

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LÍDER

Diseñar un modelo de gestión del servicio que disminuya la brecha de desempeño entre BBVA y BBVA AM con el fin de aumentar el valor del servicio percibido por el segmento de alto valor

Christian Rafael Cárdenas Correa

Tutora:

Dora Leonor Acosta Trujillo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

Mayo 2018

Tabla de Contenido

Introducción	4
Descripción de la Empresa	5
Historia de BBVA y BBVA Asset Management	5
Segmentos de la Empresa	5
Organigrama y Área de Prácticas	6
Diagnóstico del Área	7
Análisis DOFA	7
Análisis de la Cadena de Valor	10
Banca Empresas, Institucional y Corporativo	10
Banca Personal y Premium	11
Planteamiento del Problema	11
Pregunta de Investigación	12
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Justificación	12
Antecedentes	14
Antecedentes de la empresa	14
Enfoque de servicios en el siglo XXI	15
Marco teórico	16
Definición del Servicio y la escala de tangibilidad	16
El Triángulo de Servicios en los 3 Momentos de la Verdad	17
Brechas del Servicio de Zeithmal y Bitner	18
Metodología	19
Diagrama de Gantt	21
Resultados	21
Perspectivas de P&F y SF respecto a las posibles causas del incumplimiento del IRENE	21

Conocer las ventajas y oportunidades de mejora de las etapas de prestación del servicio y sus respectivas brechas.	23
Disminuir la brecha de desempeño creada por las diferencias de objetivos entre BBVA y BBVA AM	26
Cuadro de Mando Integral BSC	26
Programa de Comunicación: Entérate de los FIC's	30
Programa de Capacitación: Liderazgo en Servicios	31
Propuesta de selección a Talento y Cultura	32
Benchmark de Servicios	33
Conclusiones y Recomendaciones	33
Referencias	34
Certificado de la Empresa	42
Anexos	39
Entrevista con el Gerente de Producto y Fondos de Inversión	39
Agenda:	39
Entrevista con la Gerente de Servicios Fiduciarios	39
Agenda:	39
Entrevista con la Gerente de Cuenta	39
Agenda:	39
Modelo de preguntas por competencias según Alles (2008)	39
Índice de Tablas	
Tabla 1: Matriz DOFA.....	7
Tabla 2:Objetivos Específicos	12
Tabla 3: Diagrama de Gantt.....	21
Tabla 4: Direccionamiento estratégico de BBVA AM.....	26
Tabla 5: Priorización de objetivos	27
Tabla 6: Entrevista por competencias de Alles (2008).....	40
Índice de Ilustraciones	
Ilustración 1: Organigrama de BBVA AM.....	6

Ilustración 2: Cadena de valor del segmento Empresarial.....	10
Ilustración 3: Cadena de Valor del segmento personal y premium	11
Ilustración 4: Diagrama de flujo del cliente.....	24
Ilustración 5: Mapa Estratégico	28

Introducción

El presente proyecto busca diagnosticar las brechas del servicio al cliente de Zeithmal V. & Bitner M. (2009), en BBVA Asset Management con el objetivo de proponer un programa de servicio al cliente que reduzca estos fallos. Durante la investigación se encontró que la principal brecha que causa la insatisfacción del usuario es la falta de información adecuada por parte de los auxiliares del front office de su distribuidor BBVA, esta brecha se presenta principalmente en tiempos de alzas de volatilidades. Un estudio más exhaustivo encontró que el problema se debe a los problemas en la entrega del servicio, debido a un fallo en la aplicación de los estándares del servicio al cliente, generando así una brecha de desempeño entre BBVA y BBVA Asset Management.

La metodología aplicada en el estudio fue cualitativa mediante entrevistas no estructuradas (Hernández, et.al, 2010). Estas entrevistas se realizaron a expertos en las áreas de Producto y Fondos de Inversión, Gerencia de Cuenta y Servicios Fiduciarios; allí los entrevistados expertos comentaban sobre los problemas que observaban en sus áreas de trabajo, así como las relaciones que otras áreas y situaciones externas afectaban la entrega del servicio. Finalmente se propuso un cuadro de mando integral que analice y distribuya los procesos clave del área (Kaplan et. Al, 1996). En esta matriz se sugirieron capacitaciones con enfoque de liderazgo del servicio al cliente de Kaufman (2012), se sugirió una plataforma de comunicación inmediata entre

sucursales y comerciales, y un modelo de entrevistas para los candidatos a los procesos de selección a auxiliares de gerencia en las sucursales según Alles (2008).

Descripción de la Empresa

Historia de BBVA y BBVA Asset Management

El Banco Ganadero nace en 1965 con el fin de ser una entidad pública enfocada en satisfacer las necesidades financieras de este sector, su enfoque y crecimiento la convirtieron en una empresa atractiva para su inversión y adquisición de activos, generando así que se privatice en 1992 con más del 50% de participación en capital privado, en 1996 el Banco Bilbao Vizcaya compra el 40% de acciones, posteriormente, aumenta su participación adquiriendo el 85% de las acciones en el año 2000. Durante este tiempo, el Banco Bilbao Vizcaya y el Banco Argentaria se fusionan creando así el nombre de BBVA, esta fusión logró que la nueva marca adquiriera el 95% de acciones en 2001. (BBVA AM, 2016)

En 1976 se crea la filial BBVA Asset Management (2016) la cual

Se enfoca en el desarrollo de macro proyectos de infraestructura, principalmente en la construcción de vivienda, la administración de fondos de inversión y la fiducia estructurada. Dentro de sus objetivos está la administración con calidad y eficiencia de fideicomisos actuando en favor de sus clientes. Actualmente, se considera un destacado protagonista en la industria de fondos de inversión en España y América Latina (párr., 1).

Segmentos de la Empresa

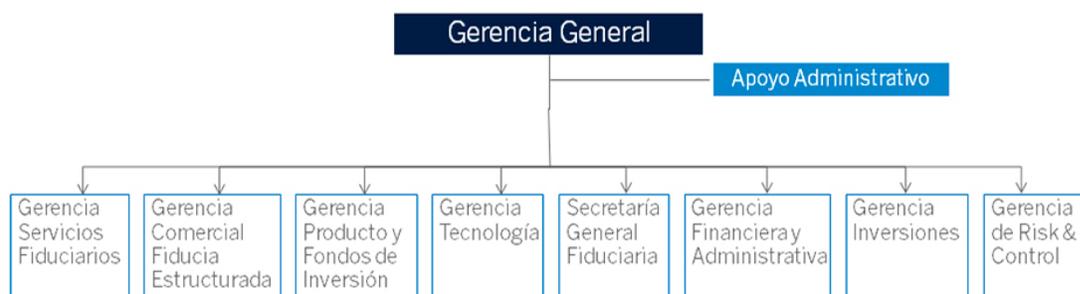
La empresa tiene tres tipos de segmento en los cuales enfoca su estrategia y acomoda sus servicios dependiendo del tipo de cliente y dividiendo los fondos en clases que se acomoden a cada uno.

- Banca Personal y Premium: es la banca de las personas naturales, está dividido en la personal, caracterizado por personas con un capital de inversión reducido y el Premium con personal con gran capacidad de inversión, bien sea en calidad de inversionistas profesionales o no, este segmento se conoce también como el segmento de alto valor.
- Banca Empresarial, Institucional y Corporativa: Este segmento está focalizado para clientes de diferentes industrias con gran capacidad de inversión, allí se enfatiza la Fiducia Estructurada.

Organigrama y Área de Prácticas

BBVA Asset Management Colombia (en adelante, BBVA AM), se caracteriza por tener un organigrama con tendencia horizontal de la siguiente manera:

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE BBVA AM



Fuente: bbvaassetmanagement.com.co

Este organigrama divide sus actividades en dos unidades estratégicas de negocio (UEN) siendo estos la fiducia estructurada (FE) y los fondos de inversión colectiva (FIC's). Para esta última, existe la Gerencia de Producto y Fondos de Inversión (P&F) la cual se encarga de crear estrategias comerciales mediante el análisis de los mercados, la creación de productos y su venta.

El nivel operativo del área se encarga de generar los reportes mensuales, trimestrales y semestrales de los FIC's a la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y demás stakeholders de la organización. Allí el practicante brinda apoyo en la creación y publicación de los informes, la actualización de los micro sitios web, los comunicados internos y externos sobre los FIC's y la creación de documentos para la gestión comercial.

Diagnóstico del Área

Para determinar la situación del área respecto a su entorno, se propone un análisis FODA el cuál diferencie la naturaleza de los factores que afectan el área y la empresa.

Análisis DOFA

TABLA 1: MATRIZ DOFA

Fortalezas	Oportunidades
1. El área se destaca por mantener diversos procesos de investigación de mercados para estar a la vanguardia de la competencia.	1. El tamaño del mercado fiduciario aumenta constantemente, creando nuevas oportunidades de inversión (Passport,2018).
2. El área promueve un entorno de creatividad y autonomía.	2. El mercado fiduciario se encuentra dentro del sector de servicios, el cual ocupa el 60,3 % del PIB nacional, siendo este uno de los sectores con mayor crecimiento del país. (Passport,2018).
3. BBVA AM se encuentra respaldada por el BBVA Colombia y la marca global BBVA. (Ramirez, 2016).	
4. BBVA AM es la mejor compañía	3.

gestora de inversiones según la
World Finance (BBVA AM, 2016)

Debilidades	Amenazas
<p>1. Las estrategias de la casa matriz no se pueden reflejar en las tácticas de la empresa local por la coyuntura del país.</p> <p>2. Al ser una filial del Banco, BBVA AM depende de las decisiones estratégicas del grupo, sin embargo, el modo de operar es autónomo, generando disonancia entre las tácticas y las estrategias.</p> <p>3. El valor percibido por el cliente ha desmejorado por la falta de capacitación del personal ya que, si bien existen programas educativos, la alta rotación del mismo evita su evolución en servicio al cliente.</p> <p>4. El área de servicios fiduciarios está enfocada en la UEN de fiducia estructurada, dejando en una menor</p>	<p>1. Las empresas fiduciarias y las comisionistas aumentan la oferta de fondos de inversión con rentabilidades cada vez más competitivas.</p> <p>2. Para 2018, se tiene conocimiento de nuevos entrantes al mercado con alto reconocimiento a nivel global.</p> <p>3. La mayor rentabilidad en TES de EE.UU. movilizan el capital de los inversionistas al extranjero por especulación. Esto genera una pérdida del valor de los fondos.</p>

prioridad los FIC's.

