviles y tecnológicas brindan un soporte asumible optimo, entre ellas destacan las siguientes opciones de interacción física con el cliente:

4.6.2.1. Red de Oficinas.

Espacios de atención prioritaria donde se realiza un acompañamiento personalizado en la realización de los requerimientos del cliente, se cuenta con 417 sucursales en las siguientes ciudades y municipios del país.

Ciudad	# Oficinas	Ciudad	# Oficinas	Ciudad	# Oficinas
Acacias	1	Garzón	1	Puerto Berrio	1
Aguachica	1	Girardot	1	Puerto Boyacá	1
Aguazul	1	Granada	1	Puerto Carreño	1
Albania	2	Ibagué	4	Puerto Gaitán	1
Apartadó	1	Ipiales	1	Puerto Lopez	1
Arauca	1	Itagüí	4	Quibdó	1
Arauquita	1	Jamundí	1	Riohacha	2
Armenia	4	La Ceja	1	Rio Negro	2
Barbosa	1	La Loma	1	Sabanalarga	1
Barrancabermeja	3	La Dorada	1	Sabaneta	1
Barrancas	1	La Unión	1	Sahagún	1
Barranquilla	19	Leticia	1	San Andrés	1
Bello	2	Lorica	1	Santa Fe De Antioquia	1
Bogotá D.C.	117	Magangué	1	San Gil	1
Bucaramanga	14	Maicao	1	San José Del Guaviare	1

Buenaventura	4	Manizales	7	San Marcos	1	18
Buga	1	Mariquita	1	Santa Marta	5	
Cajicá	1	Medellín	26	Santa Rosa De Cabal	1	
Calarcá	1	Medellín	6	Santander De Quilichao	1	
Cali	31	Melgar	2	Saravena	1	
Caloto	1	Madrid	1	Sincelejo	2	
Cartagena	9	Mocoa	1	Soacha	1	
Cartago	1	Mompós	1	Socorro	1	
Caucasia	1	Montelibano	1	Sogamoso	1	
Chía	2	Montería	5	Soledad	1	
Chinu	1	Mosquera	1	Tauramena	1	
Chiquinquirá	1	Neiva	5	Tenjo	1	
Cimitarra	1	Ocaña	1	Tocancipá	1	
Cota	2	Orito	1	Tunja	5	
Cúcuta	5	Paipa	1	Tuquerres	1	
Curumaní	1	Palmira	2	Turbo	1	
Duitama	1	Pamplona	1	Ubaté	1	
El Banco	1	Pasto	4	Urrao	1	
Envigado	2	Paz De Ariporo	1	Valledupar	6	
Espinal	1	Pereira	5	Vélez	1	
Facatativá	1	Pereira	4	Villagarzón	1	
Florencia	2	Piedecuesta	2	Villanueva	1	
Floridablanca	2	Pitalito	1	Villavicencio	5	
Fonseca	1	Planeta Rica	1	Villeta	1	
Fundación	1	Plato	1	Yopal	3	
Fusagasugá	1	Popayán	3	Yumbo	1	
Funza	1	Puerto Asis	1	Zipaquirá	1	

Tabla 1. Sucursales. (BBVA Colombia, 2018)

4.6.2.2. *Corresponsales Bancarios.*

Son aliados estratégicos que sirven de intermediarios entre una entidad bancaria y el usuario del servicio con las siguientes opciones u ofertas RC: Recaudo, RT: Retiro con Tarjeta, RST: Retiro sin Tarjeta, PTC: Págos de Tarjetas y Créditos, BBVA CS: Consulta de Saldo, DP: Depósitos, con un estimado a corte de septiembre 2018 de 1849 corresponsales a nivel nacional.

Además de suministrar las mismas ventajas que un cajero automático convencional, esta estrategia tecnológica con auge en el sector bancario, como indica (Banco AV Villas, 2018) permite realizar principalmente operaciones de depósito en efectivo para pago de servicios y productos, consignaciones, recargas de celular sin necesidad de dirigirse a las oficinas realizando la transacción de forma más ágil y rápida. Actualmente cuenta con 100 cajeros ubicado en los siguientes lugares del país.

Creando Oportunidades	
Ciudad	# De Cajeros
Barranquilla	3
Bogota	54
Bucaramanga	2
Cali	5
Cartagena	4
Cúcuta	4
Envigado	1
Facatativá	1
Girardot	1
Ibagué	1
Manizales	2
Medellin	12
Montería	2
Neiva	1
Pasto	1
Pereira	2
Santa Marta	1
Sincelejo	1
Villavicencio	1
Zipaquirá	1

Tabla 2. Ubicación Cajeros depositarios. (BBVA Colombia, 2018).

4.6.2.4. Cajeros Automáticos.

20

Corresponde a maquinas diseñadas y desarrolladas para la atención a clientes permitiendo efectuar ciertas operaciones bancarias programadas por medio de conexiones informáticas.

