

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



MEJORA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y TRANSFORMACIÓN DE PROCESOS EN UNA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Susana Patricia Gutierrez Pradel

Código 19862865

Renato Oswaldo Martinez Lopez

Código 20141522

Asesor

Jose Luis Ugarte Gómez

Lima – Perú

Diciembre de 2021



**IMPROVEMENT OF CUSTOMER EXPERIENCE
AND PROCESSES TRANSFORMATION IN A
STOCKBROKER**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XI
ABSTRACT.....	XII
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	
.....	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica.....	1
1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos	2
1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa	3
1.1.4 Estrategia general de la empresa.....	4
1.1.5 Descripción de la problemática actual	4
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.3 Alcance y limitaciones de la investigación	6
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Hipótesis de la investigación	7
1.6 Marco referencial de la investigación	8
1.7 Marco conceptual.....	10
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN	
DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO	15
2.1 Análisis Externo de la Empresa	15
2.1.1 Análisis del entorno global	15
2.1.2 Análisis del entorno competitivo	20
2.1.3 Identificación y evaluación de la oportunidades y amenazas del entorno	
.....	23
2.1.4 Elaboración de Matriz EFE.....	24
2.2 Análisis Interno de la Empresa	25
2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión, y objetivos	
organizacionales.....	25
2.2.2 Análisis de la estructura organizacional	26
2.2.3 Identificación y descripción general de los procesos claves.....	28

2.2.4	Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves – línea base (metas, resultados actuales, tendencias, brechas, comparativos).....	30
2.2.5	Determinación de posibles oportunidades de mejora (hallazgo de problema)	39
2.2.6	Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa	40
2.2.7	Elaboración de Matriz EFI.....	40
2.2.8	Selección del sistema o proceso a mejorar	41
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO.....		42
3.1	Análisis del sistema o proceso objeto de estudio.....	42
3.1.1	Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio	42
3.1.2	Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema o proceso (metas, resultados actuales, tendencias, brechas, comparativos).....	46
3.2	Determinación de las causas raíz de los problemas hallados.....	51
CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA SOLUCIÓN.....		55
4.1	Planteamiento de alternativas de solución	55
4.2	Selección de alternativas de solución	58
4.2.1	Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas	59
4.2.2	Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución.....	60
4.2.3	Priorización de soluciones seleccionadas	63
CAPÍTULO V: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES		66
5.1	Ingeniería de la solución	66
5.2	Plan de implementación de la solución.....	86
5.2.1	Objetivos y metas.....	86
5.2.2	Elaboración del presupuesto general requerido para la ejecución de la solución	89
5.2.3	Actividades y cronograma de implementación de la solución.....	92
CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA SOLUCIÓN		93
6.1	Evaluación cualitativa y cuantitativa de la solución	93
6.2	Evaluación económica	94