En la matriz se evidencia que el área ve una gran oportunidad en el crecimiento del sector fiduciario, esto significa que anualmente aumenta el número de clientes y el capital invertido; para mantener la competitividad de la empresa, el área debe generar y promocionar un valor agregado en la industria para captar la mayor cantidad de clientes nuevos.

La gestión de los FIC's, el servicio al cliente, y la innovación son considerados factores críticos del sector y BBVA AM logra destacar en la mayoría de estos, siendo P&F la encargada de innovar el producto y los servicios ofrecidos; por esto el área crea un ambiente de creatividad y autonomía. Del mismo modo, busca estar al margen de los movimientos del mercado y así hacer frente a los productos sustitutos y a los nuevos entrantes.

Por el lado de las debilidades, el área de P&F debe acomodarse a las decisiones estratégicas del Área de Negocio y a las herramientas que ofrece el Área Comercial del banco, siendo en muchos casos insuficientes para el cumplimiento de los objetivos empresariales ya que en el contexto local, BBVA ve como competencia a BBVA AM por considerar a los FIC's como productos sustitutos de los CDT, Cuentas de Ahorro, entre otros; esta situación es ignorada por la casa matriz ya que es un escenario que no se repite en España y P&F debe adaptarse con herramientas alternativas para cumplir con los objetivos del área.

La fiduciaria utiliza a los canales del banco como medios para llevar al cliente sus productos, siendo el principal las oficinas a nivel nacional, si bien esta también es una ventaja competitiva, puede limitar los procesos de auditoría y control del servicio al cliente.

Análisis de la Cadena de Valor

Como BBVA AM es filial de BBVA, el banco forma parte esencial de la cadena de valor de la fiduciaria, siendo este el proveedor principal de infraestructura, soporte de marca, y músculo financiero; así como es un distribuidor de los FIC's en la Banca Personal y Premium. Sin embargo, la cadena de valor varía dependiendo del segmento del cliente que se esté tratando.

Banca Empresas, Institucional y Corporativo

Para el segmento de Banca Empresarial, se aplica la UEN de Fiducia Estructurada, esta es la cadena de valor más compleja ya que incluye a la mayoría de áreas de la empresa. En este caso, el área comercial y el área de servicios fiduciarios trabajan de forma conjunta antes, durante y después de la ejecución del negocio, cumpliendo con los acuerdos pactados durante la negociación.

Así, el contrato firmado elimina la brecha del conocimiento y la operación conjunta elimina la brecha de desempeño y diseño, a su vez Servicios Fiduciarios se enfoca en disminuir por si solo la brecha de comunicación con el cliente con la entrega oportuna del servicio post venta.

(Zeithmal & Bitner, 2009).

ILUSTRACIÓN 2: CADENA DE VALOR DEL SEGMENTO EMPRESARIAL



Fuente: Entrevista con la Gerente de Servicios Fiduciarios de BBVA AM.

Banca Personal y Premium

Para la banca personal, se aplica la UEN de P&F directamente, allí los comerciales del área funcionan como capacitadores del personal de las sucursales, quienes tienen el mayor contacto con el cliente. Para el usuario de esta banca su contacto puede hacerse desde la página web de la fiduciaria, por teléfono o asistiendo directamente en la sucursal, para todos los casos del proceso el cliente termina asistiendo a la sucursal para constituir legalmente el fondo. Esta cadena de valor es mayormente controlada por el banco y la fiduciaria no influye sobre las decisiones que allí se pueden tomar, aumentando el riesgo que el servicio entregado no sea el mismo que el comunicado.

ILUSTRACIÓN 3: CADENA DE VALOR DEL SEGMENTO PERSONAL Y PREMIUM



Planteamiento del Problema

Actualmente, existe una Brecha de Comunicación entre BBVA AM y el cliente de Banca Personal y Premium, ya que la información que recibe el cliente sobre los fondos de inversión no es la adecuada; una investigación detallada del problema encontró que la brecha de comunicación es causada por la brecha del desempeño entre la fiduciaria y su proveedor BBVA.

Esta brecha se genera porque el personal de las sucursales (Auxiliares) tienen una escasa información sobre los FIC's ya que su valoración es dinámica y depende de fluctuaciones económicas locales y globales que deben ser explicadas en detalle al cliente, si las condiciones son desfavorables para el producto, sus rendimientos se ven comprometidos y esto alerta a los clientes los cuales demandan explicación de la caída del valor de sus activos. Para estas situaciones, los auxiliares no están adecuadamente capacitados ya que, si bien reciben un apoyo

de los comerciales del área de producto, se ven limitados por la alta rotación del personal en este cargo. Adicionalmente, durante las sesiones de capacitación, los auxiliares se enfocan en preguntar temas redundantes relacionados con el funcionamiento básico de los fondos y explicaciones de las fluctuaciones a corto plazo, esto limita a los comerciales a dar una capacitación progresiva e impulsar el desarrollo de las capacidades de los auxiliares.

Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar un modelo de gestión del servicio que disminuya la brecha entre BBVA Asset Management y sus distribuidores con el fin de aumentar la eficiencia de las comunicaciones entre el segmento de alto valor y la entidad?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar durante el primer semestre de 2018 un modelo de gestión del servicio que disminuya la brecha de desempeño entre BBVA y BBVA AM con el fin de aumentar la eficacia de las comunicaciones entre la empresa y el segmento de alto valor.

Objetivos Específicos

TABLA 2:OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo Específico	Metas	Indicador
Identificar las causas por las que se incumplió la meta del IRENE para 2017	Conocer la perspectiva de re las causas del to del IRENE	Porcentaje del IRENE cumplido sobre el estimado.
Identificar los mecanismos que tiene BBVA y BBVA AM para disminuir las brechas del servicio	Conocer las ventajas y oportunidades de mejora de las etapas de prestación del	Expectativa del servicio ofrecido vs Servicio entregado al cliente

servicio y sus respectivas brechas.

Diseñar un plan de servicio al cliente que disminuya la brecha del desempeño	Disminuir la brecha de desempeño creada por las diferencias de objetivos entre BBVA y BBVA AM	Aumento del IRENE Variación de saldos medios
--	---	---

Justificación

BBVA Asset Management se encuentra en el sector terciario de la economía, conocido como el sector de servicios, específicamente en la industria de servicios fiduciarios. Este sector se ha caracterizado por tener uno de los mayores crecimientos económicos del país con el 60,3% del PIB nacional (Passport, 2018), esta tendencia se repite alrededor del mundo, Zeithmal & Bitner (2009) afirmaron que “la economía de los servicios está creciendo en todo el mundo” (pp.7) y así lo demostraron al citar al *The World FactBook* (2007) en donde ejemplificaron ciudades como Hong Kong que dependían del 91% de su PIB del sector de servicios (Zeithmal & Bitner, 2009).

Para la empresa, los factores críticos de la industria son la gestión de los recursos, el servicio al cliente y la innovación en productos y servicios. Este último, impulsó a la casa matriz BBVA a crear el IRENE siendo un indicador de *Net Promoter Score* (NPS) que mide la probabilidad de que un cliente promueva la marca (Faltejskova, 2016).

BBVA AM conoce la industria y el potencial que esta tiene; es por esto que el área de Servicios fiduciarios se enfoca en aumentar el IRENE y cumplir las expectativas de los contratos fiduciarios, así como el área de servicio al cliente del banco se enfoca en mejorar la atención en las sucursales. El servicio debe ir acompañado de amplios procesos de innovación (Zeithmal &

Bitner, 2009), esto obliga a las compañías proveedoras de servicios a estar actualizando y mejorando sus canales de información y atención al usuario. En el caso del Grupo BBVA, el banco gestiona estos canales y la fiduciaria funciona como el grupo de expertos que asesora al personal. Esta especialización de las actividades mejora la calidad de la información transmitida, sin embargo, limita la eficacia en la que esta puede ser transmitida generando así brechas en el desempeño y aplicación de los procesos que aumentan la brecha de la comunicación entre la fiduciaria y el cliente masivo (Lovelock & Wirtz, 2015).

Antecedentes

Antecedentes de la empresa

En 2017, la economía colombiana entró en un periodo de declive económico, representado en un crecimiento menor al esperado por el Banco de la Republica de Colombia, paralelamente, en los últimos años el dólar se valorizó internacionalmente y el alza de intereses del Sistema Federal de Reservas (FED por sus siglas en inglés) generó un escenario más atractivo para los inversionistas extranjeros (El Espectador, 2017); Esto causó que los rendimientos de los fondos de inversión colectiva fueran menores y en algunos casos se presentaran rentabilidades negativas.

La baja en las rentabilidades aumentó la incertidumbre en los inversionistas, estos acudieron al personal de las sucursales buscando una explicación en la pérdida de valor de sus inversiones, frente a esto el personal no respondió adecuadamente a las solicitudes y la insatisfacción del cliente se demostró en los resultados del IRENE alcanzando así el 55% de NPS, siendo el objetivo de la Fiduciaria el 60%.