Creando Oportunidades BBVA		CAJEROS AUTOMÁTICOS			
CIUDAD	# Oficinas	CIUDAD	# Oficinas	CIUDAD	# Oficinas
Acacias	2	Fusagasugá	4	Puerto Berrio	3
Aguachica	1	Garzon	2	Puerto Boyacá	3
Aguazul	2	Girardot	6	Puerto Carreño	2
Albania	7	Granada	2	Puerto Gaitán	2
Apartado	5	Ibagué	24	Puerto Lopez	2
Arauca	4	Ipiales	4	Purísima	1
Armenia	8	Itagüí	7	Quibdó	3
Barbosa	1	Jamundí	1	Riohacha	6
Barrancabermeja	13	La Ceja	2	Rio Negro	6
Barrancas	1	La Dorada	5	Sabanalarga	4
Barranquilla	58	La Mesa	1	Sabaneta	2
Bello	5	Leticia	4	Sahagún	2
Bogotá	303	Loma	1	San Andres Islas	3
Bucaramanga	46	Lorica	4	San Gil	4
Buenaventura	7	Madrid	1	San Marcos	2
Buga	4	Magangué	4	Santa Marta	19
Cajicá	2	Maicao	5	Santa Rosa De Ca	1
Calarcá	1	Maní	1	Saravena	1
Cali	84	Manizales	20	Siberia	2
Cartagena	41	Marinilla	2	Sincelejo	10
Cartago	4	Medellin	72	Soacha	3
Caucasia	4	Melgar	4	Socorro	2
Cereté	1	Mocoa	3	Sogamoso	6
Chía	2	Mompos	2	Soledad	1
Chinu	2	Montelibano	1	Tabio	1
Chiquinquirá	2	Montería	13	Tauramena	1
Ciénaga De Oro	1	Mosquera	4	Tenjo	1

Cimitarra	2	Neiva	18	Tocancipa	1	21
Corozal	2	Nilo	1	Tuluá	9	
Cota	1	Ocaña	1	Tunja	9	
Cúcuta	20	Orito	1	Tuquerres	1	
Curumaní	4	Palmira	9	Turbo	4	
Dos Quebradas	3	Pamplona	5	Ubaté	2	
Duitama	4	Pasto	3	Urrao	2	
El Banco	2	Pasto	6	Valledupar	19	
Envigado	5	Paz De Ariporo	2	Vélez	1	
Espinal	6	Pereira	25	Villa De Leyva	1	
Facatativá	10	Pie De Cuesta	2	Villagarzón	1	
Florencia	8	Pitalito	4	Villanueva	3	
Floridablanca	2	Planeta Rica	3	Villavicencio	15	
Fonseca	2	Plato	1	Villeta	1	
Fundación	3	Popayán	12	Yopal	13	
Funza	1	Puerto Asís	3	Yumbo	3	
Zarzal	1	Zipaquirá	6			

Tabla 3. Cajeros automáticos en el país. (BBVA Colombia, 2018).

Revisando el margen u opciones comerciales, este gran número de sucursales y de opciones de interacción con el cliente suministran la posibilidad de manejar un portafolio de servicios bastante robusto de acuerdo al segmento y requerimiento del cliente.

4.6.3. Portafolio de Servicios en la Bolsa de Valores.

El banco BBVA cuenta con un amplio portafolio financiero de productos y servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado colombiano presentando las siguientes ramas de negocio:

4.6.3.1. Acciones

Consiste en las negociaciones realizadas en la bolsa de valores, brindando la posibilidad al cliente de incorporar derechos de propiedad sobre una compañía y consecuentemente adquiriendo la condición de socio. Esta oferta de negociación está a expensas de la volatilidad del mercado lo que requiere de profesionales altamente calificados para el asesoramiento idóneo.

Consiste en la administración de portafolios de inversión gestionando el cobro de los derechos patrimoniales ante el emisor incluyendo capital, intereses y dividendos.

4.6.3.3. Banca de Inversión

Este producto ofertado está basado en las siguientes alternativas de acuerdo a sus necesidades (BBVA Colombia, 2013) con características particulares a cada necesidad del mercado:

- a. Estructuración de emisiones de renta fija y variable: se define el nominal del título y las condiciones faciales del mismo, también se define el monto total de la emisión, y la tasa máxima para colocaciones en subasta holandesa para títulos de renta fija.
- b. Colocación de la emisión: BBVA Valores también se encarga de toda la operatividad de la colocación de la emisión, esta se hace bajo el contrato de Underwriting, que puede ser:
 - En firme: La comisionista adquiere el total de la emisión y se encarga de colocarla.
 - Garantizado: La comisionista se encarga de la colocación de los títulos y adquiere el saldo no colocado.
 - Al mejor esfuerzo: La comisionista hace el mejor esfuerzo en la colocación de la emisión, pero no adquiere la porción no colocada.
- c. Valoración de empresas: Este producto consiste en valorar de forma objetiva y bajo estándares aceptables empresas que así lo requieran, esta valoración

puede ser usada con el fin de estructurar una colocación, o con el fin de optimizar la²³ administración de misma.

