



JUNIO DE 2020

REDUCCIÓN DEL PORCENTAJE DE  
DEVOLUCIONES PARA EL BANCO BBVA

DOCENTES FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

# Reducción del porcentaje de Devoluciones para el banco BBVA

Carlos Garzón Sepúlveda.

Septiembre 2019.

Universidad Santo Tomás.

Bogotá, Colombia.

Proyecto de mejora (prácticas profesionales)

## **Resumen.**

Para el banco BBVA el cliente es lo más importante, es por ello que dentro de sus servicios de atención cuenta con un sistema automatizado dedicado a la búsqueda de soluciones, con lo cual se disminuye el tiempo empleado en la atención de cualquier tipo de proceso y/o inquietud que el cliente desea realizar. El proceso interno del banco se destaca por ser amplio en el cubrimiento de inconsistencias diarias o semanales, lo que busca con ello es aprovechar los recursos tecnológicos e informáticos; ya que cuenta con una base de datos bastante amplia, en la cual semanalmente se pueden radicar hasta 7.000 productos los cuales llegan a fábrica en donde se consolida la información, para así llevar el conteo de las cifras que el banco está ejecutando semanal, quincenal o mensualmente. Por otra parte se hacen comparaciones con periodos anteriores para conocer el rendimiento que obtienen los gestores y coordinadores del banco. No obstante la mayoría de radicaciones que realiza el banco no se llevan a cabo con el debido procedimiento, ya que los gestores del banco en ocasiones omiten algún documento para la solicitud del producto y esto retrasa el proceso ya que este debe pasar por varias áreas para ser corregido o verificado, es decir que la documentación sea legible, sin tachones y esté completa. El banco es estricto con su normativa por ello buscan la mejora diaria de este inconveniente, desde el área de Métricas se realizan los informes que reflejan los indicadores y las cifras del banco; partiendo de allí para evidenciar las falencias que tienen los gestores del banco en el país, el informe que se realiza define el número total de radicaciones que realiza el banco y de manera porcentual cuántas de ellas están mal ejecutadas, lo que se denominará devolución documental. Este indicador es alto para el banco lo que no permite tener un desempeño del 100% a pesar de tener una buena parte del mercado en Colombia, lo que se busca es mejorar este indicador incentivando la sistematización de los procesos, es decir además de conocer el número de esas

devoluciones, que el informe arroje exactamente el motivo, en otras palabras llegar a conocer que documento hizo falta o cuál fue el error en el mismo.

**Palabras Clave:** Métricas – Devolución – Indicador.

### **Agradecimientos.**

Agradecer en primera instancia a la universidad por darme la oportunidad de ingresar a la educación superior, formándome como profesional para enfrentar situaciones que en mi vida han pasado o probablemente suceda en el ámbito laboral y personal. A los profesores que estuvieron conmigo agradecerles por guiarme e identificar mis fallas, orientándome en la mejora de ellas a tiempo, mi tutor por ayudarme en la instancia final de mi carrera.

Agradezco a mi familia por ser un impulso en mi proyecto de querer ser profesional, mi mamá por ser lo más importante en este proceso y mi padre por ser mi inspiración, sin su apoyo constante pese a las situaciones que se presentaron, no hubiésemos logrado tan anhelado título, mis hermanos por ser un ejemplo para mí y por último aunque no menos importante a una mujer intrépida que con sus sueños y metas influyó en mí para culminar mi carrera de la mejor manera dándome una pequeña inspiración que será para toda mi vida,, mi hijo.

## **Introducción.**

La presente investigación pretende analizar, la gestión y regulación de las devoluciones de productos del banco BBVA por medio de un análisis de los datos contenidos en los informes que se realizan semanalmente.

Para analizar esta problemática es necesario contextualizar como es el proceso de solicitud de productos que realiza una persona natural o jurídica, en primera instancia debe hacerse un estudio previo a su entrega, verificar la veracidad de la información suministrada por la persona que desea adquirir el producto , además de confirmar la capacidad de pago que tenga, ya que para adquirir un producto financiero es necesario tener una fuente de ingresos que soporte el endeudamiento, de acuerdo a esto se define si un cliente es o no viable para el banco; este proceso de verificación de información pasa por diferentes áreas del banco, las cuales dan su visto bueno, quiere decir esto que se puede proceder con la contratación del producto o se detiene por falta de algún documento, es allí donde se evidencia el proceso de devolución documental en que el gestor radicó la información probablemente de forma errónea y debe volver al punto donde quedo el estudio que se estaba realizando.