La situación se vio reflejada en todas las fiduciarias del país, sin embargo, según la Gerente de Cuenta, Carolina Portela sus clientes preferían transferir sus inversiones a otras empresas ya que,

aunque estas tuvieran una menor rentabilidad que los fondos de BBVA AM, estas prestaban una mejor asesoría, esto destacó la importancia que tiene el servicio de las sucursales y alertó a la empresa para la mejora del mismo.

Enfoque de servicios en el siglo XXI

Ducker (citado en Faltejskova, 2016) afirmó que con el nuevo siglo se crearán nuevos consumidores que requerirán de una atención más especializada. Así mismo, Faltejskova (2016) afirma que con la globalización se requiere transformar los sistemas estáticos en sistemas dinámicos (pp.1). Y la manera de lograrlo es mediante la prestación de un buen servicio con el mercadeo de relación, este se caracteriza por “construir y mantener una base de clientes comprometidos que sean rentables para la organización” (Zeithmal & Bitner, 2009, pp. 182). Este concepto se logra implementar adecuadamente para el segmento de Banca Empresarial y Banca Comercial por FE y P&F, sin embargo, la alta rotación en las sucursales evita que el cliente establezca una relación cercana con el personal de la sucursal ni con el Comercial de P&F ya que este no tiene un contacto permanente con el cliente de Banca Personal y Premium. Para mejorar la experiencia del servicio al cliente, se debe enfatizar en la capacitación y mejora del talento humano interno, Esta relación se ejemplifica con la contratación de empleados que trabajan por teléfono en BT, una compañía de telecomunicaciones que Reino Unido, caracterizada por su alto índice en su NPS, se enfatiza en capacitar a sus empleados con los más mínimos detalles de sus productos, esta capacitación es longitudinal y se enfoca en desarrollar habilidades que construyan relaciones con los clientes de tal forma que entienda sus necesidades (Lovelock, 2008).

Este tipo de capacitaciones genera empoderamiento en el personal, esencial para que su participación aumente con el tiempo y se logre crear una relación más cercana con los

inversionistas que acuden a las sucursales; esto se puede ejemplificar con el caso de Hewlett-Packard en España, allí se evidencia que la compañía se basa en la confianza de las personas, tanto en logros como en contribuciones e integridad y cómo los valores se ven relacionados con el comportamiento de todo el personal de la empresa, así se fomenta el empoderamiento, disminuye la rotación del personal, aumenta la participación y desarrolla a los colaboradores como un valor agregado en la empresa (Álvarez, citado en Lovelock, 2008, p.484).

El valor potencial del personal empieza desde su adecuada selección. Lovelock y Wirtz (2015) afirman que, aunque las condiciones de servicio se pueden enseñar, “la calidez” no (p.292). Estos elementos de personalidad son escanciales e intransferibles, los cuales se pueden deducir del personal únicamente en el momento de selección. Southwest Airlines incluye al personal que trabajará con el candidato en parte del proceso de selección, allí los futuros compañeros de trabajo analizan y califican al candidato con el fin de definir las aptitudes necesarias para el cargo y su posible desempeño en el equipo. (Lovelock y Wirtz, 2015).

Marco teórico

Definición del Servicio y la escala de tangibilidad

Zeithmal & Bitner (2009) definen los servicios como:

acciones, procesos y ejecuciones que según Johnson et al. (año) No son objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse, en lugar de ello son ejecuciones intangibles que [...] hacen parte de la mayoría de los productos tangibles.

Para los autores, los productos y servicios se encuentran en un espectro de intangibilidad, este espectro determina que productos son más tangibles que otros, siendo los minerales los más tangibles y los servicios de educación los más intangibles. Los factores críticos de éxito de los FIC's se involucran en diferentes niveles de la jerarquía, siendo la gestión adecuada de los

activos la más notoria ya que esta se traduce en una rentabilidad (o pérdida) del valor de los activos del cliente. El siguiente en la escala son los servicios relacionados con la transaccionalidad de los fondos, ya que la comodidad de los clientes al momento de hacer transacciones limita la cantidad de nuevos adquirentes del producto. Posterior a este se encuentran los servicios relacionados con la postventa del fondo, estos son los más intangibles del proceso ya que dependen del personal de la sucursal, así como del área comercial de la fiduciaria.

El Triángulo de Servicios en los 3 Momentos de la Verdad

El marketing de servicios se desarrolla mediante el cumplimiento de un triángulo con su mismo nombre, este se divide en el marketing interno, el marketing externo y el marketing interactivo (Bitner 1995, citado en Zeithmal & Bitner, 2009).

El marketing externo es la formulación de la promesa, en este grupo la compañía genera una promesa de valor para el cliente, allí desarrolla las piezas publicitarias, las ventas, y determina precios que faciliten la percepción de la promesa por parte del cliente. (Zeithmal & Bitner, 2009). Actualmente, el momento Zero de la verdad (ZMOT) aumenta el alcance de la promesa de valor, ya que se aumenta el tiempo en el que el cliente puede informarse para realizar una compra o adquirir un servicio (Google Inc., 2012), promoviendo un ambiente más competitivo a la hora de prestar un servicio de preventa.

En el segundo grupo se realiza el cumplimiento de la promesa en el marketing interactivo, allí se desarrolla el primer momento de la verdad (Normann, 2001) mediante el instante de venta o interacción con la empresa, en este punto el servicio se pone a prueba ya que las condiciones en las que esté operando la compañía determinan la confiabilidad del cliente para adquirir el producto. Por último, el tercer grupo es el marketing interno, allí se facilita la promesa de valor

al cliente mediante el desarrollo de los procesos internos, estos procesos deben ser aptos para que la promesa pueda cumplirse (Zeithmal & Bitner, 2009).

Estos modelos se simplifican en la relación entre dos variables fundamentales para la adecuada prestación de un servicio al cliente, divididas mediante la brecha del cliente. La primera variable es el *servicio esperado* que tienen los clientes sobre el producto o servicio, y la segunda es la *percepción del servicio*. Si la primera es demasiado alta, el cliente dejará de adquirir el servicio porque no se cumplen sus expectativas, por otro lado, si es muy baja no será llamativa para ningún cliente potencial. Este servicio esperado se divide a su vez por una brecha que separa el servicio deseado y el servicio mínimo adecuado para adquirirlo. Según Zeithmal & Bitner, (2009):

Estos dos factores se ven influenciados por los intensificadores transitorios del servicio, las necesidades personales, la percepción de alternativas de servicio, factores situacionales, etc. Por el otro lado se ven involucrados las promesas implícitas y explícitas, así como en las experiencias anteriores, dando lugar al servicio predicho (p.140).

Brechas del Servicio de Zeithmal y Bitner

Se proponen 4 brechas del servicio en las cuales la entidad puede cometer falencias al momento de entregar el servicio, estas se dividen en dos categorías, la brecha del cliente y las brechas del proveedor (Zeithmal y Bitner, 2009).

La brecha del cliente se caracteriza por una diferencia entre la expectativa de cliente y las percepciones de la compañía sobre el servicio que espera el cliente, en este caso los problemas de la brecha se causan por una orientación inadecuada de segmento, una falta de comunicación ascendente etc. (Zeithmal y Bitner, 2009).

Por el lado del proveedor existen tres brechas del servicio, estas son diseño, desempeño y comunicación. En el diseño, es la diferencia entre los estándares de servicios planeados y los procesos con los que se pueden ejecutar, esta brecha también incluye la ausencia de un estándar para las compañías. En el desempeño, las brechas se causan por la mala ejecución del servicio, bien sea por el no entendimiento del personal o la diferencia de objetivos estratégicos entre la compañía y sus distribuidores. Finalmente, la brecha de comunicación se causa por la ausencia de comunicaciones integrales de marketing, esta puede ser causada porque el cliente y/o el distribuidor desconocen el valor real del producto de la compañía creando confusión en la entrega del servicio (Zeithmal y Bitner, 2009).

Estas brechas se caracterizan por que se relacionan entre ellas afectándose mutuamente y aunque el fallo puede empezar desde el diseño del modelo, las demás brechas pueden influir en cualquier proceso de la cadena de valor, por eso es importante que la empresa dedique a estudiar toda la cadena de valor para el cliente y el flujo de experiencia del servicio para encontrarlas y disminuirlas (Lovelock & Wirtz, 2015).

Metodología

Se utilizará un enfoque cualitativo el cual, según Hernández, et.al, (2010), “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pp.7). Se realizará un muestreo de tipo expertos en las áreas involucradas con el servicio al cliente, siendo estas el Área de Producto y Fondos de Inversión, Servicios Fiduciarios y Cumplimiento, a los cuales se les realizarán entrevistas abiertas no estructuradas con el fin explorar y construir el contexto en el que se encuentran inmersos los procesos del servicio al cliente.

En esta fase se realizará:

- Entrevista al Gerente de P&F con el fin de conocer la perspectiva del nivel competitivo de la empresa.
- Entrevista a la Gerente de Servicios Fiduciarios con el fin de conocer la relación entre las áreas y la situación actual de la empresa en calidad de servicio al cliente.
- Entrevista a la Gerente de Cuenta con el fin de conocer las necesidades del servicio al cliente y la relación entre el personal del *front office* y los Comerciales Territoriales.

Posteriormente, se recurrirá a referencias teóricas que expliquen y sustenten la situación actual de la empresa y que permitan diagnosticar adecuadamente los fallos en el servicio, en esta fase se comparará la situación actual de la empresa con sus respectivas fortalezas y oportunidades de mejora en el servicio.