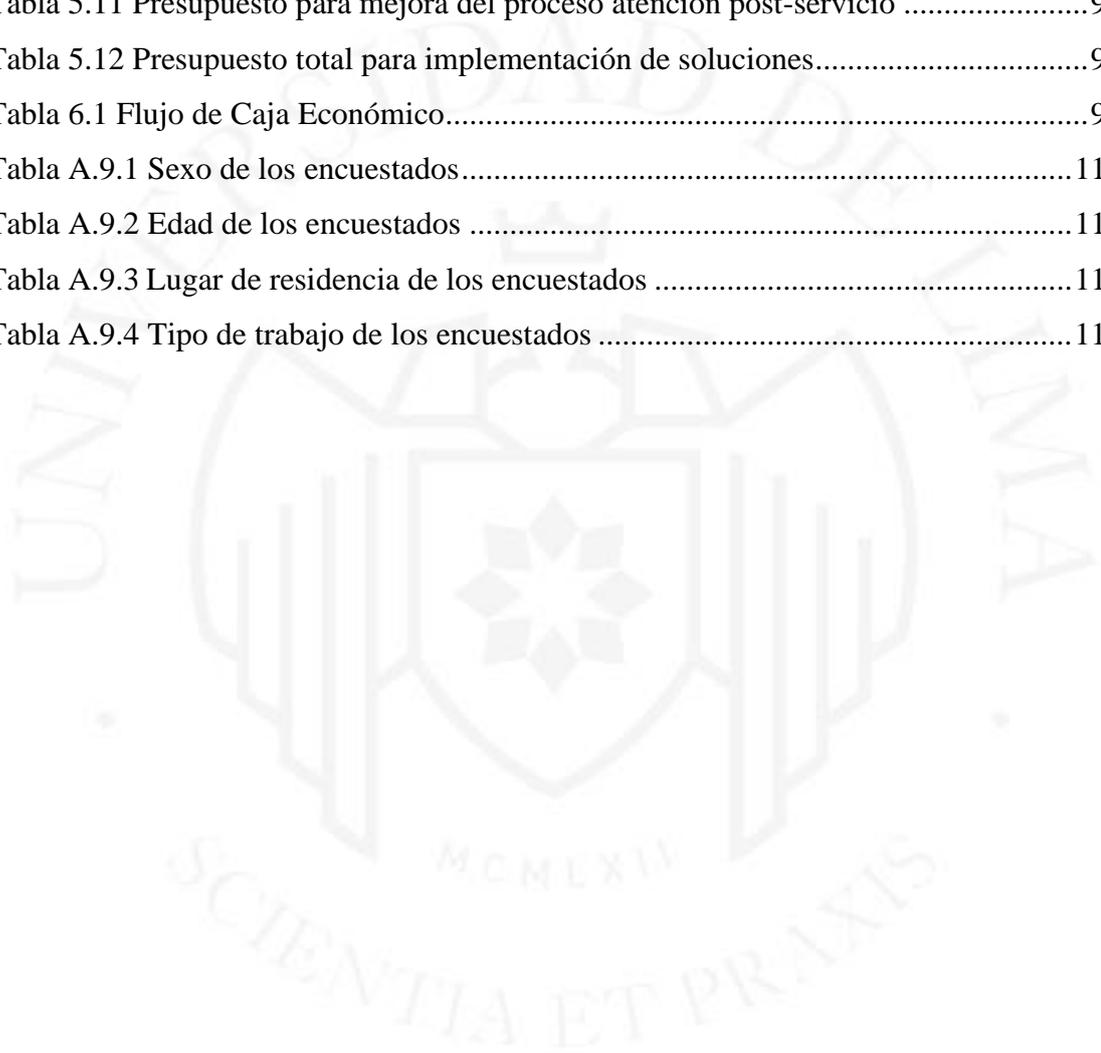
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS.....	99
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	104



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Principales clientes de BBVA Bolsa	4
Tabla 2.1 Oportunidades y Amenazas	24
Tabla 2.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE	24
Tabla 2.3 Funciones de las áreas de BBVA Bolsa	28
Tabla 2.4 Liquidez comparativa de las principales SABs	32
Tabla 2.5 Capital de trabajo comparativo de las principales SABs (en soles)	33
Tabla 2.6 Endeudamiento total comparativo de las principales SABs	33
Tabla 2.7 Endeudamiento del activo total de las principales SABs	34
Tabla 2.8 Rentabilidad patrimonial de las principales SABs	34
Tabla 2.9 Rentabilidad de los activos de las principales SABs	35
Tabla 2.10 Volúmenes negociados en el Mercado de Valores Local 2017-2019.....	35
Tabla 2.11 Fortalezas y debilidades de la empresa.....	40
Tabla 2.12 Matriz de elaboración de factores internos EFI.....	41
Tabla 3.1 Motivos de reclamos 2017-2019	47
Tabla 3.2 Frecuencia de motivos de reclamo	48
Tabla 3.3 Dictamen de reclamos 2017-2019	50
Tabla 4.1 Alternativas de solución – Vinculación de clientes.....	56
Tabla 4.2 Alternativas de solución – Intermediación de valores.....	57
Tabla 4.3 Alternativas de solución – Atención de clientes.....	58
Tabla 4.4 Criterios del Goal Tree Analysis	59
Tabla 4.5 Goal Tree Analysis para alternativas de solución del proceso de vinculación de clientes	60
Tabla 4.6 Goal Tree Analysis para alternativas de solución del proceso de intermediación de valores	61
Tabla 4.7 Goal Tree Analysis para alternativas de solución del proceso de atención post- servicio.....	62
Tabla 5.1 Oportunidades de mejora para el contrato y formulario de vinculación.....	69
Tabla 5.2 Tiempos para el proceso AS IS en Bizagi	73
Tabla 5.3 Tiempos para el proceso TO BE en Bizagi	74