4.6.3.4. *Renta Fija*

Títulos dirigidos a empresas y personas naturales correspondiendo a una necesidad particular de cada cliente.

4.6.3.5. *Tarifa por Administración y Custodia Títulos Valores*

Depositante directo de acciones del cliente por concepto de administración y custodia de títulos valores.

Estas opciones comerciales permiten divisar la gama de productos tan diversos y a la vez adaptativas a lo que el cliente y mercado demandan, sin embargo el análisis de la propuesta se basa en aquel portafolio de productos desarrollado en sedes como la ubicada en la ciudad de Valledupar (Mayales).

4.6.4. Portafolio de Productos y Servicios de la Sucursal Mayales Valledupar

Dentro de las opciones que la sucursal oferta, está ligeramente segmentado por la siguiente asignación de tipo de cliente, así como las condiciones y posibilidades de negociación en pro de ofrecer un valor agregado y un factor diferencial palpable para el cliente:

4.6.4.1. *Portafolio a clientes Corporativos*

En vista que las necesidades de la empresa no siempre son similares al del cliente persona natural, el BBVA ofrece las siguientes alternativas según (BBVA Colombia, 2018):

- a. Cuentas Bancarias Corporativas. Ofrece los siguientes tres productos para manejo de fondos de la empresa: Cuentas Corrientes (centralizando pagos y recaudos), Cuenta Corriente Remunerada (comportamiento similar al de una cuenta corriente tradicional pero permite liquidar intereses mensuales sobre saldos positivos netos) y Ahorro Empresarial (ofrece tasas de intereses diferenciadas según saldos manejados).
- b. Créditos. Consta del siguiente abanico de posibilidades siendo una de las más utilizadas y amplias: Credifast (Financia a corto plazo las necesidades de liquidez de una empresa con bajos niveles de endeudamientos, alto índice de liquidez y fácil desembolso), Crédito de Comercio (ofrece créditos para necesidades de capital con plazos acordes a el flujo de caja de la empresa), Crédito Liquido (Otorga un crédito rotativo para necesidades de capital de trabajo), Tarjetas Empresariales BBVA (Ofrece tarjetas Créditos y débitos, puede ser adaptado proveedor-empresa-distribuidor o para administrar necesidades de pago o administración de gastos), Crédito 30 (enfocada al pago de impuesto con tasas atractivas y plazo máximo de 30 días), Cuenta Crédito (crédito rotativo con vigencia de un años que permite administrar el flujo de caja con los beneficios de una cuenta corriente) y Avalos y Garantías Bancarias (respaldo de letra de cambio u otro instrumento representativo para responder por un pago en un plazo acordado).
- c. Tarjeta. Mediante el otorgamiento de una tarjeta de crédito visa corporate BBVA suministra una opción para manejar los gastos de viaje.

d. Comercio Exterior. Destinada a suministrar apoyo a empresas importadoras y exportadoras. 25

e. Adquirencia. Brinda completo asesoramiento y servicio integral para el procesamiento y administración de cuentas adquirientes (Franquicias).

f. Leasing. Realiza financiación de bienes.

g. Banca Electrónica. Otorga canales electrónicos especializados que apoyan el área financiera del cliente ofreciendo herramientas de recaudo, pago y administración segura de necesidades de operación de tesorería.

Adicional a estos enunciados el BBVA ofrece unas alternativas de acuerdo a los requerimientos empresariales tales como pago de seguridad social, remesas, pagos masivos, pagos a terceros, nominas empresariales, centralización de fondos y demás.

4.6.4.2. *Portafolio a cliente persona natural*

La oferta de mercado actual que presenta el banco para la población colombiana está relacionada directamente dentro del portafolio Banca Personal con los siguientes productos:

a. *Cuentas Bancarias*. Diseñadas para la administración de finanzas por medio de las siguientes herramientas: Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorros, Tarjetas Débito.

Dentro de esta misma gama de productos se pueden encontrar los siguientes 4 posibilidades adicionales para la administración de finanzas personales como opciones con beneficios adicionales. (BBVA Colombia, 2018).

- *Portafolio de servicios Integrales.* Diseñado para empleados que no cuenten con 26 nomina en BBVA e independientes con ingresos mensuales de más de 2 millones solventando necesidades de liquidez a corto plazo (Cuenta Corriente, Cupo de sobre giro, Tarjeta débito, Tarjeta Crédito, y cupo de crédito rotativo diferido a 36 meses).
 - *Portafolio Banca Personal.* Gama de producto con condiciones preferenciales (Cuenta corriente con cupo de sobre giro, cupo rotativo a 60 meses, Tarjeta de Crédito, Chequeras, cheques y tarjetas débito, Consulta y retiros de saldo ilimitadas en cajero, cuota de administración cuenta corriente diferencial según saldo promedio en cuenta, Distribución total cupo de crédito entre 3 productos).
 - *Cuenta Integral Médicos CIM.* Portafolio diseñado para profesionales de la medicina (cuenta corriente con cupo de sobre giro, cupo rotativo de 60 meses, Tarjeta de Crédito, Chequeras, cheques).
 - *Portafolio Premium.* Diseñado para clientes preferenciales que brinda opciones que facilitan la inversión, el ahorro y la rentabilidad del dinero.
- b. *Inversión.* Opciones de ahorro e inversión ajustadas a las necesidades como: CDT (Inversión moderada con altos estándares de calidad puede ser CDT Online, CDT a largo plazo, CDT Tradicional, y CDT tasa variable DTF) o fondos de inversión (consiste en inversión colectiva que concentra los fondos para ser invertidos por un administrador experto en uno o varios títulos valores, puede ser de corto, mediano o largo plazo).

