

Plan de Mejora BBVA

Angie Lorena Real Novoa

Trabajo de grado

Para optar para el título de Profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por:

Diego Fernando Castillo Castellanos

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá

Resumen

En el presente documento se evidenciará como con ocasión del ejercicio del cargo AIS (Asesor Integral de Servicios), se contribuyó a la mejora continua de los procedimientos propios del servicio de atención al cliente haciéndolos más sencillos y eficientes para el usuario.

Gracias a la permanente interacción con las personas, se manifiesta una gran oportunidad para analizar y percibir sus intereses, necesidades y otros aspectos relevantes para mejorar la relación de la entidad financiera con los clientes y por ende su imagen. Es por ello, que a través del informe en cuestión se explicará de manera detallada la forma en la cual se perfeccionaron los procedimientos llevados a cabo dentro de la oficina y consecuentemente, los aspectos mencionados anteriormente.

Agradecimientos

A la temporal ACTIVOS S.A.S y la entidad bancaria BBVA, por permitirme a mí y a otros jóvenes sin experiencia previa, adquirir este tipo de cargos tan enriquecedores intelectualmente.

A la Universidad Santo Tomás por formar profesionales integrales direccionados a la actualización continua en temas que conciernen los negocios en todos sus aspectos.

Por último, un sincero agradecimiento para mi familia, por su apoyo incondicional y fortaleza en momentos de vulnerabilidad a distintas situaciones encontradas a lo largo del camino.

Introducción

Las entidades bancarias son corporaciones de gran tamaño en donde desde departamentos administrativos no siempre se toman las decisiones con base a la percepción del usuario para contribuir a su satisfacción, es por ello, que los cargos establecidos en oficinas son vitales para conocer a fondo qué aspectos de la organización son los que se deben mejorar y cuáles son los que satisfacen mejor las necesidades del cliente. De allí surgen los elementos que ayudarán al establecimiento de políticas y sistemas para mejorar la experiencia de todo aquel que establezca cualquier tipo de relación con el banco BBVA y es el Asesor Integral de Servicios, quien principalmente está encargado de transformar dichas particularidades.

Al interior de la sucursal en la que se implementó el plan de mejora, es posible evidenciar los aspectos estudiados en la Teoría de la Administración Científica (TAC), en donde una de sus limitaciones es la de enfocarse únicamente en el supuesto de que el trabajador halla importancia solo a la remuneración económica, dejando de lado la complacencia por parte del ambiente laboral, las personas que lo conforman, entre otros. Asimismo, según Taylor (1911) en su obra los principios de la administración científica, para lograr la eficiencia organizacional, hay que tener como base tres factores que conlleven a la eficiencia organizacional; el primer factor es especializarse en una tarea y mejorar los procedimientos llevados a cabo durante la realización de la misma, al tiempo que es examinada por un supervisor, la segunda se basa en destinar mayor remuneración a quien más produce y el tercero se basa en mejorar la eficiencia a través de la optimización continua de los equipos y herramientas de trabajo para disminuir la fatiga del trabajador y mejorar su rendimiento.

Índice

Aspectos generales	6
Visión.....	6
Misión.....	6
Valores	6
Ubicación geográfica.....	6
Estructura organizativa.....	7
Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.....	7
DOFA	8
Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.....	9
Importancia, limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.....	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Propuesta de mejora	11
Bibliografía	13

Aspectos generales

Visión

Además, el Grupo BBVA tiene una **visión** como empresa, una aspiración que impulsa sus ambiciones como compañía y que se define en una idea: **trabajamos por un futuro mejor para las personas**. BBVA concibe su futuro como parte del de todos aquellos que rodean su actividad. Entiende que el desarrollo de su negocio está vinculado a la prosperidad de las personas presentes en las sociedades y países donde actúa y, por ello, aspira a que su labor como empresa contribuya a construir un futuro mejor para todas ellas. (BBVA, 2012)

Misión

“BBVA es un Grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente" (BBVA, 2012)

Valores

1. El cliente como centro del negocio
2. La creación de valor para los accionistas y el resto de los grupos de interés como resultado de la actividad
3. El equipo como artífice de la generación de valor
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo
5. Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar la actividad
6. La innovación como palanca de progreso
7. La responsabilidad social como compromiso con el desarrollo (BBVA, 2012)