Tabla 5.4 Preguntas frecuentes para la página web de BBVA Bolsa	86
Tabla 5.5 Objetivos de soluciones priorizadas – Vinculación de clientes.....	87
Tabla 5.6 Objetivos de soluciones priorizadas – Intermediación de valores.....	88
Tabla 5.7 Objetivos de soluciones priorizadas – Atención post-servicio	88
Tabla 5.8 Costo de H-H en soles por área	89
Tabla 5.9 Presupuesto para la mejora del proceso de vinculación de clientes	90
Tabla 5.10 Presupuesto para mejora del proceso de intermediación de valores.....	90
Tabla 5.11 Presupuesto para mejora del proceso atención post-servicio	91
Tabla 5.12 Presupuesto total para implementación de soluciones.....	91
Tabla 6.1 Flujo de Caja Económico.....	96
Tabla A.9.1 Sexo de los encuestados.....	110
Tabla A.9.2 Edad de los encuestados	110
Tabla A.9.3 Lugar de residencia de los encuestados	110
Tabla A.9.4 Tipo de trabajo de los encuestados	110



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Diseño de experiencia de usuario	12
Figura 1.2 Ciclo de vida de la transformación de procesos	12
Figura 2.1 PBI real variación interanual (%)	17
Figura 2.2 Proyección de la Población del Perú 1950-2070.....	18
Figura 2.3 5 fuerzas de Porter	21
Figura 2.4 Organigrama de BBA Bolsa.....	27
Figura 2.5 Mapa de procesos de BBVA Bolsa	29
Figura 2.6 Matriz de materialidad del Grupo BBVA en Perú	30
Figura 2.7 Participación según volumen negociado 2017-2019.....	36
Figura 2.8 Volumen negociado en renta variable (soles) y % de participación de BBVA Bolsa	37
Figura 2.9 Volumen negociado en renta fija (soles) y % de participación de BBVA Bolsa	38
Figura 2.10 Volumen de negociación en operaciones de reporte y otros (soles) y % de participación de BBVA Bolsa.....	39
Figura 3.1 Caracterización SIPOC de Vinculación de clientes	43
Figura 3.2 Caracterización SIPOC de Intermediación de valores	44
Figura 3.3 Caracterización SIPOC de Atención post-servicio	44
Figura 3.4 Número de reclamos de clientes.....	46
Figura 3.5 Pareto de motivo de reclamos	48
Figura 3.6 Reclamos totales y participación vinculados a procesos claves.....	50
Figura 3.7 Diagrama de Ishikawa – Proceso de vinculación de clientes.....	52
Figura 3.8 Diagrama de Ishikawa – Proceso de intermediación de valores	53
Figura 3.9 Diagrama de Ishikawa – Proceso de atención de clientes	54
Figura 4.1 Matriz de priorización de alternativas de solución - vinculación de clientes	63
Figura 4.2 Matriz de priorización de alternativa de solución – intermediación de valores	64
Figura 4.3 Matriz de priorización de alternativas – atención post-servicio.....	65
Figura 5.1 Proceso de vinculación de clientes (AS IS).....	67