- c. *Tarjetas.* Para la realización de compra de productos con la opción de financiación a plazos deseados (Tarjetas de Crédito Mastercard o VISA). 27
- d. *Préstamos.* Cuenta con cinco opciones para facilitar la adquisición de productos o servicios como: Crédito de Consumo (Financiación a corto y mediano plazo), Crédito de Vehículo (Para adquisición de vehículos nuevo o usado), Cupo Rotativo (Libre destinación), Crédito de Libranza (Directamente de nómina para empleados de empresas con convenio) y Soluciones de Vivienda.
- e. *Seguros.* Diseñado para asegurar la tranquilidad del cliente y su grupo familiar, puede ser Seguros Deudores (Cubre riesgos asociados al otorgamiento de créditos) y Seguros Libres (de adquisición voluntaria con cargo mensual que brinda soporte a cliente y familiares).

4.6.5. Indicador de Satisfacción del cliente

BBVA viene empleando un indicador basado en metodologías de referencia mundial reconocida como Net Promoter Score (NPS) y apodada dentro de la compañía como indica (BBVA, 2017) con el nombre de IReNe (Índice de Recomendación Neta) herramienta que permite saber si los clientes están o no satisfechos con BBVA. Su método consiste en preguntar en qué medida los clientes recomendarían los productos del banco, pidiéndoles que los califiquen de 0 a 10, donde la puntuación de 0 a 6 se clasifican como detractores, de 7 a 8 neutros y de 9 a 10, promotores. El índice IReNe se obtiene restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

Se realizó recolección de información con respecto a la calidad del servicio prestado y el nivel de satisfacción posterior según la apreciación del cliente/usuario mediante la generación de encuestas y teniendo en cuenta el número de personas que utilizan los servicios de la sucursal, siendo comparados con los resultados generados por el indicador IRENE (datos en el mismo periodo de tiempo).

Como soporte para la generación de las encuestas y análisis de datos se tomo en consideración (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD AEC, 2018) que en la medición de la satisfacción del cliente se cuenta con distintas normas nacionales e internacionales que ofrecen directrices sobre los pasos a seguir, entre ellas:

- UNE-ISO/TS 10004:2010 EX "Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición"
- UNE 66176:2005 "Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente"
- UNE-ISO 10002:2004 "Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones".

Las encuestas se realizaron en la escala de Likert, cuyos ítems, se elaboraron con relación a las variables del estudio, la cual constituyó la herramienta metodológica principal para recabar la información inherente al estudio. El cuestionario en escala de Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide elección de respuestas

según la experiencia. A cada punto se le asignó un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o al juicio y al final se obtuvo una valoración final. 29

Las alternativas de repuestas seleccionadas para esta investigación son las siguientes:

Muy satisfecho: Indica que el servicio ofrecido es extraordinario que logran satisfacer las necesidades del cliente en su totalidad.

Satisfecho: Indica que el servicio ofrecido cubre sus expectativas en cierta medida y cumple con las características deseadas por el comprador.

Poco satisfecho: Indica que el personal no cubre en totalidad todas las expectativas en cuanto al servicio ofrecido al cliente.

Insatisfecho: Indica que la atención y el servicio prestado no es de calidad.

5.1. Universo, Población y Muestra.

La población objetivo para examinar los indicadores de satisfacción mediante encuesta consta de los usuarios de la Sucursal Mayales ubicada al sur de la ciudad en un horario comprendido de 8:30 am a 12:00 m (turno de mayor concurrencia) realizado en las primeras dos semanas del mes de Noviembre de 2018; Sucursal que cuenta con una ubicación estratégica y un flujo constante de clientes por su facilidad de ingreso, variedad de opciones, y vías principales dado que está dentro de uno de los centros comerciales de la ciudad que mayor tráfico maneja, donde gran parte de este tráfico utiliza los servicios financieros de la compañía, esta decisión se baso en estudios realizados por la compañía, donde ha identificado que el mayor porcentaje de persona que recomienda los servicios (muestra mayor satisfacción) son los que acuden a las oficinas.

5.2. Variables y técnicas de análisis

Para la revisión de la satisfacción del cliente mediante la evaluación de la medición actual que viene desarrollando la entidad financiera, se tomó en consideración los resultados de satisfacción según resultados obtenidos del índice manejado NPS (Net Promoter Score) en los últimos años teniendo en cuenta que la metodología de análisis actual corresponde a la ponderación resultante de la suma de porcentajes de clientes promotores y los detractores bajo los resultados arrojados a la siguiente pregunta: ¿De acuerdo con su experiencia con el BBVA, en una escala del 1 al 10, qué tan dispuesto está a recomendar a un amigo, colega o familiar los servicios o productos?