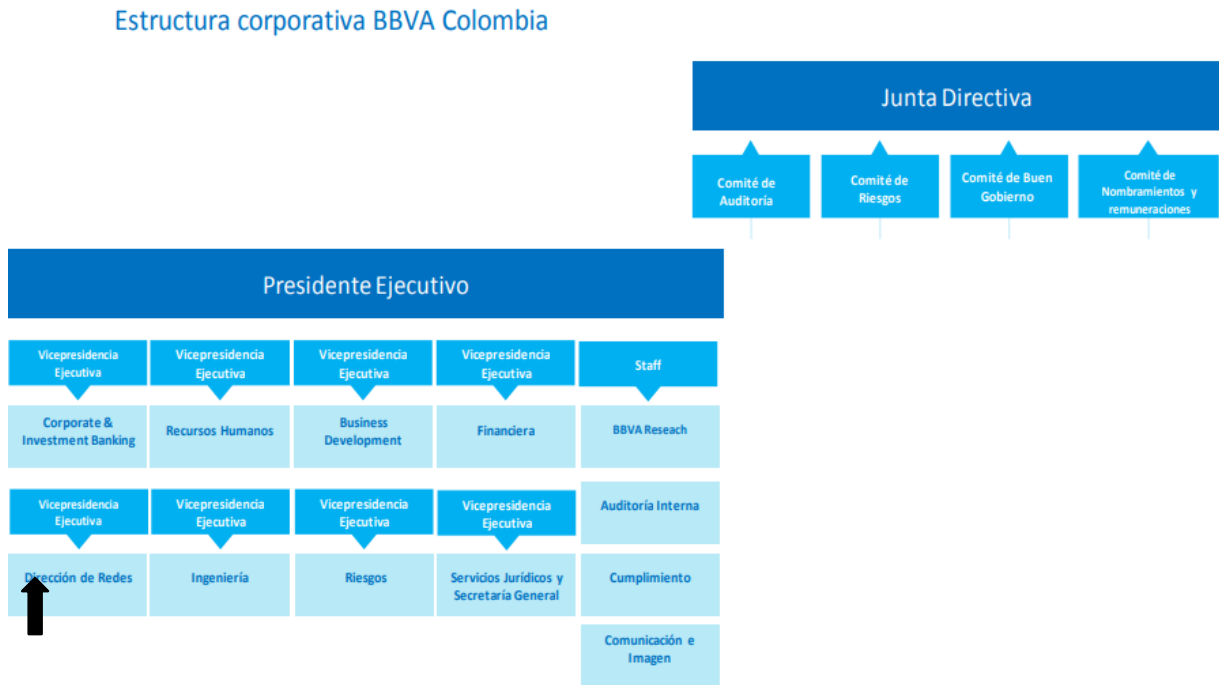
Ubicación geográfica

El presente informe fue realizado gracias a la experiencia e información brindadas por las oficinas de BBVA en la ciudad de Bogotá – Colombia. Territorial Bogotá centro. La oficina en la

que fue realizado el plan de mejora está ubicada en el Centro Comercial Hayuelos, dirección Calle 20 No. 82 – 52.

Estructura organizativa

Figura 1. Estructura corporativa BBVA Colombia



Nota: Tomado de BBVA (2018)

Dentro de la estructura organizacional del banco BBVA, el cargo Asesor Integral de Servicios (AIS), se encuentra ubicado en Dirección de Redes lo cual se traduce como “oficinas – atención al cliente”.

Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

La práctica es desarrollada en la unidad de Oficinas, en donde se encuentra que cada una de ellas posee una estructura distinta basada en su enfoque (particular o empresarial) y cada una tiene su presupuesto, metas y balance. En esta dependencia dedicada a la atención al cliente, se encuentra una estructura encabezada por un (a) gerente encargado de la parte operativa, un (a) subgerente responsable por temas comerciales e inconvenientes generales dentro de la oficina, un

(a) gestor delegado para llevar a cabo la estructuración de créditos mayoritariamente hipotecarios y por último, se encuentra el AIS, cuya responsabilidad es la de asesorar al cliente respecto a los tramites llevados a cabo por el banco, información sobre créditos, envío y recepción de moneda extranjera, creación de títulos valores, operaciones de caja entre otros.