Un proceso de devolución es aquel que no fue bien radicado, esto quiere decir que la persona que deseaba adquirir el producto, no diligenció correctamente los documentos o seguramente le hizo falta alguno, esas son dos de las situaciones más comunes que pueden llegarse a presentar; es prudente resaltar que hay otros motivos por los cuales puede presentarse una devolución. Es importante tener en cuenta que parte de esas inconsistencias o devoluciones que tiene el banco

pueden ser por error de la plataforma que usa, este tema ya está en proceso de mejora ya que antes influía de gran manera en el indicador de las devoluciones.

El objetivo de disminuir el indicador de retornos, se pretende lograr a partir de la revisión de los documentos recibidos por parte de los gestores, con gran detalle con el fin de identificar errores, inconsistencias y posibles faltantes, para así reducir el tiempo de 8 días que toma el proceso de contratación, al lograr coordinar estos procesos y disminuir el tiempo de cada uno el banco podría ver reflejado en su balance un cambio positivo. Por otra parte generar incentivos económicos para los gestores, lograría mejorar la calidad del trabajo que realicen, puede que sea una práctica que al banco le cueste pero si lo vemos de la manera en que se está siendo eficaz en términos de tiempo y no se está en el mismo caso más de ocho días sería bueno porque se realiza la contratación de más productos permitiendo recibir mayores ingresos.

## Índice

### **1. BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)**

#### **1.1 Aspectos Generales.**

##### 1.1.1 Misión, Visión y Valores.

##### **1.1.2 Ubicación Geográfica.**

##### **1.1.3 Estructura Organizativa.**

##### **1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.**

###### 1.1.4.1 Análisis DOFA.

###### 1.1.4.2.1 Fortalezas.

###### 1.1.4.2.2 Oportunidades.

###### 1.1.4.2.3 Debilidades.

###### 1.1.4.2.4 Amenazas.

### **2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales**

#### **2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.**

#### **2.2 Importancia, limitaciones y alcances.**

#### **2.3 Objetivo General del informe.**

##### 2.3.1 Objetivo específicos.

### **3. Contenido plan de mejora**

#### **3.1 Propuesta de Mejora.**

#### **3.2 Conclusiones.**

#### **3.3 Bibliografía.**

### **4. Seguimiento práctica profesional**

**4.1** Actividades realizadas en la organización.

**4.1.1** Cumplimiento de objetivos trazados por mes

### **BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)**

1. Aspectos Generales.

**1.1.1** Misión, Visión y Valores.

#### **Misión**

El Grupo BBVA ayuda a las personas a que puedan hacer realidad sus sueños.

El propósito del Grupo BBVA es poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era.

Este propósito refleja el papel facilitador del banco para ofrecer a sus clientes las mejores soluciones bancarias, ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras e impactar positivamente en su vida.

Vivimos en la era de las oportunidades, que facilita el acceso a la educación a través de la tecnología; abre la posibilidad de acometer proyectos y de perseguir los sueños a un colectivo mucho más amplio de lo que tradicionalmente era posible.

(BBVA , 2012)

#### **Visión**

BBVA Colombia trabaja para construir relaciones duraderas con las personas y aportar el máximo valor posible, tanto a sus grupos de interés como a la sociedad en general, para hacer más sencilla la vida de todos.

Para ello, ha establecido su visión como empresa: “Trabajar por un futuro mejor para las personas” y también unos principios de actuación, que definen su compromiso con esos grupos de interés.

(BBVA , 2012)

## **Valores**

- El cliente es lo primero:

BBVA siempre ha tenido el foco en el cliente, pero ahora es lo primero, anteponiéndolo a todo lo demás. Se tiene una visión holística del cliente, no solo financiera. Esto significa trabajar con empatía, con agilidad y con integridad, entre otras cosas.

Somos empáticos: incorporamos el punto de vista del cliente desde el primer momento, poniéndonos en sus zapatos para entender mejor sus necesidades.

Somos íntegros: todo lo que hacemos es legal, publicable y moralmente aceptable por la sociedad. Ponemos siempre los intereses del cliente por delante.

Solucionamos sus necesidades: somos rápidos, ágiles y ejecutivos en resolver los problemas y las necesidades de nuestros clientes, superando las dificultades que nos encontremos.

- Pensamos en grande:

No se trata sólo de innovar sino de tener un impacto significativo en la vida de las personas, aumentando sus oportunidades. El Grupo BBVA trabaja con ambición, cuestionándose todo y sin conformarse con hacer las cosas razonablemente bien, sino que busca la excelencia como estándar.

