P-1133
Diciembre de 2014

Gestión de colas en oficinas bancarias: caso BBVA (A)

El lunes 13 de febrero de 2012, Iker Chinchetru tomaba posesión de su nuevo puesto de trabajo en las oficinas centrales del banco BBVA en Madrid. Había sido designado director del Departamento del Canal de Oficinas, dentro del área de estrategia multicanal. La misión de este departamento era dar apoyo metodológico en el banco a la hora de introducir mejoras operativas en el canal de oficinas. Este apoyo iba dirigido a los llamados «responsables de transformación» en las unidades de negocio a nivel global[1], que eran los que debían asegurar que, cuando se realizaban cambios en el negocio, el banco cumpliera los objetivos de capacidad y eficiencia establecidos.

En este sentido, el mandato que recibió Iker era claro: debía apoyar la mejora de la operativa de las oficinas que el banco tenía en las diferentes partes del mundo. Se enfrentaba, pues, al reto de gestionar la tensión entre dos objetivos prioritarios, pero a menudo antagónicos: por un lado, los clientes no querían esperar, y así se lo hacían saber en las encuestas de calidad al banco; y por otro, el banco no quería aumentar los costes del servicio en las oficinas. Es más: querían reducirlos, en la medida de lo posible teniendo en cuenta el entorno de creciente digitalización de los servicios financieros.

Analizando la información disponible en el banco, Iker comprobó que la calidad del servicio y la percepción del mismo que tenían los clientes eran clave para mantener la confianza de una clientela cada vez más exigente y con realidades distintas en cada país. En concreto, en el banco preocupaban los tiempos de espera en las oficinas. Si bien el banco alcanzaba niveles aceptables en la mayoría de los atributos de calidad analizados, los resultados de las encuestas de calidad percibida en lo referido a los «tiempos de espera en oficina» no eran muy positivos. El **Anexo 1** muestra los resultados de las encuestas de calidad realizadas por el banco a sus clientes. En países de Latinoamérica se habían reportado colas que, en ocasiones, excedían el aforo de las oficinas en momentos de demanda pico.

[1] En BBVA las unidades de negocio globales eran las grandes áreas geográficas (ej. México) y los negocios trasversales (ej. Corporate & Investment Banking).

Caso preparado por Juan Enrique Flores, asistente de investigación, Iker Chinchetru (Programa BBVA) y el profesor Philip G. Moscoso como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Diciembre de 2014.

Copyright © 2014 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 24/2/15

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Para cumplir su cometido, Iker, afortunadamente, disponía de mucha información de partida en casi todos los países donde BBVA tenía presencia, como, por ejemplo, la aportada por el Gestor de Colas (GECO). El GECO era un sistema de gestión de colas en oficinas que repartía números a los clientes, asignaba turnos y canalizaba el tráfico a los servicios solicitados, incluyendo el servicio de caja. Incluía una pantalla para que el cliente interactuase con ella y se orientara según sus necesidades. Además, disponía de otra pantalla con indicaciones de turno en la que se proyectaban campañas comerciales. Una posibilidad que ofrecía el GECO era, por ejemplo, priorizar a ciertos clientes sobre otros. Pero ello era algo que había que considerar con mucho cuidado por todas las implicaciones que conllevaba.

Asimismo, el banco había definido en algunos países niveles de servicio (SLA, del inglés *service level agreements*) que debían cumplir las oficinas en términos de espera de los clientes. Estos niveles le servían a Iker como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio que estaban ofreciendo.

Después de haber sido elegido para este puesto, Iker quería demostrar que podía estar a la altura del reto y empezar a aportar soluciones cuanto antes a un problema que influía por igual en las cuentas de resultados del banco y en las encuestas de calidad percibida de los clientes.

BBVA

En 2012, el BBVA era uno de los mayores bancos del mundo con más de 150 años de historia. Operaba en 30 países, y contaba con alrededor de 7.500 oficinas repartidas por todo el mundo y casi 21.000 cajeros automáticos. Principalmente centrado en el negocio minorista (clientes particulares), daba servicio a más de 50 millones de clientes en todo el mundo. En aquel momento, tenía casi un millón de accionistas, cotizaba en la Bolsa de Madrid y formaba parte del principal índice de referencia de España, el IBEX 35, y del Dow Jones EURO STOXX 50, con una capitalización bursátil de más de 50.000 millones de euros y unos activos totales de 600.000 millones. Su plantilla contaba con más de 100.000 empleados. Su actividad principal se concentraba en España, México, Sudamérica (Argentina, Perú, Chile, Colombia y Venezuela, entre otros) y Estados Unidos, y contaba, asimismo, con importantes participaciones en bancos chinos y turcos (véase el **Anexo 2** para más información del grupo BBVA).