Posteriormente se procedió a realizar una encuesta teniendo en cuenta la intención de realizar un tipo de pregunta que permitía agilidad y rapidez de la toma de información evitando crear malestar en el cliente con una metodología en la escala de Likert midiendo atributos identificados como relevantes según el modelo de ACSI (American Customer Satisfaction Index) el cual considera una medición más exacta de la satisfacción del cliente siempre y cuando se pudieron apreciar la expectativa del cliente, calidad recibida, valor percibido, queja y fidelidad del cliente. Estos resultados fueron objeto de análisis y comparación para intentar evaluar su relevancia con respecto a la sucursal Mayales de la ciudad de Valledupar.

La encuesta que se diseñó cuenta con el siguiente cuestionamiento permitiendo un análisis de las cinco variables propuestas mediante elección múltiple en la escala Linkert: ¿Cómo clasificaría los siguientes aspectos y atributos del banco BBVA en la prestación de servicios y/o productos?

	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Nuevos servicios y/o productos	☐	☐	☐	☐
Tiempo de respuesta	☐	☐	☐	☐
Utilidad del servicio y/o producto	☐	☐	☐	☐
Conformidad del servicio (producto o servicio acorde)	☐	☐	☐	☐
Experiencia del servicio y/o producto	☐	☐	☐	☐

Tabla 4. Modelo de encuesta.

5.3. Tabulación y Análisis de resultados

La información de datos recopilados según investigación corporativa del banco BBVA para los últimos años del indicador NPS y las ponderaciones de satisfacción detectada es recopilada en la siguiente tabla:

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Índice NPS		44%	42%	47%	41%	39%	35%	27%
Satisfacción del Cliente		77%	76%	84%	80%	79%	80%	76%

Tabla 5. Índice NPS y porcentaje de satisfacción del cliente últimos años.

Sin embargo y dado que no se tenía información del presente año para poder realizar una comparación con la encuesta generada, como propuesta en este trabajo se realiza una aproximación aritmética que permita estimar los escenarios de ponderaciones resultantes para el presente año según los resultados de años anteriores.

Media aritmética	39%	79%
Desviación estándar	0,0660087	0,02853569
I. Escenario negativo	33%	76%
II. Escenario moderado	39%	79%
III. Escenario Positivo	46%	82%

Según la tendencia creciente en relación a los años transcurridos, se toma como punto de referencia el escenario positivo representado bajo el siguiente gráfico:

Figura 6. Gráfico de tendencias NPS y satisfacción del cliente.

Permite evidenciar el mejoramiento que ha venido presentando la entidad donde se ha incrementado la satisfacción del cliente representado en la estrategia bajo el índice NPS que posibilita un trabajo constante en la captación de clientes con altos niveles de servicio y/o producto.

Los resultados obtenidos con respecto al cuestionamiento propuesto el cual consta con un número de encuestados de 60 usuarios (¿Cómo clasificaría los siguientes aspectos y atributos del banco BBVA en la prestación de servicios y/o productos?) según las diferentes variables son:

i. Nuevos servicios y/o productos

Figura 7. Expectativas del cliente hacia nuevos servicios y/o productos.

cliente en relación a la generación de nuevas ofertas de servicio o producto en la sucursal Mayales BBVA, se puede apreciar un estímulo a altas expectativas generadas en el cliente, indicando que hasta ahora se ha podido mantener esas perspectivas de ofrecer más de lo esperado.

ii. Tiempo de respuesta

Figura 8. Tiempo de respuesta de la sucursal Mayales.

El porcentaje de 43% de respuestas de personas que solo se muestran satisfechas, evidencia el margen de mejora que se tiene en cuanto a la calidad percibida por el cliente dado que puede estar interpretando la atención recibida como análogo a otras entidades financieras sin rasgos representativos de diferenciación.

Figura 9. Utilidad del producto o servicio prestado.

El valor percibido por el producto o servicio utilizado, muestra una alta aceptación demostrando que se cuenta con una ruta estratégica de procesos de gestión según portafolio de negocio idóneos de acuerdo al segmento de mercado pretendido.

iv. Conformidad del servicio (producto o servicio acorde)

Figura 10. Conformidad del servicio

Se muestra una tercera parte de los clientes (más exactamente el 35%) no totalmente satisfecho dejando pequeñas variables que deben ser objeto de análisis dada la tendencia

a inconformidad (queja) potenciales de este pequeño grupos de clientes. Por lo que se 35 debe revisar el 59% de clientes que presentan una satisfacción superior buscando replicar este sentimiento en los demás.

v. Experiencia del servicio y/o producto

Figura 11. Experiencia del cliente.