Somos ambiciosos: nos planteamos retos ambiciosos y aspiracionales para tener un verdadero impacto en la vida de las personas.

Rompemos moldes: cuestionamos todo lo que hacemos para plantearnos nuevas formas de hacer las cosas, innovando y testando nuevas ideas que nos permitan aprender.

Sorprendemos al cliente: buscamos la excelencia en todo lo que hacemos para sorprender a nuestros clientes, creando experiencias únicas y soluciones que superen sus expectativas.

- Somos un solo equipo:

Las personas son lo más importante del Grupo. Todos los empleados son propietarios y corresponsables de este proyecto. Rompemos silos y confiamos en los demás como en uno mismo. Somos BBVA.

Estoy comprometido: me comprometo con mi rol y mis objetivos y me siento empoderado y plenamente responsable de lograrlos, trabajando con pasión e ilusión.

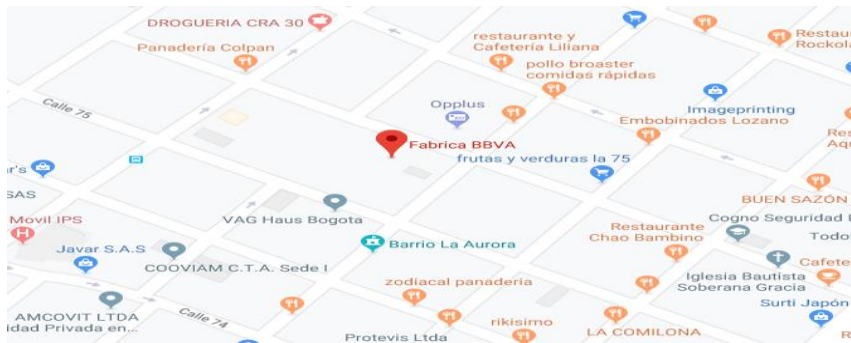
Confío en el otro: confío desde el primer momento en los demás y trabajo con generosidad, colaborando y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas,

Soy BBVA: me siento dueño de BBVA. Asumo los objetivos del banco como propios y hago todo lo que está en mi mano para conseguirlos y hacer realidad nuestro propósito.

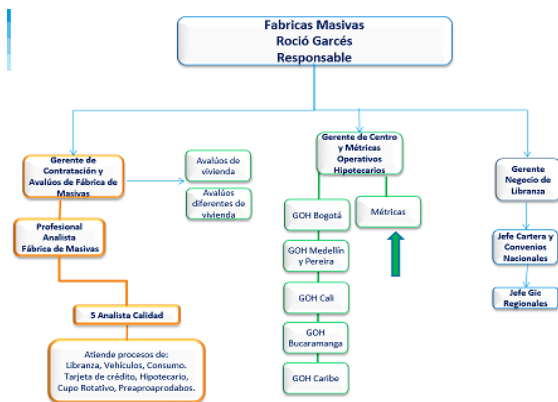
(BBVA, 2014)

### 1.1.2 Ubicación Geográfica.

Calle 75a # 27a-28 Bogotá, Colombia.



### 1.1.3 Estructura Organizativa.



### 1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

- Practicante - Métricas y Proyectos

#### 1.1.4.2 Análisis FODA.

##### 1.1.4.2.1 Fortalezas.

- Sistematización en los proyectos realizados que ayudan en el análisis de datos para prever contingencias y realizar proyectos o metas a corto, mediano y largo plazo.
- Simplificar el tiempo en el que se realiza el estudio de la solicitud de un producto bancario, atención personalizada y fidelización.
- Promover la implementación de las tecnología por medio de aplicativos o chips como la Wallet que ayuda a reducir los tiempos de espera e incluso realizar transacciones desde cualquier parte del mundo.

##### 1.1.4.2.2 Oportunidades.

- Procesos de retroalimentación por medio de reuniones que pueden realizarse por video conferencias o presencial, donde se comparten los resultados semanales, quincenales o mensuales evidenciando las problemáticas y corrigiéndolas en el menor tiempo posible.
- El banco ocasionalmente tiene campañas enfocadas en un interés bajo lo cual atrae mercado para el mismo. Crear alianzas con compañías de telefonía para que los usuarios puedan adquirir teléfonos modernos con planes de datos y financiamiento por parte del banco.