Para estructurar un modelo de servicio al cliente teniendo en cuenta todas las áreas involucradas, se propone adaptar un cuadro de mando integral aplicado a la cadena de valor del cliente de Banca Personal y Premium. Teniendo en cuenta los objetivos generales, operativos y estratégicos del área de P&F, se priorizarán los objetivos estratégicos relacionados con el servicio al cliente, priorizando los esenciales para el proyecto, después se realizará un mapa estratégico en el cual se relacionen los objetivos en secuencia desde las necesidades de las TIC's, seguido del talento humano, los procesos de apoyo, el valor agregado del cliente y la creación de valor para la empresa en términos financieros.

Se realizará una matriz que relacione cada objetivo con sus respectivas iniciativas de solución, también con los responsables y/o comprometidos (Matriz OIRC), así como sus indicadores, fórmulas y metas (Matriz OMER).

Finalmente se propondrá un plan de acción puntual que solucione una o varias iniciativas, se incluirán las fechas de ejecución estimadas según los tercios del año para estar en sinergia con los periodos de evaluación del IRENE, los tercios o trimestres

Diagrama de Gantt

TABLA 3: DIAGRAMA DE GANTT

Objetivo Especifico	Actividades	P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Identificar las causas por las que se incumplió la meta del IRENE para 2017	Entrevistas al Gerente de P&F	P	█																	
		R		█																
	Entrevistas a la Gerente de Servicios Fiduciarios	P		█																
		R			█															
Identificar los mecanismos que tiene BBVA y BBVA AM para disminuir las brechas del servicio	Entrevistas a la Gerente de Cuenta	P				█														
		R					█													
Diseñar un plan de servicio al cliente que disminuya la brecha del desempeño	Análisis de las Brechas de Zeithmal & Bitner en BBVA AM	P						█												
		R							█											
	Definir los objetivos Estratégicos y operacionales de P&F	P											█							
		R												█						
	Elaborar el mapa estratégico del Área	P																		
		R																		
	Elaborar la matriz OIRC - OIMER	P																		
		R																		
	Desarrollar el plan de acciones puntuales	P																		
		R																		
Elaborar la propuesta del Servicio al Cliente	P																			
	R																			

Resultados

Perspectivas de P&F y SF respecto a las posibles causas del incumplimiento del IRENE

Después de realizar la entrevista al Gerente de Producto y Fondos de Inversión, se obtuvo un perfil general de la empresa y la situación del mercado que afecta de forma directa la percepción del cliente sobre el valor del servicio.

En la primera entrevista se definió la cadena de valor de la empresa, allí se determinaron los aspectos fundamentales que conforman el diagrama de flujo del cliente de la Banca Personal y Premium, con base en esto se definió el producto, los servicios esenciales y los servicios

complementarios al producto (Ilustración 4). También se realizó un análisis externo de la compañía para identificar el contexto en el que se encuentra y cómo se vio afectada la rentabilidad de los FIC's. y el IRENE.

Como se explicó anteriormente, para finales de 2017 existieron fluctuaciones en el contexto internacional como el alza de tasas de interés por parte de la FED (Dinero, 2017), la promesa de políticas económicas proteccionistas por parte del gobierno de EEUU para el primer trimestre de 2018, la caída del precio del petróleo y el aumento de valor por parte del dólar frente a otras monedas; así como fluctuaciones en el contexto nacional como las elecciones presidenciales de mayo de 2018, generaron un aumento en la incertidumbre de los inversionistas que prefirieron trasladar sus activos a economías más rentables y menos riesgosas. Estas transacciones de activos comprometieron la rentabilidad de los FIC's siendo en el caso del Fondo Balanceado Global el más afectado al generar rentabilidades negativas.

En la entrevista con la Gerente de Servicios Fiduciarios se obtuvo información sobre la funcionalidad de las UEN dentro de la fiduciaria y cómo estas se excluyen mutuamente en la mayoría de sus procesos; para comprender las áreas involucradas en los procesos de las UEN se estructuró un segundo diagrama de flujo que demostró la separación de la mayoría de las áreas entre P&F y FE, teniendo principalmente contacto en funciones de asesoría y apoyo. Esto se debe a que la Fiducia Estructurada tiene una mayor cantidad de variables durante la negociación de la apertura de fondos, esta atiende las necesidades de la banca empresarial la cual se caracteriza por negociar la administración de activos de gran valor y le da el privilegio al cliente de aceptar o negar cuotas administrativas, términos de los servicios complementarios, etc. Para estos contratos los servicios complementarios son esenciales para que la empresa mantenga sus activos en la fiduciaria que aparte de darle valor al bien adquirido, son un medio de fidelización

del cliente y por ello los procesos son rigurosamente auditados con indicadores internos de productividad como con indicadores externos de NPS como el IRENE.

Para el Gerente de P&F el IRENE descendió por la falta de respuesta del personal de las sucursales para brindar una explicación certera de la situación atípica del mercado, a su vez, la Gerente de Servicios Fiduciarios reconoce que la respuesta oportuna del personal no ha sido la más adecuada. Esto se debe a que, si bien existe un programa de capacitación, la alta rotación del personal limita el avance en el aprendizaje sobre los fondos. Adicionalmente, la Gerente de Cuenta comentó que los comerciales territoriales, en su labor de capacitadores, se ven limitados a responder las preguntas repetitivas de los auxiliares sin lograr avanzar en el desarrollo de los temas esenciales.

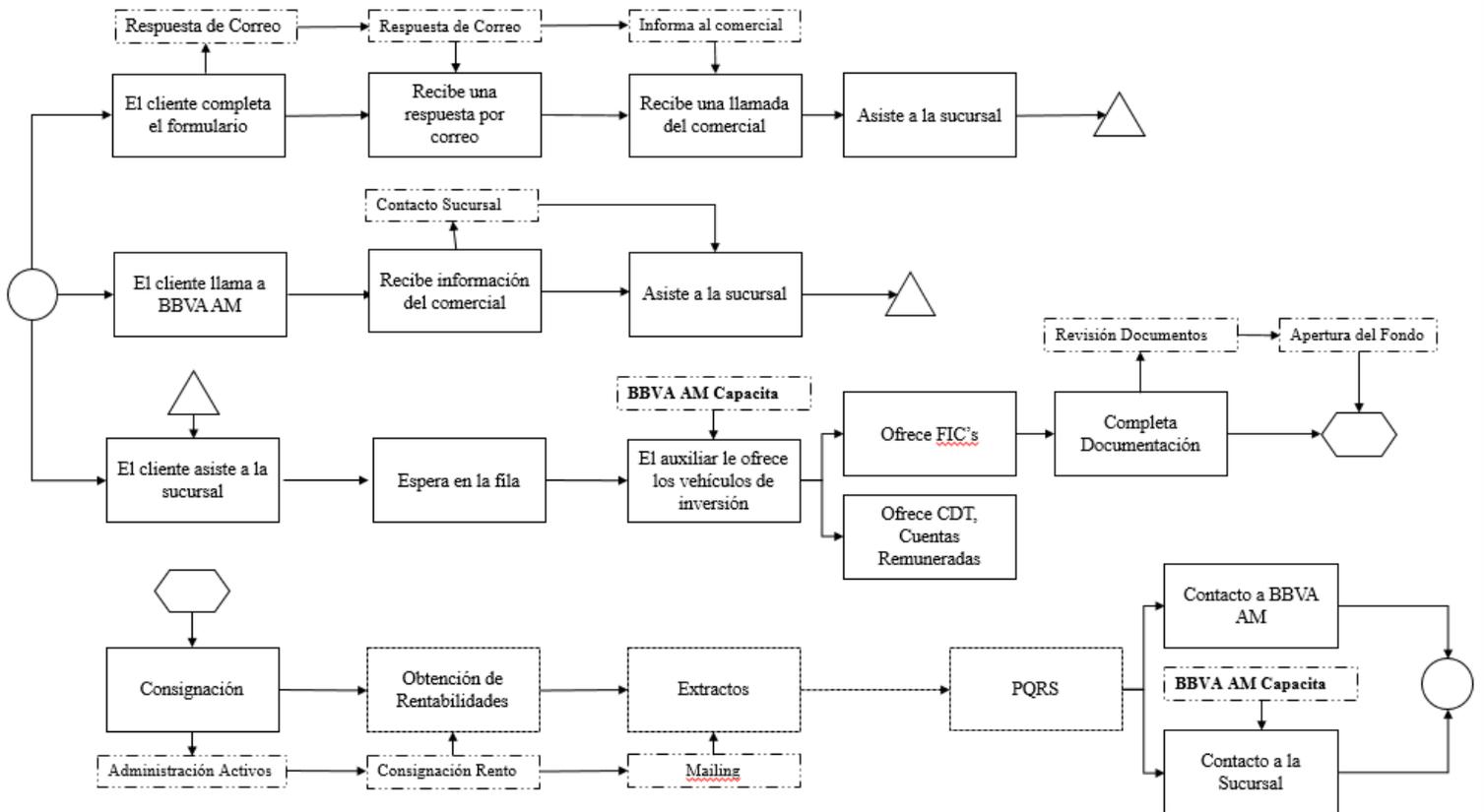
Paralelamente, según la Gerente de Cuenta comentó que la alta rotación del personal se causa por fallas en el proceso de contratación de los auxiliares y, al ser el primer contacto con la Banca Personal y Premium, debe atender las insatisfacciones del servicio. Adicionalmente, se conoce que los cargos de tipo front office enfrentan periodos prolongados de estrés (Lovelock & Wirtz, 2015).

Este análisis concluyo que las limitaciones en la prestación del servicio se encuentran estrechamente relacionadas con la alta rotación del personal y la ausencia de un programa de capacitación longitudinal que evite las preguntas recurrentes y permita una gestión adecuada del conocimiento al largo plazo.

Conocer las ventajas y oportunidades de mejora de las etapas de prestación del servicio y sus respectivas brechas.

Se realizó un diagrama de flujo que determine los pasos que el cliente debe seguir para contratar un FIC's, en este diagrama se incluyó el proceso opcional que debe hacer un cliente en caso de solicitar una información o un PQRS no operacional.