El 60% de clientes con respuesta Muy satisfecho, permite evidenciar un alto porcentaje de fidelidad actual o futura que de acuerdo a la realización de acciones estratégicas de la sucursal, puede estimular el 35% satisfecho logrando obtener un 95% de fidelidad que aunque es una propuesta de gran expectativa y responsabilidad, permite demostrar el correcto funcionamiento de la sede según lo requerido por el cliente y la propuesta de valor de la entidad.

5.4. Diagnostico empresarial

Una buena relación con el cliente/usuario está fundamentada en la percepción de acuerdo al cumplimiento de las necesidades según lo obtenido en relación con lo deseado, lo cual en muchas circunstancia dificulta poder tener el mayor porcentaje de satisfacción o al menos el margen esperado por la compañía dado que no solo se debe cumplir lo que el cliente desea, sino que debe acompañarse de ofrecer lo que realmente el cliente necesite.

En el mercado colombiano los requisitos mínimos del cliente encasillan el sector financiero 36 en sinónimos seguridad y estabilidad que deben ser la base de la propuesta, pero que día a día conforme a los avances de la sociedad se demandara ese factor diferenciador que permita fidelizar y tener mayor cobertura de mercado.

6. Planteamiento del problema

El presente trabajo pretende aportar información correspondiente a la medición de satisfacción al cliente que realiza el Banco BBVA en forma global y su veracidad con respecto a la sucursal Mayales BBVA dando pautas a la generación de propuestas de mejoramiento de la atención y percepción del cliente influyendo directamente en la fidelización.

Actualmente la entidad financiera (Banco BBVA) a nivel mundial realiza una medición que le permite estimar que tan satisfecho se siente el cliente con los servicios o productos prestados, este indicador (NPS) cuenta con una única pregunta con ponderación numérica que no varía según el producto o servicio ni mucho menos en relación al país, cultura y/o comportamientos sociales de un grupo específico, al no adaptar esta pregunta o forma de medición segmentando diferentes factores que afectan al cliente/usuario, se corre el riesgo de no ser lo suficientemente realistas al entorno, dificultando el cumplimiento de los objetivos corporativos de la sucursal dada una medición posiblemente errónea.

6.1. Alternativas de solución.

Teniendo en cuenta la problemática detectada de acuerdo al análisis de datos y resultados se propone las siguientes alternativas para obtener mejores niveles de satisfacción del cliente.

- Opción a: Generación de asistente virtual para la realización de procedimientos del cliente mediante APP y/o vía web.

- Opción b: Adecuación de cajero depositario que posibilite la realización de operaciones básicas en menor tiempo.
- Opción c: Optimización de procesos internos permitiendo mitigar posibles debilidades y potenciar fortalezas.

6.2. Selección de alternativas

Para la selección de alternativas se genera la siguiente matriz donde se tabula los aspectos relevantes de la sucursal en cada propuesta para determinar la idónea y de mayor factibilidad según una valoración otorgada a cada aspecto.

	Opción a	Opción b	Opción c	Valoración
Cultura regional	3	3	4	25%
Costo de implementación	1	1	4	30%
Autonomía de decisión	2	2	4	20%
Probabilidad de éxito	4	4	3	25%
	2,45	2,45	3,75	

Tabla 7. Selección de alternativa.

La medición de las opciones se realiza con una calificación de 0 a 5 donde 0 es el menor grado de aceptación o de implementación y el 5 es el valor máximo posible para cada aspecto, adicional se otorga un nivel de importancia delimitado por unos porcentajes con una sumatoria total del 100% intentando cubrir esos factores relevantes para la sucursal al momento de diseño y desarrollo de una propuesta de solución a la problemática encontrada, para estos aspectos se tomaron en consideración la cultura regional la cual es reacia a los adelantos tecnologías obligando a las entidades a aumentar la inversión por tener la necesidad de colocar una persona que pueda orientar en los tramites por medio de ayudas tecnologías, adicional a esto se tiene en consideración la centralización que se tiene en este tipo de estrategias que pueden ser objeto de análisis centralizados que limitan la maniobrabilidad del gerente de la sucursal.

6.3. Plan de acción

BBVA SUCURSAL MAYALES DE VALLEDUPAR					
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES SELECCIONADAS.					
OBJETIVO	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	META	COSTO	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Realizar estudio en el área operativa con el fin de conocer, estructurar, analizar y documentar, los procesos, procedimientos y funciones por los cuales pasan los empleados y clientes de la oficina BBVA SUCURSAL MAYALES	Realizar un conjunto de documentación donde quede por escrito las actividades de cada empleado del área operativa.	Reducir tiempo de respuesta generando sentido de pertenecía de cada funcionario	\$ 200.000	11/04/2016	-Gerente comercial
	Seleccionar una persona con el fin de analizar los procesos actuales que se dan en la atención de los clientes de la oficina.	Lograr que el up time en la resolución de las incidencias radicada por nuestros clientes se dé en los plazos establecidos.	\$1.000.000	25/04/2016	-SOAC (subgerente operativo y apoyo comercial)
	Lograr concientizar (por medio de talleres de capacitación) a toda la oficina sobre la importancia de resultados altos en los indicadores de satisfacción los cuales están ligados a la atención del cliente	Garantizar que esta nueva metodología obtenga mejor aceptación de la marca BBVA entre los clientes actuales y futuros de la sucursal	\$3.000.000	10/05/2016	-Gerente comercial -SOAC -Auxiliares integrales

Tabla 8. Plan de acción seleccionado.