Figura 5.2 Proceso de vinculación digital de clientes (TO BE).....	68
Figura 5.3 Proceso de intermediación de valores (AS IS).....	71
Figura 5.4 Proceso de intermediación de valores (TO BE)	72
Figura 5.5 Resultados de la simulación de proceso de intermediación de valores AS IS	75
Figura 5.6 Resultados de la simulación del proceso de intermediación de valores TO BE	76
Figura 5.7 Recursos para proceso de intermediación de valores AS IS	78
Figura 5.8 Recursos para proceso de intermediación TO BE.....	78
Figura 5.9 Formulario vigente de orden de negociación - compra.....	80
Figura 5.10 Formulario vigente de orden de negociación – venta.....	81
Figura 5.11 Propuesta de formulario de orden de negociación – Renta variable	82
Figura 5.12 Proceso de emisión de estado de cuenta físico (AS IS)	84
Figura 5.13 Proceso de emisión de estado de cuenta digital (TO BE)	85
Figura 5.14 Cronograma de implementación de las soluciones	92
Figura 9.1 Pregunta sobre conocimiento del mercado de valores	111
Figura 9.2 Pregunta sobre intención de invertir en el mercado de valores.....	111
Figura 9.3 Pregunta sobre no intención de invertir en el mercado de valores.....	112
Figura 9.4 Pregunta sobre interés en invertir en la Bolsa de Valores NYSE	112
Figura 9.5 Pregunta sobre interés en utilizar una plataforma virtual para invertir en NYSE	113
Figura 9.6 Pregunta sobre la razón de utilizar una plataforma virtual para invertir en NYSE.....	113

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal mejorar el desempeño de los principales procesos y diseñar planes de acción que permitan a BBVA Bolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A. mejorar la experiencia del cliente a través de la transformación de sus procesos.

BBVA Bolsa es una empresa del Grupo BBVA con cerca de 25 años de experiencia en el mercado de valores peruano, tiene como objeto social la intermediación de valores y asesoría especializada en operaciones bursátiles.

Se realizó el diagnóstico de sus procesos clave, tales como vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio utilizándose herramientas de ingeniería industrial y análisis los indicadores de dichos procesos, en donde se determinó que existe un bajo nivel de digitalización y un elevado número de actividades manuales que además de generar errores inciden directamente en la experiencia del cliente, se materializan en reclamos.

Luego de identificar las causa-raíz de los problemas se seleccionaron alternativas de solución, tales como: implementación de una vinculación digital, diseño y reestructuración del contrato y formulario de vinculación, implementación de una funcionalidad en la web para operar en NYSE, rediseño del formulario de orden de negociación, implementación de un estado de cuenta digital y mejora de la información disponible en la página web.

Para establecer el impacto a nivel de proceso de las soluciones planteadas se diagramaron y simularon los procesos AS IS y TO BE en Bizagi *Modeler* en donde se evidenciaron mejoras significativas en tiempos y uso de recursos.

Para llevar a cabo la implementación de las propuestas de mejora se requiere un presupuesto total de S/ 896 500; en la evaluación económica-financiera se determinó que las alternativas de solución son viables considerando un retorno de la inversión de S/ 1 691 391, una TIR de 122,06% y un período de recupero de 9 meses y 6 días.

Palabras clave: reclamos, experiencia del cliente, vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio.

ABSTRACT

The main objective of this research is to improve the performance of the main processes and design action plans that allow BBVA Bolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A. improve the customer experience through the transformation of their processes.

BBVA Bolsa is a BBVA Group company with nearly 25 years of experience in the Peruvian stock market. Its corporate purpose is the brokerage of securities and specialized advice on stock market operations.

The diagnosis of its key processes such as customer engagement, securities intermediation and post-service attention was carried out using industrial engineering tools and analysis of the process indicators, where it was determined that there is a low level of digitization and a high number of manual activities that in addition to generating errors have a direct impact on the customer's experience, materializing in claims.

After identifying the root causes of the problems, alternative solutions were selected, such as: implementation of a digital link, design and restructuring of the contract and link form, implementation of a functionality on the web to operate on the NYSE, redesign of the form order of negotiation, implementation of a digital account statement and improvement of the information available on the website.

To establish the impact at the process level of the proposed solutions, the AS IS and TO BE processes were diagrammed and simulated in Bizagi Modeler, where significant improvements in time and use of resources were evidenced.

To carry out the implementation of the improvement proposals, a total budget of S/ 896 500 is required; In the economic-financial evaluation, it was determined that the solution alternatives are viable considering a return on investment of S/ 1 691 391, an IRR of 122,06% and a recovery period of 9 months and 6 days.