#### 1.1.4.2.3 Debilidades.

- Falta de capacidad para responder al alto nivel de demanda por reprocesos lo que ocasiona la pérdida de clientes.
- Cuando se realiza una solicitud del producto, se realiza devolución por falta de documentos y el gestor no vuelve a radicarla se pierde la oportunidad de continuar con ese cliente.
- Las plataformas del banco en ocasiones no funcionan o se vuelven lentas lo que no permite el manejo de los datos que se desean manejar, esto vuelve lentos los procedimientos en la generación de informes y demás presentaciones que se quieran realizar.

#### 1.1.4.2.4 Amenazas.

- Las personas que desean adquirir un producto BBVA esperan hacerlo en el menor tiempo posible y con todas las garantías que se ofrecen, cuando no se agilizan estos procesos por estar pendientes de otros se puede perder la oportunidad del servicio lo que sugiere dirigirse a otra entidad financiera que pueda cumplir con las necesidades del cliente.
- Identificar los nuevos entrantes al mercado, esto en vista de que hay nuevos bancos que quieren atraer mercado con mejores servicios en cuanto a interés, cuotas de manejo y productos.

## 2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

**2.1** 1 Para alcanzar los objetivos del banco y sus metas, siempre están a la vanguardia de la tecnología, al tanto de sus procesos funcionales en cada una de las áreas, además buscan mejorar diariamente con la ejecución de proyectos para evitar problemas o contingencias futuras. Se requiere cubrir la demanda que hay en el mercado realizando los procesos de manera eficiente, eficaz y contundente, por esto es importante disminuir el indicador de devoluciones documentales que el banco está teniendo hoy en día; puede que los gestores que radican los productos no estén plenamente capacitados para la gestión, por tal motivo se presenta esta situación. No obstante el banco es exigente con sus colaboradores, requieren de personal capacitado en aquellas áreas que requieren un alto grado de conocimiento es por esto que las personas que laboran en esta entidad cuentan con un alto grado de aprendizaje, personas que ante cualquier situación que se presente tiene la capacidad de desenvolverse y ofrecer sus conocimientos para afrontar positivamente las diferentes contingencias que se presenten. Además de esto la entidad está dedicada al trabajador, muestra de ello son los beneficios para las personas que cumplan el cien por ciento de las metas que el banco propone; aunque al parecer estos incentivos no son suficientes ya que se sigue incrementando el indicador de devoluciones.

## **2.2** Importancia, limitaciones y alcances.

Implantar un habito en los empleados para que agilicen los procesos manuales en el banco ya que esto genera un impacto positivo en la reducción del tiempo y económicamente será se verá reflejado para los empleados del banco BBVA, realizando capacitaciones remuneradas, además del incentivo económico que se otorga por metas cumplidas; es importante para ambas partes, por un lado se regulan las radicaciones para verificar que realmente se esté haciendo bien el trabajo y se evidencie una mejora en los empleados con

el proceso, lo que permite muestra que realmente están comprometidos y desean aprovechar no solo la oportunidad de trabajar en el banco si no de un crecimiento personal y profesional.

La mayor limitación que se tiene para la realización del proyecto es el tiempo ya que los gestores no pueden ir todos a una capacitación y dejar de lado sus responsabilidades en la compañía, otro limitante será el personal que capacite ya que en la compañía se cuenta con un capital humano reducido en cuanto a la realización de las radicaciones, por otra parte el control del cumplimiento de las capacitaciones a nivel nacional representa una limitación ya que la falta de personal en el área de radicaciones es una constante de las grandes ciudades.

Lo que se quiere realizar para evitar estos tipos de inconvenientes sería realizar las capacitaciones pero con grupos pequeños y de ser necesario realizar dos o tres a la semana para que el proceso se cumpla en el menor tiempo posible; respecto a las otras ciudades lo que se requiere es el uso de la tecnología por medio de video conferencias realizar retroalimentaciones para evidenciar que les hace falta o en que se ha venido mejorando, estos alcances se desarrollarían en el corto o mediano plazo ya que es un proceso que se realiza semanalmente y no da espera en cuanto se siga fallando en el mismo.

### 2.3 Objetivo General del informe.

- Generar buenos hábitos en la radicación de los productos del banco ya que el indicador de devoluciones que se tiene hasta la fecha es muy alto lo que refleja que los documentos están mal radicados o hace falta alguno de ellos, esto impide seguir con el procedimiento y probablemente conllevar a la pérdida de un cliente potencial para el banco, además de reducir la utilidad para el banco.

Objetivo específicos.