El plan de acción propuesta consta de una serie de procedimientos que permitan reducir esas insatisfacciones que aún no lograr traducir la intención de utilización de la oferta del banco BBVA sucursal Mayales en fidelidad, trabajando desde los aspectos internos y potenciando lo percibido. Adicional a esta propuesta o plan de acción, se generan una serie de indicadores bajo el Balance Score Card que permitan realizar seguimiento y programa de mejoras paulatinamente.

6.4. Integración con Balance Score Card (BSC)

BALANCED SCORE CARD				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADOR	INICIATIVAS
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Aumento de ingresos y posicionamiento a nivel de banca nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none">A la medida que aumenten la capacidad de satisfacción, el aumento en el área financiera será de igual medida.Mayor satisfacción mayor captación de clientes.Un óptimo servicio genera una óptima aceptación.	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar nuevos servicios acorde a las necesidades de los usuarios y clientes.
Cliente	Aumentar el número de clientes y usuarios en la sucursal.	Aumentar el nivel de satisfacción y fidelidad del cliente.	<ul style="list-style-type: none">Aumentando el porcentaje de satisfacción, aumentaría funcionamiento óptimo de la sucursal.Medición semestral para verificar que los procesos se estén llevando de la mejor forma.%clientes satisfecho antes - %clientes satisfechos ahora= % de satisfacción mejorado.	<ul style="list-style-type: none">Realizar periódicamente estudios de mejoras en el servicio.Conocer el índice de satisfacción del cliente.
Procesos	Implantar el uso de herramientas que favorezcan el buen funcionamiento.	Optimizar el funcionamiento operacional y mejorar la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none">Optimización de tiempo mediante un seguimiento.Tiempo anterior – tiempo actual/tiempo * 100 = % mejora tiempos de atención.Menor tiempo de atención , mayor satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none">Proponer herramientas para mantener los procesos en optimo estado.
Aprendizaje y Crecimiento	Personal idóneo y capacitado.	Mantener recursos humanos en una dinámica de contratación y capacitación del personal apropiado a su cargo.	<ul style="list-style-type: none">Evaluación del clima laboral.Actualización constante facilitara el trabajo y mejorara los procesos.Mejor clima laboral, una mejor atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none">Alto rendimiento y una capacidad de plantear propuestas de solución a problemáticas.

Tabla 9. Balance Score Card.

7. Conclusiones

1

Mediante la realización del presente trabajo sobre la caracterización de la satisfacción del cliente en la sucursal Mayales del banco BBVA se puede deducir que es uno de los sectores con mejores resultados en cuanto a percepción del cliente/usuario a nivel nacional dado el sinónimo del sector ligado a criterios de seguridad, estabilidad y solvencia. Evidenciado en forma más precisa en el Banco BBVA en donde las mediciones realizadas en los últimos años muestran una ponderación de satisfacción cercana al 80% promediada, sin embargo los resultados obtenidos en la encuesta realizada en la sucursal Mayales, evidencia oportunidades de mejora dado lo obtenido (60% clientes muy satisfechos) que aunque muestran buenos resultados, se debe mejorar en la fidelización del cliente.

Se evidencia que la medición actual realizada por el banco BBVA es vital en el direccionamiento estratégico dado que es una herramienta utilizada en los diferentes países donde tiene presencia. Sin embargo, se deslumbra la adaptabilidad que debe tener a los diferentes factores donde tiene presencia cada sucursal por lo que se propone una alternativa de medición donde se pueda tener unos resultados más específicos en cuanto a: la expectativa del cliente, calidad recibida, valor percibido, queja y fidelidad del cliente. Junto con un plan de acción el cuales propine con seguimiento y control que permitan optimizar y obtener los resultados propuestos.

Los puntos críticos detectados corresponden a mejora de los tiempos de respuestas actuales los cuales están influyendo ligeramente en el valor percibido por el cliente, por lo cual requiere una revisión detallada de concientización del personal y/o socialización de innovaciones tecnológicas que permitan agilizar el trámite para el cual el cliente siente debilidades en la sucursal.

Los resultados obtenidos son un claro indicio de una operación que cumple con los estándares nacionales del Banco BBVA, estándares que ha fortalecido y llevado al banco a ser considerado la

mejor entidad financiera con presencia en el territorio colombiano en los últimos años; dadas sus 2 resultados en índices de satisfacción de la sucursal en la media nacional, la sucursal objeto de estudio refleja una planeación estratégica idónea que puede ser fortalecida con esta propuesta en el proceso de atención al cliente por parte de los coequiperos.