ILUSTRACIÓN 4: DIAGRAMA DE FLUJO DEL CLIENTE



Partiendo de la necesidad de invertir (generar ingresos) de los clientes, este puede entrar en contacto con la empresa de tres formas iniciales, siendo estos el formulario de contacto de la fiduciaria, el número de contacto, o asistir a una de las sucursales del banco. Para el primer caso es el proceso menos personal, ya que el cliente completa el formulario de contacto, recibe una notificación de respuesta al día siguiente y finalmente es contactado por un comercial de su respectiva territorial en un lapso de un día a una semana desde que recibe la notificación. Una

vez el comercial informa al cliente sobre los fondos de inversión, este se dirige a una sucursal a completar el proceso de apertura de fondo.

Para el segundo caso, el cliente entra en contacto con la fiduciaria quien le pone en empalme con el comercial territorial y el proceso continúa una vez más en la sucursal. Una vez el cliente entra en la sucursal, es atendido por un auxiliar del front office, quien le ofrece un CDT o un FIC según sus necesidades de inversión, sin embargo, existe una preferencia por ofrecer los CDT como primera alternativa ya que este se encuentra dentro de su portafolio de incentivos, si el vehículo no se acomoda a las necesidades del cliente o si este ya ha tenido contacto con la fiduciaria y conoce el producto que desea, el auxiliar ofrecerá los FIC's como segunda alternativa. Una vez se toma la decisión de adquirir un Fondo, el cliente redacta una carta autorizando la transferencia de los activos de su cuenta, paralelamente, el auxiliar se compromete a completar los procesos internos necesarios para la apertura del fondo, allí se informa mediante la intranet o contacta a BBVA AM para recibir apoyo en la ejecución del circuito, dentro de siguiente día hábil se abre el fondo y se ejecuta la transacción. El cliente empieza a percibir el valor del bien adquirido un día después de la apertura del fondo y su siguiente contacto con la empresa es el envío de los extractos de los productos financieros.

El diagrama de flujo tiene en cuenta los PQRS en caso de presentarse fallos durante el servicio, para la mayoría de los casos el personal del front office atiende este tipo de fallos, sin embargo, a medida que se ven involucrados los procesos internos, el área de apoyo comercial, el área de cumplimiento y demás áreas de la fiduciaria se van involucrando dependiendo de la gravedad de los casos.

Disminuir la brecha de desempeño creada por las diferencias de objetivos entre BBVA y BBVA AM

Para disminuir la brecha del desempeño de Zeithmal V. & Bitner M. (2009) se propone un Cuadro de Mando Integral de Kaplan (1996), adaptado al área de P&F con el fin de analizar la relación entre los procesos del área y las brechas del servicio.

Cuadro de Mando Integral BSC

Primero, se retomaron algunos aspectos esenciales de los objetivos empresariales con el fin de priorizar las actividades.

TABLA 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE BBVA AM

Direccionamiento Estratégico	
Misión	Participar en el crecimiento de nuestros clientes ofreciendo el mejor servicio en el sector fiduciario.
Visión	Ser en el 2020 una entidad financiera reconocida como el mejor proveedor de soluciones de inversión y administración de negocios fiduciarios con productos que se anticipan a las necesidades de los clientes, apoyados en programas de educación financiera y tecnología avanzada, generando valor para los accionistas, colaboradores y la sociedad en general.
Valores (Grupo)	El cliente es lo primero Pensamos en grande Somos un solo equipo

Paralelamente, se analizan los objetivos estratégicos y operativos del área, estos se categorizan según su prioridad del servicio y su perspectiva. (Tabla 5), con este análisis se realizó un mapa estratégico (Ilustración 5) que permitió determinar el orden en que los procesos relacionados con el servicio agregan valor a la empresa.

Este análisis permitió desarrollar una matriz que empalme Objetivos, Iniciativas, Áreas Responsables y Áreas Comprometidas, (OIRC) y una matriz que relacione esos objetivos con indicadores y metas (OIMER). Con el fin de relacionar las actividades puntuales y los respectivos planes que pueden cubrir las necesidades de la entidad (Tabla 6).

TABLA 5: PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos Generales	Estratégico/ Operacional	Principal	Secundario	Perspectiva
Aumentar el valor de los saldos medios	Estratégico	x		A. Financiera
Ser la empresa líder en el sector fiduciario	Estratégico	x		A. Financiera
Aumentar el número de clientes	Estratégico	x		B. Cliente
Fortalecer la relación con el cliente	Estratégico	x		B. Cliente
Fortalecer la marca e Imagen como empresa innovadora	Estratégico		x	B. Cliente
Aumentar la percepción de valor de la información del cliente	Estratégico		x	B. Cliente
Actualizar la Información de clientes y la industria disponible en la empresa	Operacional		x	C. Procesos
Aumentar la oferta de Fondos de Inversión Colectiva	Estratégico		x	C. Procesos
Fomentar la venta de fondos de inversión colectiva en las sucursales	Estratégico	x		C. Procesos
Incrementar el grado de Innovación del servicio	Estratégico		x	C. Procesos
Aumentar el conocimiento sobre la perspectiva del servicio del cliente de la competencia	Estratégico	x		C. Procesos
Mejorar los procesos de selección del personal para las sucursales	Estratégico	x		C. Procesos
Incrementar los estándares de calidad en el servicio de asesoría	Estratégico	x		C. Procesos
Fomentar el liderazgo del servicio	Estratégico	x		D.Talento Humano
Fortalecer la visión del servicio en los comerciales	Estratégico	x		D.Talento Humano
Incentivar el trabajo en equipo entre BBVA AM y BBVA	Estratégico	x		D.Talento Humano
Educar al cliente externo sobre los fondos de inversión	Estratégico		x	D.Talento Humano
Mejorar la cualificación de los colaboradores en atención al cliente	Estratégico	x		D.Talento Humano
Mejorar los canales transaccionales para la apertura de fondos y transacción de fondos	Operacional		x	E. Tecnologías de Información
Facilitar los canales de comunicación entre BBVA AM Y BBVA	Operacional		x	E. Tecnologías de Información