DOFA

Tabla 1. Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Por el tipo de vinculación, el acceso a la información tanto antigua como actualizada es limitado. Sin información actualizada, se torna complicado otorgar un servicio más completo con toda la información que el cliente necesita saber • Al ser un cargo enfocado a la atención al cliente, son limitadas las oportunidades de influir y modificar aspectos de tipo administrativo • Debido al tipo de vinculación, no se encuentra registro formal en el sistema que se enfoca en la parte comercial, por tanto, la contribución a la oficina se mide por observaciones más subjetivas que gráficas 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer e implementar diferentes mejoras necesarias en procedimientos que las personas de la oficina al realizarlas de manera frecuente, no evidencian a primera vista por ser algo de rutina • Incorporar bases de datos en donde se evidencie el perfil de las personas que reciben y envían divisas de manera más frecuente, así como los países y entidades bancarias desde donde más se realizan • Aplicación de conocimientos adquiridos en la academia, en temas como administración, marketing y estrategias de fidelización del cliente
FORTALEZAS	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Continua interacción con el cliente lo que permite una constante actualización sobre las necesidades del usuario y transmitir las al jefe inmediato para poder implementar mejoras en la oficina, su rendimiento, relación, e imagen ante el sociedad • Al contar con un numero de responsabilidades menor al de una persona vinculada directamente con la entidad, se cuenta con mayor tiempo para complementar actividades que contribuyan con el buen funcionamiento de la oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de oficina. En caso de modificación de la misma, la información obtenida no podría aplicarse de la misma forma, lo implementado solo quedaría en estudio y los indicadores no podrían medirse de la misma manera al situarse en una locación geográfica distinta • Renovación continua en la manera en que se evalúan los indicadores que miden el rendimiento de la oficina
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Elaboración propia

Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

Importancia, limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales

Al desempeñarse en el cargo AIS contando con vinculación través de una temporal, se constituyen unas responsabilidades y accesos a la información más limitados que los de una persona vinculada directamente con la entidad financiera. Para poder obtener acceso a la información en la que se evidencian los indicadores en los que se pretende impactar, es necesario solicitárselo a un compañero cada vez que se requiera consultar, por ende, gracias al limitado tiempo existente en una oficina donde la afluencia de personas es alta, el estudio al comportamiento de dichos indicadores, es poco frecuente.

Adicional a ello, aunque sea el cargo en el que se mantenga mayor contacto con los clientes y se mantenga al tanto de los cambios que deben ser necesarios para mejorar la relación entre el usuario y la entidad, es el cargo en donde el conocimiento de esos cambios queda solo en propuestas. Aunque se tenga como objetivo la modificación de varios procedimientos en el

presente plan, si no se cuenta con el avalúo del subgerente y el gerente, los cambios no se realizarán.

Respecto al ámbito comercial, como ya se mencionó anteriormente, debido a la vinculación por medio de una empresa intermediaria, no es posible medir de manera precisa el aporte de este tipo a lo largo del tiempo, al no tener registro en la plataforma, se torna en una declaración subjetiva por parte del jefe directo el aporte que se le dé a la oficina.

En lo que respecta al ámbito internacional, se hará una compilación de datos desde enero del presente año hasta noviembre para analizar el perfil de personas que reciben o envían divisas en su mayoría, esto con el fin de identificar los países o bancos a través de los cuales se realizan los procesos para agilizar el trámite y a parte del factor tiempo, establecer alianzas para negociar las tasas de la moneda extranjera de la manera más competente del mercado y lograr que las personas que realizan sus trámites internacionales en otras entidades, migren al banco BBVA.

Objetivo general

Identificar y optimizar los procesos llevados a cabo en la oficina, de manera que el cliente no desista de hacer uso de los servicios de la entidad y reciba una atención orientada a resultados eficientes que satisfagan sus necesidades, incluso aquellas que no hubiera requerido, al tiempo que se contribuya a la mejora continua de la organización.

Objetivos específicos

- Contribuir a la mejora del Índice de Recomendación Neta (IRENE) en el cual se tienen en cuenta aspectos como la calidad del servicio, tiempo y amabilidad.
- Aportar al crecimiento del EDU, indicador comercial en el que se evalúa el desempeño por unidad (oficina) mínimo en un 30%.
- Aportar una base de datos a la oficina en la que se establezcan datos de los giros internacionales más realizados por concepto, principales divisas y países de origen cuando se recepcione. Esto con el fin de contribuir al establecimiento de procesos más ágiles en términos internacionales.

- Evidenciar como a través de los tres pilares para la eficiencia organizacional de Taylor se aporta a la mejora de los procesos llevados a cabo en oficina.