Keywords: claims, customer experience, customer loyalty, securities brokerage, and after-service care.

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica

BBVA Bolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A. es parte del Grupo BBVA, el cual es un grupo financiero global con una posición significativa en el mercado español y una franquicia en Latinoamérica; tiene su sede social, servicios centrales, bancos filiales y servicios financieros en Madrid, España. Asimismo, cuenta con sucursales y oficinas de representación de BBVA en otros países de Europa: bancos filiales en Portugal, Francia, Bélgica, Alemania, Gran Bretaña, Suiza, Italia y Rusia. En América también cuenta con sucursales y oficinas de representación de BBVA, bancos filiales y gestores de fondos de pensiones en Estados Unidos de América, México, Puerto Rico, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile y Argentina. En Asia y Oceanía, cuenta con sucursales en China, Japón, India y Australia.

BBVA Bolsa Sociedad Agente de Bolsa es una subsidiaria de BBVA Perú y fue constituida el 20 de diciembre de 1996 e inició operaciones el 18 de abril de 1997.

Mediante la resolución N° 05-97EF/94.10 del 18 de febrero de 1997 de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y por la Resolución N°1228-98 del 11 de diciembre de 1998 de la SBS, BBVA Bolsa SAB obtuvo la autorización de funcionamiento.

El objeto principal de BBVA Bolsa SAB consiste en la intermediación de valores, que comprende principalmente la compra-venta de títulos valores por órdenes de los clientes, así como la prestación de servicios de asesoría e información a inversionistas. Asimismo, BBVA Bolsa SAB puede efectuar todas las demás operaciones y servicios compatibles con la actividad de intermediación en el mercado de valores que, previamente y de manera general, autorice la SMV.

Sus operaciones se encuentran normadas por el Decreto Legislativo N° 861 “Ley de Mercado de Valores” (Ley de Mercado de Valores) y sus modificatorias, normas relativas al mercado bursátil de valores emitidas por la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y por las normas emitidas por la SMV, así como por la Resolución CONASEV N° 045-2006-EF/94.10 “Reglamento de Agentes de Intermediación” modificado por la resolución SMV N° 040-2012-SMV/01, y por la resolución SMV N° 012-2011-SMV/01 “Manual de Información Financiera de los Agentes de Intermediación” y modificatorias.

En SUNAT registra el número de RUC 20342020870, el domicilio fiscal en la Av. República de Panamá 3065, San Isidro, Lima, el CIU 67120: actividades bursátiles, además registra 10 trabajadores y 3 prestadores de servicio.

1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos

Las actividades de BBVA Bolsa SAB están normadas por el Decreto Legislativo N° 861 “Ley del Mercado de Valores” y sus modificaciones, normas relativas al mercado bursátil emitidas por la Bolsa de Valores de Lima, así como normas emitidas por la Superintendencia del Mercado de Valores.

Tal como se señaló anteriormente, BBVA Bolsa se dedica a la intermediación de valores, que comprenden la compra - venta de títulos valores por órdenes impartidas por sus comitentes.

El principal ingreso comprende la venta de inversiones a valor razonable, el cual representa alrededor del 98% de los ingresos totales, las cuales corresponden al total de las ventas por operaciones de arbitraje, por lo tanto, estas operaciones ocasionan también los egresos más importantes.

De lo anterior podemos establecer las siguientes categorías de productos:

- Compra/venta (intermediación) de instrumentos de renta variable en mercado local: consiste en la negociación en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) de instrumentos de renta variable, principalmente acciones.
- Compra/venta (intermediación) de instrumentos de renta variable en mercado extranjero: consiste en la negociación en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y de Toronto (TSX) de instrumentos de renta variable como pueden ser acciones, ETF's, ADR's, entre otros.