ILUSTRACIÓN 5: MAPA ESTRATÉGICO

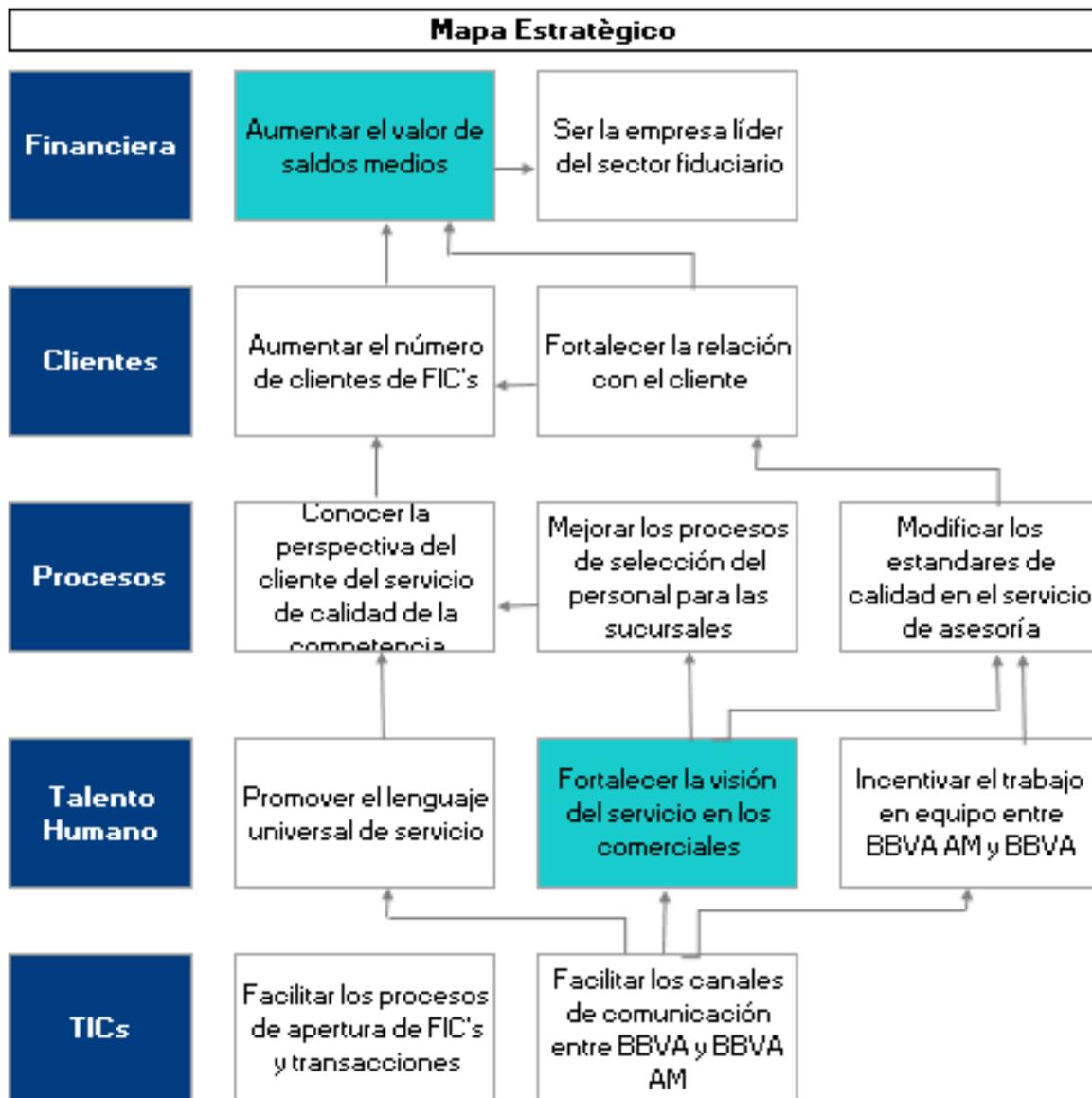


TABLA 6: MATRIZ OIRC OIMER

		Matriz OIRC				Matriz OIMER				
Objetivos Estratégicos del área		No.L	Iniciativas Estratégicas	Área Responsable	Áreas Comprometidas	Presupuesto	Indicadores Estratégicos	Fórmula	Línea Base	Metas 4T 2018
Tecnologías de Información	Facilitar los procesos de apertura de FIC's y transacciones	E1	Innovar los canales transaccionales	SCRUM	Calidad, Cumplimiento, Mercado, P&F	N/A	Apertura de FIC's mediante los nuevos canales transaccionales	Apertura nuevos canales/apertura canales tradicionales	0%	50%
	Facilitar los canales de comunicación entre BBVA y BBVA AM	E2	Aumentar la eficacia de los canales ya existentes	Producto y Fondos de Inversión	N/A	N/A	Cantidad de auxiliares que visitan los google sites	Número de visitantes mensuales los sites/ total de auxiliares	30%	100%
	Promover el lenguaje universal en el servicio	D1	Enfocar el programa de capacitación de BBVA al uso del lenguaje universal en servicios	Producto y Fondos de Inversión	Territoriales y Zonales	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Fortalecer la visión del servicio en los comerciales	D2	Capacitar a los comerciales de P&F en la visión de servicio de grupo	Producto y Fondos de Inversión	Talento y Cultura	\$500.000 \$2.000.000	Número de comerciales que aprueban un examen de cultura de servicio de BBVA	Aprobantes/Total de comerciales	0%	100%
Talento Humano	Incentivar el trabajo en equipo entre BBVA AM y BBVA	D3	Promover la comunicación y acompañamiento entre los comerciales y auxiliares	Producto y Fondos de Inversión	N/A	N/A	Número de auxiliares satisfechos/ Total de auxiliares	Auxiliares satisfechos/ Total de auxiliares	0%	70%
	Conocer la perspectiva del cliente de calidad de la competencia (Benchmark)	C1	Comparar la perspectiva del cliente de un buen servicio con el fin de conocer que entidad logra destacarse	Producto y Fondos de Inversión	N/A	Por definir	NPS de las entidades competidoras	Comparar el NPS de la empresa vs la media de NPS de la competencia	Superior al 50% de las entidades	Superior al 60% de las entidades
	Mejorar los procesos de selección del personal para las sucursales	C2	Sugerir preguntas de entrevistas a los gerentes de las sucursales para conocer adecuadamente el perfil del aspirante	Talento y Cultura	Producto y Fondos de Inversión	Por definir	Índice de rotación del personal	media de personas que declinan de su puesto de trabajo al trimestre por oficina/total del personal	40%	0%
	Modificar los estándares de calidad en el servicio de asesoría	C3	Enfocar los estándares de servicio al marketing relacional	Servicio al Cliente	Producto y Fondos de Inversión	\$500.000 \$2.000.000	NPS de la empresa	aumento o disminución del NPS trimestral	55%	60%
Clientes	Aumentar el número de clientes de FIC's	B1	capacitar al auxiliar sobre las diferentes necesidades de inversión de los clientes	Producto y Fondos de Inversión	Área Comercial de BBVA	N/A	Número de clientes con FIC's	Número de clientes con FIC's del mes /Número de clientes con FIC's del mes anterior	10%	20%
	Fortalecer la relación con el cliente	B2	Enfocar los estándares de servicio al marketing relacional	Servicio al Cliente	Producto y Fondos de Inversión	\$500.000 \$2.000.000	Número de clientes que cierran los fondos de inversión	Índice de deserción de clientes	N/A	<10%
	Aumentar el valor de saldos medios	A1	Aumentar el valor de el saldo medio de los clientes en FIC's	Producto y Fondos de Inversión	Auxiliares	N/A	Media de saldos en FIC's	Total de AUM's dividido el total de clientes con FIC's	124 Mill COP/Cliente	140 Mill COP/Cliente
Financiera	Ser la empresa líder del sector fiduciario	A2	Aumentar el Total de AUM's	Todas las áreas de BBVA AM	Todas las áreas de BBVA AM	N/A	Total de AUM's administrados en Bill de COP	Ranking de entidades con mayor Total de AUM's	4.8 Bill COP	9.5 Bill COP

La base de este diagrama (Ilustración 5) son las tecnologías de información y comunicación, siendo el principal factor estratégico la facilidad en la apertura y transaccionalidad de los FIC's, en este caso el área de P&F está trabajando en un equipo de alto rendimiento conocido como SCRUM, este equipo soluciona la necesidad de innovación transaccional para el cliente, por lo tanto, no se hará enfoque en este proceso.

El siguiente factor es la comunicación entre BBVA y BBVA AM, actualmente existen herramientas que permiten una adecuada relación entre las empresas, sin embargo, su efectividad se ve comprometida por la cantidad de información que reciben a diario los auxiliares, para ello se propone una herramienta de consulta inmediata que facilite a los auxiliares la información esencial para la respuesta de PQRS.

Programa de Comunicación: Entérate de los FIC's

Este será programa se basará en una página web en Google Sites con el fin de comunicar al cliente interno los datos esenciales de los FIC's y la explicación del contexto en el que están estos vehículos, dentro del Site se relacionan temas como:

- Preguntas frecuentes (FAQ)
- Situación económica local y global (Call conference de la fiduciaria)
- Información sobre rentabilidades y rendimientos
- Perfiles de Riesgo de los clientes
- Contacto directo con el comercial zonal y territorial
- Calificación del servicio y el apoyo de los comerciales
- Calificación calidad de la información y sugerencias

Posteriormente, se realizó un análisis de la perspectiva del talento humano, allí se analizaron tres factores críticos en los cuales se encuentran promover el lenguaje universal del servicio, fortalecer la visión del servicio en los comerciales y auxiliares, e incentivar el trabajo en equipo. Kaufman (2012) Afirma que la visión del servicio es fundamental para la incentivar a otros a utilizar el lenguaje y fomentar el trabajo en equipo, es por esto que se decide enfocar la estrategia en el desarrollo de este factor, proponiendo un programa de capacitación que desarrolle esta visión en liderazgo en servicios.

Programa de Capacitación: Liderazgo en Servicios

Se propone un programa de liderazgo en servicios basado en los 12 pilares del servicio de Kaufman (2012) aplicados a las áreas de cada uno de los involucrados, este programa servirá como complemento a las capacitaciones de fondos ya existentes y reforzará la visión del servicio de los auxiliares e incluirá:

- Enseñanza del lenguaje, visión y orientación del servicio: Valores del grupo BBVA y acompañamiento al cliente inversionista
- Fomento del uso de las herramientas existentes y del programa de comunicación *Entérate de los FIC's* para afianzar las relaciones entre los comerciales y los auxiliares.
- Información para el cliente interno sobre los concursos y programas de motivación para promover la venta de FIC's
- Información para cliente interno sobre las necesidades de inversión del cliente, con el fin que ofrezcan producto adecuado para el cliente.
- Información sobre los programas de feedback interno, con el fin de recuperar información que requieren los auxiliares y los clientes sobre los FIC's

Por el lado de la perspectiva de procesos, se propone mejorar el proceso de selección de las sucursales y crear un proceso de benchmark de servicios.

Propuesta de selección a Talento y Cultura

El área de Recursos humanos de BBVA, Talento y Cultura, tiene definidas las cartas descriptivas de los empleados en cada cago de la empresa, sin embargo, la alta rotación del personal en el cargo de auxiliares advierte a la empresa que el proceso de selección tiene inconvenientes, para ello se propone una entrevista que puede ejecutar el gerente de la sucursal, esta entrevista puede ayudar a determinar las competencias de los candidatos y si logran aplicar adecuadamente para el cargo del front office. Estas preguntas se formularán según el diccionario de preguntas por competencias de Martha Alles (2008) analizando las siguientes las competencias (Anexo 2):

- Compromiso con el Grupo BBVA
- Orientación al Cliente
- Adaptabilidad
- Búsqueda de información
- Desarrollo de relaciones
- Temple

Una vez analizada y aprobada por Talento y Cultura, se sugerirá a los gerentes de las sucursales su aplicación tomando como muestra las oficinas de Bogotá durante el tercer trimestre de 2018, para luego ser aplicado en las oficinas a nivel nacional. Esta ejecución será llevada a cabo por el área de reclutamiento de Talento y Cultura, el área de Producto cumpliría con sugerir el modelo de entrevista con el fin de motivar la cultura de servicio al cliente desde la selección del personal.

Benchmark de Servicios

Es importante conocer la perspectiva del cliente en los servicios (Kaufman, 2012), ya que esto genera parámetros de la expectativa del cliente frente a los proveedores, si bien el proceso puede ser costoso, genera una ventaja competitiva el conocer la satisfacción del cliente en las entidades rivales. Este benchmark puede ser ejecutado desde el área de mercadeo del grupo y supervisado por el área de P&F, en la estructuración, se propone realizar encuestas masivas a los clientes de vehículos financieros de las bases de datos del área de segmento (mercadeo) del banco, allí se incluirán preguntas que diferencien a los clientes que tienen vehículos en otras entidades financieras y así comparar la experiencia de servicio.

En las acciones puntuales, se recomienda estructurarlo en conjunto con el Área de Segmento (Mercadeo) para aprovechar la especialización de tareas, también se recomienda solicitar apoyo de la casa matriz para confirmar si este tipo de investigaciones se ha realizado anteriormente y así estructurar un plan más detallado.