- Incentivar el trabajo eficiente de los trabajadores a fin de reducir el número de devoluciones en los procesos de radicado.
- Maximizar el tiempo empleado en los procesos de solicitud de productos a través de herramientas digitales automatizadas.
- Capacitar a los directivos o gerentes de las áreas que realizan las radicaciones de los productos para que ellos guíen a las personas (gestores) que tienen a cargo, por medio de video conferencias si se encuentran fuera de Bogotá o presenciales de ser necesario.

### **3. Contenido plan de mejora**

#### **3.1 Propuesta de Mejora.**

Hacerles el proceso más fácil a los empleados del banco es una práctica que se debe realizar de forma continua esto en vista de que se pueden ir presentando nuevos inconvenientes que hasta para el empleado más capacitado le cueste resolver. Semanalmente se realizaban los informes que arrojaba el indicador de devolución se debía controlar en dado caso que incrementara. Lo que se va a realizar es que entre menos devoluciones tenga el área encargada al radicar los productos tengan una comisión o incluso el banco en ocasiones proponer viajes fuera del país. Para mejorar la práctica de los gestores se quiso mostrar semanalmente como había sido el desempeño obtenido y lo que había pasado con algún caso que no estuvo bien radicado, se les da una segunda oportunidad en un tiempo determinado para que las vuelvan a radicar y el proceso continúe, no obstante esta práctica no está bien realizarla ya que se pierde tiempo volviendo a gestionar el producto y probablemente se esté dejando un cliente por demoras en el proceso.

### **3.2 Conclusiones.**

Una vez concluido el trabajo de grado se considera interesante el manejo que el banco le da a sus programas por medio de los empleados, el capital humano que posee BBVA es altamente calificado lo que quiere decir que en un porcentaje alto son profesionales con algún otro estudio y el restante está ejerciendo alguna carrera, entonces el inconveniente con las devoluciones se pueden regular desde que los gestores realmente estén concentrados e informados de los posibles cambios que el banco tenga.

Las plataformas del banco y sus tecnologías en ocasiones suelen ser lentas por la cantidad de información que maneja lo que retrasa los procesos no permitiendo avanzar ni cumplir con el objetivo, en algunos casos los empleados deben quedarse fuera del horario laboral por estos motivos.

### **3.3 Bibliografía.**

- BBVA; (2013-2019). BBVA Misión y Visión. Recuperado de: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/Resumenejecutivo/Visiorymision.html>
- BBVA; (2013-2019). BBVA Nuestros valores. Recuperado de <https://careers.bbva.com/colombia/es/trabaja-con-nosotros/nuestros-valores/>

## **4. Seguimiento práctica profesional**

### **4.2 Actividades realizadas en la organización.**

Los primeros dos meses se logra acoplar al manejo de las actividades a desarrollar durante el proceso de la practica después de conocer cada proceso, junto con el área de calidad y métricas se

proponen reuniones para capacitar a los empleados del banco, la idea era darles un perfil de cómo era su proceso de radicación y como estaba su indicador de devolución (Devoluciones/Radicaciones). Por otra parte también se realizaron video conferencias con las oficinas a nivel nacional ya que con el indicador de las mismas se realiza de la misma manera que con los gestores.

#### **4.2.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes**

Junio - Septiembre 2019: Planteamiento del problema y como se debería revisar de acuerdo a los resultados que se iban obteniendo semanalmente, realizando informes extra para tener un indicador global y poder encontrar cual sería el motivo por el cual no avanzaban los casos.

Octubre – Diciembre 2019: Según la situación descrita se plantean soluciones junto con el area de Calidad los cuales acceden a reuniones en las que se acordó capacitar a los empleados de las oficinas y los externos. Se requiere de espacio y tiempo por tal motivo se filtran las principales oficinas y gestores que están más afectadas por el indicador.

Enero – Marzo 2020: Las personas de calidad se reunieron con los gestores y oficinas para hablar del tema y de porque tenían esas falencias, lo cual llevo a diferentes argumentos por parte de los colaboradores, indicaban que las herramientas no funcionaban algunas veces; conforme a las situaciones presentadas se realiza nuevamente reuniones para el tema. Se concluye que no se deberían tener en cuenta esas operaciones que por falla en la herramienta no están dando un reporte.

Abril – Mayo 2020: En los últimos informes se pudo evidenciar que el indicador disminuyo, no de forma contundente pero si se evidencio que el proceso realizado logro identificar las principales

falencias que se presentaban por parte de los colaboradores. Las reuniones continuaron por video conferencia esto con el fin si se presenta alguna otra novedad con los procesos internos del banco.