Propuesta de mejora

Gracias a los dos indicadores existentes para medir la satisfacción del servicio al cliente que ofrece la oficina y cuanto está retribuyendo la misma al banco comercialmente, se establecen porcentajes de mejora correspondientes a Irene 15% y EDU 30%. Se establecen tiempos máximos de atención de 20 minutos, cuando se trate de asesoría, cuando sean operaciones en efectivo será en un tiempo límite de 8 minutos a excepción de operaciones de gran cantidad que superen los veinte millones de pesos. La información otorgada será precisa y se dará especial enfoque a los canales digitales y a la manera ideal de usarlos con el fin de evitar aglomeraciones en fila y dentro de la oficina. Esto con el fin de cuando el banco se comuniquen con los clientes que recurrieron a la oficina, se de una buena referencia y el indicador Irene se vea beneficiado. Sin embargo, este indicador es publicado de manera trimestral y no evidencia el aporte individual de los funcionarios, en consecuencia, no se verá el aporte otorgado y no se verá en el tiempo estipulado sino solo el correspondiente al trimestre junio – julio – agosto. Respecto al apoyo comercial, se contribuirá con mínimo dos créditos y un seguro por semana contribuyendo así a las metas establecidas por la oficina tanto generales como personales. Estos apoyos se le reportarán al jefe inmediato y será el mismo de dar la retroalimentación en cuanto se está aportando respecto a las contribuciones de los funcionarios vinculados.

Conclusiones

1. Se contribuyó de manera efectiva a la gestión comercial de la oficina, no aportando 30% sino el 45% en servicios vendidos en el tiempo estipulado; subrayando seguros como producto de mayor recepción en comparación a otros funcionarios de la oficina en donde su aporte no medido desde la plataforma sino desde la opinión del supervisor, fue del 15 o 20% en el mismo periodo de tiempo.

2. El EDU, no obtuvo una mejora significativa. La relación número de clientes vs. Funcionarios dando atención, no fue suficiente para ver un cambio en el ranking de la oficina, sin embargo, al estudiar el comportamiento de las personas que recurrían de manera frecuente a la

oficina, es posible afirmar que disminuyeron su regularidad debido al uso continuo de los canales digitales para evitar la presencialidad.

3. Se aportó en cada sistemática llevada a cabo (reuniones en donde se comparte el progreso de la oficina) por lo menos con 2 propuestas por sesión, de las cuales en el lapso de la implementación del plan, se aplicaron 5 propuestas ofrecidas.

- ✓ Disminución de horarios para gestión comercial en días donde la afluencia de personas es mayor
- ✓ Elaboración de folletos con información detallada sobre los productos que más necesita la oficina y que menos está realizando
- ✓ Implementación de la información que se actualiza y que no se le informa a todos los funcionarios
- ✓ Definir días específicos para realizar gestión documental
- ✓ Recopilación de datos sobre giros internacionales para disminuir el tiempo de proceso de recepción o envío de divisas.

4. Los pilares establecidos por Taylor afectan de manera directa al rendimiento de los funcionarios en la sucursal respecto a:

- ✓ Cuando se sobresale por la debida gestión comercial, se es remunerado en mayor medida
- ✓ Cuando se hacen actualizaciones al sistema y este rinde en mayor medida, el tiempo por persona en oficina disminuye en 2 minutos (Promedio 5-10 minutos)
- ✓ Al realizar una persona una sola tarea como ejercer las responsabilidades de la caja principal o recepción de diferentes tramites, se hacen de mejor manera.

5. Se aportó un análisis generalizado sobre las operaciones internacionales más frecuentes en la oficina y se presentó la propuesta de como las mismas podrían agilizarse e incrementarse gracias los aspectos que las harían más atractivas para los usuarios en el mercado financiero que hagan uso de este servicio.

Bibliografía

Avila, A. & Macías, A. (2002). Evolución De La Teoría Administrativa. Una Visión Desde La Psicología Organizacional. Revista cubana de psicología, 19(3).

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

BBVA. (2018). Estructura corporativa BBVA Colombia.

<https://www.bbva.com.co/personas/atencion-al-inversionista/gobierno-corporativo/organigrama.html>

BBVA. (2012). Principios y valores BBVA.

<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/Resumenejecutivo/Principiosyvalores.html#:~:text=BBVA%20es%20una%20organizaci%C3%B3n%20que,proveedores%20y%20sociedad%20en%20general>

BBVA. (2012). Misión y visión BBVA.

<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/Resumenejecutivo/Visi%C3%B3ny misi%C3%B3n.html#:~:text=BBVA%20es%20un%20Grupo%20global,en%20las%20que%20est%C3%A1%20presente>