8. Recomendaciones

A pesar que el servicio al cliente ha ido evolucionando a la medida que los clientes así lo exigen, no solo las entidades financieras se han percatado de ello si no también todo el comercio a nivel general, por lo que se hace necesario la creación y seguimiento a las labores diarias de interacción con el usuario permitiendo detectar oportunidades y debilidades de la organización segmentando estos requerimiento en un grupo de interés redituable para la compañía.

Posterior al análisis realizado en el desarrollo de la propuesta se evidencia la necesidad de poder indagar en los siguientes aspectos que se encuentran estrechamente ligados a la operación del banco BBVA:

- I. Realizar un análisis comparativo entre las innovaciones tecnológicas y la red de oficinas actuales que permita identificar los beneficios y amenazas que relacionan este tipo de interacciones en la cultura regional según las proyecciones estratégicas del banco.
- II. Evaluar la relevancia de la cultura organizacional de los empleados de la entidad financiera en relación a la rentabilidad del negocio y crecimiento del sector.
- III. Diagnosticar agentes externos en especial proveedores que pueda estar representando una alteración significativa en la percepción del cliente sobre el banco BBVA.

Con estos aportes se estaría generando una serie de estrategias interrelacionadas que permitiría sobre pasar la media del 80% de satisfacción en los clientes aportando fidelidad y captación al corto, mediano y largo plazo.

1. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD AEC. (2018). *ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD AEC*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
2. Banco AV Villas. (26 de Junio de 2018). *BANCO COMERCIAL AV VILLAS*. Obtenido de https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/canales/cajeros/!ut/p/z1/jZBBC4JAEIV_jVdn0trWbkuCiywmhGl7CQ3bBHVIltfz7SR0ra2AOM3xvHm9AQgayze-VyodKt3k9zUdJTk7gB8iWC4FR4CATC3KIuOvgdg3pExCxR7i3REFjQZEIPORk57t7vgL5jx6_FMP_9DOAnD-fgnwinxOE3hpngVfEXyYhSFXr
3. BBVA. (Septiembre de 2017). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*. Recuperado el 16 de Octubre de 2018, de <https://www.bbva.com/es/bbva-lanza-la-primera-plataforma-de-banking-as-a-service-en-ee-uu/>
4. BBVA. (25 de Junio de 2018). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>
5. BBVA Colombia. (2008). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia*. Obtenido de <https://www.bbva.com.co/meta/historia/>
6. BBVA Colombia. (Julio de 2013). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia*. Obtenido de <https://www.bbva.com.co/meta/banca-de-inversion/>
7. BBVA Colombia. (28 de Septiembre de 2018). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia*. Obtenido de https://www.bbva.com.co/fbin/mult/ATM_tcm1304-725194.pdf

8. BBVA Colombia. (28 de Septiembre de 2018). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia*. Obtenido de https://www.bbva.com.co/fbin/mult/Listado_oficinas_Horarios_-_Septiembre_tcm1304-725050.pdf
9. BBVA Colombia. (28 de Septiembre de 2018). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia*. Obtenido de https://www.bbva.com.co/fbin/mult/Depositarios_tcm1304-725212.pdf
10. BBVA Colombia. (2018). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia*. Recuperado el 16 de Octubre de 2018, de <https://www.bbva.com.co/empresas/corporativo/locales/>
11. BBVA Colombia. (2018). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia*. Recuperado el 16 de Octubre de 2018, de <https://www.bbva.com.co/personas/cuentas/portafolios/>
12. BOTERO, L. F. (11 de Agosto de 2009). *Revista Dinero*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/indicadores-clientes-cuales-son/81737>
13. Dutka, A. (1998). *Books google*. (E. G. SA, Ed.) Recuperado el Octubre de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=yC97p-PUhyoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
14. ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA. (03 de Diciembre de 2014). *NUEVA ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>
15. EUROMONEY. (11 de Julio de 2018). *Euromoney Institutional Investor PLC*. Obtenido de <https://www.euromoney.com/article/b17yp3wgv8kk0v/country-awards-for-excellence-2018-latin-america-including-central-america-amp-caribbean#colombia>
16. Financiera, S. (Julio de 2018). *Superintendencia Financiera*. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1032646/resultadosencuesta_ene_jun18.pptx

17. frager, R., & Fadiman, J. (2013). Abraham Maslow y la psicología de la transpersonal. En *TEORIA DE LA PERSONALIDAD* (Segunda Edición ed.). ALFAOMEGA.
18. Patiño, M. A. (23 de Octubre de 2013). *COMPARATIVA DE BANCOS*. Obtenido de <https://www.comparativadebancos.com/piramide-maslow-inversion/>
19. Revista Dinero. (23 de Febrero de 2017). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/los-bancos-con-mayor-satisfaccion-al-cliente-en-colombia/242257>
20. Simón Ballesteros, V. J. (2005). *Biblioteca de la Escuela Superior de Ingenieros de Sevilla*. Recuperado el Octubre de 2018, de Biblioteca de la Escuela Superior de Ingenieros de Sevilla: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>
21. Super Intendencia Financiera de Colombia. (06 de Septiembre de 2018). *Super Intendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de Super Intendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/60866>