- Compra/venta (intermediación) de instrumentos de renta fija: consiste en la negociación en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) de instrumentos de renta fija como pueden ser bonos corporativos y letras del tesoro público.
- Operaciones de reporte con valores de renta variable y renta fija: consiste en una transacción en la cual un cliente es el reportante (cliente que cuenta con fondos y desea un interés a cambio) y el cliente reportado (cliente que cuenta con acciones dispuestas a dejarlas en garantía a cambio de recibir fondos de manera temporal).
- Operaciones de arbitraje facilitador: consiste en adquirir un título en un mercado y venderlo de inmediato en otro mercado, de esta manera se elimina el riesgo de precio, ya que el operador conoce los precios de compra y de venta en cada mercado en el momento de ejecutar operaciones simultáneas, es considerado facilitador cuando el arbitraje se inicia con la orden de compra/venta impartida por un cliente para ser negociada en el mercado local.
- Colocación primaria de renta fija: se realiza cuando una entidad requiere levantar fondos y sale al mercado mediante una emisión de bonos o papeles comerciales, los cuales son colocados al público por la Sociedad Agente de Bolsa.
- Colocación primaria de renta variable: es una oferta pública inicial (IPO) y se da cuando una entidad sale a cotizar sus acciones en la Bolsa, las cuales son colocadas al público por la Sociedad Agente de Bolsa.

1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa

BBVA Bolsa cuenta con dos segmentos de clientes:

- Clientes Institucionales.
- Clientes *Retail* (Personas naturales y jurídicas).

BBVA no realiza distinción entre clientes institucionales y *retail*, el trato a ambos clientes es el mismo, entre sus principales clientes destacan:

Tabla 1.1

Principales clientes de BBVA Bolsa

Nombre de cliente
Los Portales S.A.
Patrimonio en Fideic D.S 093-2002-Ef- La Chira
BBVA Perú
Compartamos Financiera
Fondo Mivivienda
Telefónica del Perú
Banco de la Nación
Corporación Lindley
Personas naturales diversas

Nota: De la *Memoria Anual 2019*, por BBVA Bolsa, 2020 (<https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/bbva-bolsa.html>).

1.1.4 Estrategia general de la empresa

De acuerdo con la información corporativa del Grupo BBVA el propósito está impulsado por seis prioridades estratégicas:

- a. Mejorar la salud financiera de los clientes: relacionada a la promoción de la buena gestión del dinero e inversiones.
- b. Ayudar a los clientes en la transición hacia un futuro sostenible: relacionado a la sostenibilidad ambiental y a la inclusión social (ESG - *Environmental Social and Corporate Governance*).
- c. Crecer en clientes, para impulsar un crecimiento rentable: relacionado al posicionamiento, cuotas de mercado y por ende se daría la aceleración en los resultados financieros.
- d. Excelencia operativa, vinculado a la eficiencia y a la gestión de riesgos (financieros y no financieros).
- e. El mejor equipo y el más comprometido, vinculado a la creación de equipos de alto desempeño.
- f. Los datos y la tecnología, vinculado a seguir impulsando el proceso de transformación digital (BBVA, 2020).

1.1.5 Descripción de la problemática actual

Hoy en día el mundo empieza a moverse por una economía digital, esta corriente está obligando a las empresas a reinventarse, a fin de asegurar su sobrevivencia en el tiempo; sin duda alguna la era digital está revolucionando el sector financiero, la aparición

disruptiva de nuevos modelos de negocio como las Fintech constituyen un nuevo reto para las entidades financieras en la necesidad de transformarse.

En nuestro país, el modelo de transformación viene siendo liderado por las entidades financieras través de la innovación con la aplicación de metodologías ágiles, *design thinking* y *user experience* (UX) básicamente para el desarrollo de nuevos productos financieros, desarrollo de softwares y optimización de procesos.

Uno de los negocios poco explorado por la innovación es el de intermediación financiera que es realizado por las Sociedades Agentes de Bolsa, debido a la alta complejidad de los productos y servicios que ofrecen, así como la frondosa regulación legal del sector; en este tipo de empresas los principales problemas se originan en fallos en los procesos clave tales como: vinculación de clientes (*onboarding*), gestión de la intermediación y atención de clientes.