Finalmente se propone un cuadro detallado en donde se relacionen los planes, las metas y sus respectivos indicadores.

Conclusiones

- Para el primer objetivo se concluye que la empresa depende ampliamente de las fluctuaciones económicas locales y globales, estas condiciones determinan la rentabilidad de los fondos de inversión colectiva. Para el primer trimestre de 2018 se infirió que la amplia volatilidad de los mercados internacionales por políticas proteccionistas de EEUU y el alza de tasas de la FED limitaron los rendimientos de los fondos, estas fluctuaciones también se

presentaron en el entorno local con el proceso de elecciones presidenciales del país durante el primer semestre de 2018.

- Para el segundo objetivo se concluye que, si bien la empresa maneja mecanismos para reducir las brechas del servicio, los objetivos de las filiales del grupo son diferentes y las diferencias entre estos limita la visión del buen servicio, el área comercial y de negocios de la casa matriz deben crear estrategias que impulsen las sinergias entre las diferentes entidades dando igualdad de condiciones para ofrecer sus servicios en las sucursales, esto incluye un sistema de motivación equitativo en el cual los auxiliares puedan ofrecer los FIC's sin necesidad de preferir los CDT o las cuentas remuneradas. También se encontró que los procesos de comunicación interno no son integrales y saturan a los auxiliares de información.
- Respecto al tercer objetivo se concluyó que el área de producto carece de una atención detallada del diagrama de flujo de los clientes ya que su principal distribuidor realiza la mayor parte del contacto con el cliente sin intervenciones del área para ofrecer su producto, frente a esto los comerciales generan capacitaciones extracurriculares que sostienen la comunicación a distancia pero que no generan una relación a largo plazo con los auxiliares, al optimizar las herramientas existentes de comunicación y enfocarlas al servicio integral, la relación entre comerciales y auxiliares aumentaría promoviendo un mejor conocimiento del producto y de la situación económica.

Recomendaciones

Se proponen planes de acción según los objetivos estratégicos más importantes obtenidos en el cuadro de mando integral que dan alcance a una o más iniciativas mencionadas anteriormente;

para cada acción se propone las fechas estimadas de realización, así como sus responsables, involucrados, recursos asignados y sus respectivos indicadores de éxito (Tabla 7).

TABLA 7: PLANES DE ACCIÓN

Planes de Acción							
Acciones o Actividades	Iniciativas Satisfechas	Inicio	Final	Responsable	Involucrados	Asignación de Recursos	Indicador de Gestión
Programa de capacitación: Liderazgo de Servicios	D1,D2,C3,B1, B2, E2,D3,D4,C2	2T 2018	4T 2018	Producto y Fondos de Inversión	Comerciales, Auxiliares	Si, Planeador de capacitaciones enfocado al liderazgo del servicio	IRENE
Programa de comunicación: ¡Entérate de los FIC's!	E2	2T 2018	4T 2018	Producto y Fondos de Inversión	Auxiliares	Si, Google site sobre FAQ , canales insitucionales de comunicación. Si, se requiere una conferencia con talento y cultura en donde se analicen las cartas descriptivas, así como las competencias analizadas en el reclutamiento	Satisfacción del cliente interno
Propuesta de selección a Talento y Cultura	C2	3T 2018	4T 2018	Producto y Fondos de Inversión	Talento y Cultura	Si, se requiere una conferencia con el área de segmento para limitar el presupuesto necesario de investigación para conocer la perspectiva de calidad de servicio de la competencia	Índice de rotación del personal
BenchMark de Servicio	C1	4T 2018	Indefinido	Producto y Fondos de Inversión	N/A		Rango de puntuaciones del NPS de las entidades

Programa de Capacitación: Liderazgo en Servicios:

Respecto al primer plan de acción, como se comentó en el análisis del BSC, se recomendó aplicar la propuesta de capacitación de con base a los 12 pilares del servicio de Kaufman (2012) durante el segundo tercio del año 2018.

A la fecha de publicación del documento, el programa sigue en desarrollo de contenido temático y cronograma, se programó su aplicación para Julio de 2018 una vez se tenga el resultado del IRENE para la primera mitad del año; Adicionalmente se debe tener en cuenta que la recomendación afecta el nivel estratégico de la empresa, por lo tanto su aplicación se ve comprometida por la aprobación de la Gerencia de Producto y la Presidencia de la Fiduciaria.

El objetivo de este plan de acción es aumentar el valor de este indicador para el final del año en un 50% de su valor actual, es decir que el indicador llegue al 75% de clientes promotores, este se

logra enfocando la cultura del servicio de los comerciales y de los auxiliares en el bienestar y satisfacción del cliente, logrando así que los clientes promotores de marca aumenten en proporción al total de clientes.

Programa de Comunicación: Entérate de los FIC's

Para el segundo plan de acción, se desarrolló un Google Site sobre preguntas frecuentes cuyo fin es mantener informado al cliente interno (auxiliares de las sucursales) sobre los Fondos de Inversión Colectiva y las fluctuaciones del mercado.

A la fecha, el producto está desarrollado y a la espera de aprobación del Gerente de Producto y Fondos de Inversión para su publicación y divulgación. El objetivo del site es mantener un índice de satisfacción del cliente interno, para ello el producto tiene un apartado de feedback para que el cliente muestre su opinión al área de Producto y Fondos de Inversión y así la información sea de utilidad y se pueda adaptar a las necesidades surgentes se espera que el índice de satisfacción del usuario con el site empiece con el 0% ya que es un producto nuevo y termine con el 80% al final del primer trimestre de aplicación. También se propone la medición de usuarios que visitan el site, la línea base es el 0% y se espera que aumente hasta el 30% para el mismo periodo.

Propuesta de Selección a Talento y Cultura

Para la tercera actividad, se proponen unas preguntas que ayuden al gerente de cada sucursal a determinar las competencias necesarias para un cargo de front-office, el objetivo de la guía es ayudar al gerente a contratar personal más calificado para ejercer el cargo y así disminuir la rotación del personal, esto generará que el conocimiento adquirido en las capacitaciones perdure en el largo plazo. El objetivo se verá cumplido con la disminución del índice de rotación del personal al final del cuarto trimestre de 2018.

A la fecha, la guía de entrevista esta desarrollada (Anexo 2) y a la espera de aprobación del Gerente de Producto y Fondos de Inversión para enviarla al área de Talento y Cultura, se propone aplicar en el tercer trimestre de 2018 y que para el final del cuarto trimestre el índice de rotación disminuya un 5%.

Benchmark de Servicios

Finalmente, para el último plan de acción se propone que el área se informe sobre la situación de servicio actual en el mercado de servicios financieros, teniendo en cuenta la expectativa de servicio del usuario y de el concepto de servicio de su competencia, ya que el área desconoce el tema, se recomienda el desarrollo de un programa en conjunto con el área de segmento del banco que pueda orientar los esfuerzos por conocer las expectativas del cliente inversionista así como la continua investigación de los resultados de NPS de las entidades en competencia.

Referencias

- Alles, M. (2008). Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias. Argentina, 1ra. Ed. Gránica S.A.
- BBVA, (2015). Historia de la Empresa. Recuperado el 26 de enero de 2018. Disponible en <https://www.bbva.com/quienes-somos/index.jsp>
- BBVA Asset Management, (2016). Quienes Somos. Recuperado el 26 de enero de 2018. Disponible en: <https://www.bbvaassetmanagement.com/am/am/co/ce/inversionista-particular/quienes-somos/index.jsp>.
- El Espectador, (2017). La Reserva Federal Aumentó la tasa de interés. Recuperado el 27 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/reserva-federal-aumento-la-tasa-de-interes-articulo-728288>

- Faltejškova, O., Dvorakova, L., & Hotovcova, B. (2016). Net Promoter Score Integration into the Enterprise Performance Measurement and Management System--A Way to Performance Methods Development. *Ekonomie A Management*, 19(1), 93-107.
- Google (2012). ZMOT Manual. Recuperado el 25 de febrero de 2018. Disponible en : https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2012-zmot-handbook_2_research-studies.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación. 5th ed. Mc. Graw Hill. México.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaufman, R. (2012). *Uplifting Service: The Proven Path to Delighting Your Customers, Colleagues, and Everyone You Meet*. 1ra Ed. Evolve Publishing.
- Lovelock, C (2008). *Administración de Servicios estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Pearson Educación.
- Lovelock C., Wirtz J., (2015). *Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia*. 7th ed. Pearson.
- Normann, R. (2001). *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*. 3rd ed. Wiley.
- Passport Euromonitor, (2018). Colombia: Country Profile. Recuperado el 19 de febrero de 2018, Disponible en: [//www.portal.euromonitor.com/portal/?ke4GVwoJyR47T1TjHIVtag%3d%3d](http://www.portal.euromonitor.com/portal/?ke4GVwoJyR47T1TjHIVtag%3d%3d)
- Zeithmal V. & Bitner M. (2009) *Marketing de Servicios*. 5th ed. Mc. Graw Hill.

Anexos

Anexo 1: Entrevistas

Entrevista con el Gerente de Producto y Fondos de Inversión

Agenda:

1. ¿Cómo funciona la relación entre BBVA y BBVA AM? ¿Actualmente existe un conflicto de intereses entre las dos entidades?
2. ¿Cuál es la cadena de valor en la empresa?
 - a. ¿Quiénes son sus proveedores, distribuidores, su competencia y cuáles son los productos sustitutos?
3. ¿Cuál es la situación actual de la empresa referente a la situación económica actual?
 - a. ¿Cuál es la relación entre los fondos de inversión colectiva y las fluctuaciones económicas?