Descripción del servicio en oficinas

En sus oficinas el banco ofrecía principalmente dos tipos de servicios: (1) el servicio de caja, donde era posible ingresar o retirar dinero, además de otras operaciones relacionadas con la operativa habitual de cuentas (por ejemplo, cobro de cheques, gestión de recibos, pago de impuestos, etc.), y (2) el servicio de atención comercial, a través del cual se asesoraba al cliente, se materializaban contrataciones de productos de ahorro y préstamo, y se trataba de ampliar la cartera de clientes y/o la cartera de productos que cada cliente tenía. Con respecto a los ingresos, las oficinas funcionaban con dos palancas principales: las comisiones que cobraban por algunos de los servicios prestados y el margen que conseguían de los productos financieros contratados por los clientes (depósitos, créditos, etc.).

Mientras que el contenido del servicio había cambiado poco en su esencia a lo largo de los últimos años, la actitud del cliente y la forma de ofrecer el servicio sí habían sufrido cambios

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

muy importantes. Consecuentemente, los bancos trataban de adaptarse a esta nueva situación en términos de gestión de la demanda y de los servicios.

En lo relativo a los servicios ofrecidos, la competitividad del mercado y la presión en la captación y el mantenimiento de los clientes habían hecho aumentar de una forma significativa las ofertas de servicio exentas de comisiones para los clientes más vinculados. Además, la percepción que tenían los clientes de la mayoría de los servicios más rutinarios (por ejemplo, gestión de efectivo, información de estados de cuenta, etc.) era cada vez más similar a una *commodity*. Esto conllevaba una pérdida de valor añadido para el banco de este tipo de servicios ofrecidos en las oficinas y les obligaba a mejorar su gestión de costes y a desarrollar un mayor esfuerzo comercial. En ese sentido, la velocidad de respuesta y el asesoramiento, se habían convertido en factores clave en el servicio de las oficinas. Igualmente, los incentivos de los directores estaban orientados fundamentalmente hacia los resultados comerciales y la calidad de servicio.

En cuanto a la gestión de la demanda, el banco trataba de aprovechar, en la medida de lo posible, las posibilidades que le ofrecían las nuevas tecnologías, e invertía importantes sumas de dinero en digitalizar sus servicios para dirigir a los clientes a través de ellos. En muchos países en los que el grupo BBVA estaba presente, una buena parte de la población exigía ya estos servicios digitalizados, lo cual creaba una situación *win-win* para entidades y clientes, ya que la conveniencia que aportaban los servicios automatizados y digitalizados a los clientes se alineaba perfectamente con el menor coste que estos tienen para las entidades respecto al servicio en oficinas. No obstante también existía el caso contrario. En muchos países las personas de mayor edad, por ejemplo, eran un segmento social poco digitalizado, pero que disponía de un importante poder adquisitivo. Estos y otros perfiles de clientes, así como la gran mayoría de clientes en los países menos digitalizados, exigían mantener un servicio «tradicional» de oficina bancaria. Por añadidura, aquellas personas que utilizaban habitualmente los servicios *online* del banco acudían mucho menos a las oficinas, pero, cuando lo hacían, cada visita era de gran valor para el banco, pues se trataba de operaciones estratégicas, como contratar un préstamo, productos de ahorro, seguros, u otras operaciones financieras de valor para el banco. Estas operaciones eran las que aportaban un mayor volumen de negocio y margen a las entidades, pero, a su vez, los clientes tenían una clara preferencia por la interacción con personas para realizar las mismas.

Por lo tanto, las oficinas seguían siendo una parte importante del negocio para la banca. El BBVA era consciente de esto y de la necesidad de tener un plan para optimizar el servicio que ofrecían en las oficinas. Entre los objetivos estaban: analizar la conveniencia de las oficinas (en localización y en servicios); migrar operaciones rutinarias a canales remotos (como, por ejemplo, los cajeros automáticos o las aplicaciones web o móvil); y gestionar, con un buen nivel de calidad, la demanda que seguían teniendo en las oficinas, focalizando el servicio en las mismas en términos de objetivos comerciales. En este sentido, Iker se dio cuenta de que el mandato recibido tenía un componente estratégico muy importante para el banco, ya que mejorar los tiempos de espera era un factor crítico para la valoración del servicio entregado en las oficinas por parte de los clientes, y esta valoración, a su vez, era vital para los resultados económicos futuros.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post