El proceso completo (*end to end*) de interacción con el cliente inicia con la vinculación en la casa de bolsa, el cual faculta al cliente para poder realizar la intermediación de valores y finaliza con la atención post-servicio al cliente. Los mencionados procesos impactan directamente en la experiencia del cliente, desde que el cliente tiene que acercarse a las oficinas del banco o de la casa de bolsa para cumplimentar formularios voluminosos pero necesarios para el registro de forma presencial, dificultad para operar con inmediatez en los canales disponibles y recepción de solución de reclamos desfavorables, todo ello genera malestar e incomodidad al cliente, esta pérdida de confianza tiene un impacto directo en la pérdida al negocio.

Se percibe la utilización de canales tradicionales (no digitales) para los procesos de vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio, lo que no es el óptimo de acuerdo con las expectativas que tienen los clientes creando así un nuevo nivel de riesgo operacional y reputacional.

La presente investigación es relevante desde el enfoque de ingeniería industrial porque el análisis de la problemática permitirá que se planteen propuestas de mejora a través de la transformación de los procesos, de esta manera se impactará significativamente en la experiencia del cliente con impacto en los resultados empresariales y creación de valor para la Sociedad Agente de Bolsa.

¿De qué manera se puede mejorar la experiencia del cliente a través de la transformación de procesos en una Sociedad Agente de Bolsa?

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

- El objetivo general de la presente investigación es mejorar el desempeño de los principales procesos y diseñar planes de acción que permitan a la Sociedad Agente de Bolsa mejorar la experiencia del cliente a través de la transformación de sus procesos vinculados.

Objetivos específicos

- Identificar deficiencias en los procesos vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio.
- Plantear propuestas de solución utilizando herramientas de transformación de procesos.
- Formular indicadores de gestión que permitan evaluar la factibilidad de las propuestas de solución.
- Plantear ahorros en costos y beneficios vinculados a las mejoras propuestas.

1.3 Alcance y limitaciones de la investigación

La investigación comprende a BBVA Bolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A. y sus procesos de vinculación de clientes, intermediación de valores y atención de clientes por los años 2017, 2018 y 2019.

La limitación principal de esta investigación es el acceso a la información confidencial y privada de BBVA Bolsa tales como guías, manuales, procedimientos, fichas técnicas, funciones y lineamientos internos; sin embargo, se ha podido realizar un relevamiento de los documentos públicos que por regulación BBVA Bolsa debe poner a disposición tanto en su página web como en la de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y se ha complementado la información con entrevistas a los funcionarios de BBVA Bolsa.

No ha sido posible acceder a información de tiempos sobre el proceso de vinculación de clientes, esto debido a los diferentes segmentos existentes y a la personalización de la atención que crea distorsiones en los tiempos.

1.4 Justificación de la investigación

Técnica:

La investigación es técnicamente viable debido a que permite aplicar herramientas de ingeniería industrial, para elaborar un diagnóstico de procesos y de esta forma poder plantear propuestas de mejora alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa. Se busca que los procesos en los cuales el cliente interactúa directamente con la Sociedad Agente de Bolsa tales como el proceso de vinculación, intermediación de valores y atención post-servicio generan una mejor experiencia de usuario y funcionen de forma sinérgica y con foco en el cliente para lograr mejores indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.

Económica:

BBVA Bolsa desembolsa alrededor del 5% del presupuesto de costos/gastos operacionales como consecuencia de fallas en sus procesos vinculados a la experiencia del cliente, con las propuestas que se formularán como resultados de la investigación se busca minimizar dicho impacto económico en la empresa.

Social:

La transformación de procesos contribuirá significativamente a la mejora de experiencia del cliente y esto se verá reflejado en el incremento de la confianza que los clientes depositan en Sociedad Agente Bolsa, creando apertura y/o potenciando nuevas relaciones comerciales lo que podrá repercutir en la mayor reputación de las entidades que integran el Mercado de Valores Peruano.

1.5 Hipótesis de la investigación

La transformación de procesos de vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio permitirá mejorar la experiencia de los clientes, lo que repercutirá en un impacto positivo en los indicadores de gestión de BBVA Sociedad Agente de Bolsa.

1.6 Marco referencial de la investigación

Referencia 1: Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación (Clemente, 2008).