Entrevista con la Gerente de Servicios Fiduciarios

Agenda:

1. ¿Cómo funciona la relación entre BBVA y BBVA AM? ¿Actualmente existe un conflicto de intereses entre las dos entidades?
2. ¿Cuáles son los indicadores que utiliza el banco y la fiduciaria para medir la satisfacción del cliente?
 - a. ¿Cuál es la situación actual de la satisfacción del cliente en el servicio?
3. ¿Cómo funcionan las UEN en la fiduciaria?
 - a. ¿Cuál es la relación entre servicios fiduciarios y las UEN?

Entrevista con la Gerente de Cuenta

Agenda:

1. ¿Cuál es la relación entre el Gerente de Cuenta y los auxiliares?
2. ¿Los comerciales tienen feedback de los auxiliares?
3. ¿Cuál es la opinión de los auxiliares sobre las capacitaciones?
4. ¿Qué temas se abordan durante las capacitaciones?

Modelo de preguntas por competencias según Alles (2008)

Anexo 2: Entrevista por competencias sugerida al área de Talento y Cultura

TABLA 8: ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DE ALLES (2008)

Guía de Entrevista por Competencias		
N.	Competencias	Preguntas
1	Compromiso con el Grupo BBVA	¿Qué opina de los objetivos empresariales?
		Si no comparte los objetivos organizacionales ¿Cómo se desempeñaría en una organización?
		Alguna vez ha sugerido alguna idea que mejore la calidad de su trabajo?
		¿Alguna vez defendió los objetivos de una empresa frente a sus compañeros de trabajo que no los compartían?
2	Orientación al Cliente	¿Está usted acostumbrado a relacionarse con los clientes?
		¿Cómo responde a las necesidades del cliente? ¿Prefiere ofrecer un producto que requiera u ofrecer un producto que cumpla sus metas de ventas?
		¿Cuál fue su último cliente que perdió? ¿Por qué sucedió?
		¿Cuál ha sido la situación más conflictiva con un cliente en la que ha estado? ¿Cómo reaccionó?
3	Adaptabilidad	¿Cuál ha sido la situación en la que haya que responder urgentemente estando involucrado en otra tarea? ¿cómo reaccionó?
		¿Cuál ha sido el cambio más drástico que ha tenido que hacer en un empleo previo? ¿Cómo reaccionó?
		¿Alguna vez le solicitaron ejercer tareas de otras áreas? ¿asumió la responsabilidad?
		¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar para recibir nuevos clientes? ¿Cómo los concretó?
4	Búsqueda de información	¿Qué hace cuando aparece un reto que demanda información que usted desconoce?
		¿Cuál es su reacción al ver que un cliente solicita información sobre un tema que usted desconoce?
		Si su jefe requiere que usted realice una actividad que no sabe hacer, ¿Cómo reacciona?
5	Desarrollo de relaciones	¿Cuál ha sido el mayor conflicto que ha tenido con sus compañeros de trabajo? ¿cómo reaccionó?

	¿Cómo considera que debe relacionarse una persona con su equipo de trabajo?
	¿Qué posición toma si un compañero de trabajo no está de acuerdo con sus ideas?
	¿Qué lo impulsa a mantener una relación adecuada con sus compañeros de trabajo?

Certificado de la Empresa

Bogotá D.C., 21 de Mayo de 2018

Señores

BBVA Asset Management, (Nombre de la empresa)

Ciudad.

Apreciados señores,

Por medio de la presente me permito manifestarle que los estudiantes del Programa de Administración de Empresas como parte del programa de la práctica académica deben cumplir con la elaboración de un proyecto denominado "Proyecto Líder".

La finalidad de dicho proyecto consiste en que el estudiante identifique una problemática y a través de un proceso de observación, análisis y formulación de la misma, diseñe un plan de mejoramiento a la luz de su formación profesional que se convierta en un valor agregado y pueda ser socializado o aplicado dentro de la organización. Todo lo anterior, apuntando a que el estudiante obtenga una experiencia formativa de campo en la que pueda articular sus competencias investigativas básicas con su práctica universitaria.

En atención a ello, el programa de Administración de Empresas ha tomado la decisión que dicho proyecto tenga la calidad de Trabajo de Grado. Lo anterior implica que el mismo deberá ser entregado a la Biblioteca de la Universidad y el documento quedará a disposición de la misma y podrá ser consultado por la comunidad académica dependiendo las condiciones seleccionadas en el presente documento.

De esta forma y respetando las disposiciones respecto a la información de la Entidad tenemos algunas propuestas para que, por favor, seleccione la que considere pertinente y se ajuste a sus requerimientos:

1. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca con el nombre e información de la Entidad. SI
2. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca, siempre y cuando sea con nombre y datos ficticios de la Entidad. SI
3. El proyecto podrá ser consultado por la comunidad académica solo a partir de la fecha que determine la Entidad (dd / mm / aa), no antes. _____
4. El proyecto será entregado a la Biblioteca bajo reserva académica; de tal forma, no podrá ser consultado por la comunidad académica. _____

En consecuencia y bajo la condición seleccionada anteriormente, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son (marque con una X):

Información de confidencialidad: Este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial o similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Sí No

Si su respuesta es Sí por favor indique el motivo y el tiempo de restricción.

Motivo:
Tiempo de restricción:

Nota: El Trabajo de Grado quedaran restringidos para la consulta por el tiempo de embargo indicado, o indefinidamente en caso de que éste no se registre, una vez concluido dicho periodo (si aplica), indicar a continuación el tipo de consulta que se autoriza.

Marque a continuación con una X el tipo de consulta que autoriza.

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca).	X	
2. La consulta electrónica a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional, así como la inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones. Nota: Aceptamos los términos de la licencia Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Colombia.  Para más información consulte: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/	X	

Nombre del estudiante: Christian Córdova

Nombre de la empresa: BBVA Asset Management

Título del Proyecto Líder: Diseñar un modelo de gestión del servicio que disminuya la Brecha entre BBVA y BBVAAM.


Gerente de Producto.

FIRMA DE LA EMPRESA

(Nombre de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

(Cargo de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

Las condiciones generales de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J. referentes a los trabajos de Grado se encuentran en el anexo 1 de la presente carta de autorización.

De antemano agradecemos su colaboración.

Cordial saludo,



Julio Alejandro Sarmiento Sabogal

Director del Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

LIDA VILGA C.

Lida Esperanza Villa Castaño

Directora Carrera de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana



Natalia Andrea Escobar Montañez

Coordinadora General Oficina de Prácticas Universitarias
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

Anexo 1

Requisitos, políticas y formatos del proceso

La Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., de la Pontificia Universidad Javeriana actúa como depositaria de las Tesis y de los Trabajos de Grado, elaborados por los estudiantes de la Universidad, los cuales son requisito para optar a un título académico en un determinado programa.

Las Tesis y los Trabajos de Grado forman parte de la colección bibliográfica de la Biblioteca y son memoria institucional de la Universidad, en la medida en que se cuente con las respectivas autorizaciones o cesiones por parte de sus titulares.

Artículo 108 del Reglamento de Estudiantes: *"En los currículos de los programas académicos se podrá incluir la realización de un trabajo de grado para los programas de pregrado, especialización o maestría, y de una tesis para los doctorados (...)"*

Información confidencial - Restricciones a los contenidos

Si la Tesis o Trabajo de Grado llegare a contener información de naturaleza confidencial, reservada, estratégica, privilegiada o de carácter similar; o haga parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado para no afectar la novedad o cualquier otra clase de protección posterior, el (los) estudiante (s) deberá (n) indicar por escrito tal situación, con el fin de poder tomar las medidas correspondientes para que la información conserve dicha calidad.

Responsabilidades de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

1. Recibir las Tesis y los Trabajos de Grado, así como los demás documentos establecidos en la presente norma enviados por las Facultades.
2. Catalogar y clasificar estos documentos en el menor tiempo posible, y en el caso que contengan información confidencial, secreta, estratégica o privilegiada, se enviarán a un sitio reservado establecido para tal finalidad.
3. Ingresar las Tesis y los Trabajos de Grado en: la sala de tesis, el catálogo BIBLOS, el Repositorio Institucional PUJ, bases de datos y otros sitios web con los que previamente exista convenio de difusión, según corresponda, de acuerdo con la carta de autorización (licencia de uso), suscrita por el (los) autor (es).

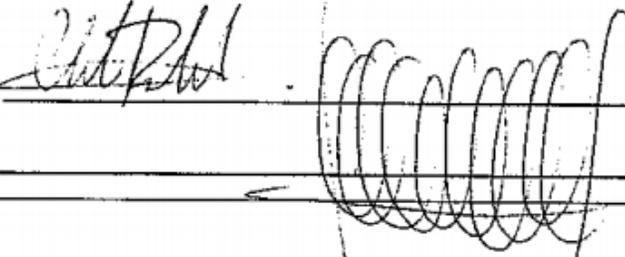
Nota: La Biblioteca no se hace responsable por los conceptos emitidos por el (los) autor (es) en las Tesis y los Trabajos de Grado.

Bogotá 21/05/2018

Yo, **FERNANDO GARCIA MEZA**, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO QUE DISMINUYA LA BRECHA DEL DESEMPEÑO ENTRE BBVA AM Y BBVA CON EL FIN DE AUMENTAR EL VALOR DEL SERVICIO PERCIBIDO POR EL SEGMENTO DE ALTO VALOR**, el cual está siendo elaborado por **CHRISTIAN RAFAEL CARDENAS CORREA** en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **BBVA ASSET MANAGEMENT**.

Firma del estudiante: _____

Firma del jefe: _____

The image shows two handwritten signatures. The first signature, on the left, is written in black ink and appears to be 'F. Garcia Meza'. The second signature, on the right, is a more complex, cursive signature in black ink, likely belonging to Christian Rafael Cardenas Correa. Both signatures are written over horizontal lines that serve as guides for the signature placement.