- Similitudes: Estudia una parte del proceso de la atención de clientes, principalmente las demoras originadas por las colas con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción del cliente, aplica simulación.
- Diferencias: Proponer mejoras en los indicadores y la atención del cliente en general, considerando el desempeño de la oficina, a través de los resultados obtenidos de la simulación.

Referencia 2: Mejora al proceso de servicio de atención al cliente para el área de químicos de la empresa químico-farmacéutica Merck S.A de Colombia (Giraldo, 2012).

- Similitudes: Se apoya en los instrumentos de mejora de procesos alineado a la estrategia corporativa y competitiva orientada en el cliente.
- Diferencias: El estudio se aplica en un sector empresarial totalmente diferente al financiero.

Referencia 3: Servicio al cliente en las agencias bancarias de la Mesilla, Huehuetenango (Martínez, 2012).

- Similitudes: El estudio fue aplicado a una entidad financiera considerando el proceso de atención al cliente.
- Diferencias: Solo se centra en medir la satisfacción del cliente en una agencia bancaria para poder identificar oportunidades de mejora.

Referencia 4: Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones (Adanaque, 2015).

- Similitudes: Apuesta por la mejora del proceso de atención de clientes utilizando herramientas de ingeniería industrial.
- Diferencias: El estudio es aplicado a una empresa de telecomunicaciones con características muy diferentes al de una entidad financiera.

Referencia 5: Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras (García, 2015).

- Similitudes: Se orienta en el diagnóstico del servicio al cliente para plantear propuestas para la mejora de la calidad del servicio y de esta manera aumentar la participación en el mercado y preferencias.
- Diferencias: No aborda una visión holística de los procesos vinculados al servicio al cliente, a fin de plantear una propuesta integral.

Referencia 6: Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A (Velarde, 2015).

- Similitudes: Abarca la realidad situacional de una Sociedad Agente de Bolsa S.A.
- Diferencias: Se centra en la elaboración de un plan estratégico, más no en la mejora de procesos utilizando herramientas de ingeniería industrial.

Referencia 7: Calidad del Sector Bancario Colombiano (Acosta et al., 2016).

- Similitudes: Utiliza herramientas de ingeniería industrial, tales como el Total *Quality Management* con enfoque hacia la calidad del cliente y es aplicada en una entidad financiera.
- Diferencias: Centra el estudio en la calidad y deja de lado la transformación de procesos claves.

Referencia 8: Propuesta de un Plan de Calidad para mejorar la atención al cliente en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Moyobamba (Díaz, 2016).

- Similitudes: Diagnostica el proceso de atención de clientes, concluye con una propuesta de plan de calidad y es aplicado a una entidad financiera.
- Diferencias: Solo considera el proceso de atención de clientes y no procesos conexos para plantear una propuesta integral.

Referencia 9: Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo (Liza y Siancas, 2016).

- Similitudes: Relaciona la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en una entidad financiera para contribuir en la toma de decisiones.
- Diferencias: Aplica técnicas de recolección de datos como encuestas y entrevistas, además de un análisis documental.

Referencia 10: Mejora en la Satisfacción del Clientes y Optimización de Procesos Operativos del Centro Comercial Real Plaza Primavera (García y Torrejón, 2017).

- Similitudes: La investigación se centra en el diagnóstico de procesos, a fin de mejorar la satisfacción del cliente a través de la optimización de procesos operativos.
- Diferencias: El estudio fue aplicado a un Centro Comercial con una realidad de negocio bastante diferente al de una entidad financiera.

Referencia 11: Planeamiento Estratégico del Sistema de Sociedades Agentes de Bolsa (Borja, Landa y Tuesta, 2017).

- Similitudes: El estudio abordo a las Sociedades Agentes de Bolsa en el Perú, utiliza herramientas de ingeniería industrial para el diagnóstico de procesos.
- Diferencias: El objetivo principal es proponer un modelo de planeamiento estratégico para este tipo de entidades en particular.

Referencia 12: Mejora en el Desarrollo de Proyectos de una empresa que brinda Servicios de Consultoría (Rosado, 2019).

- Similitudes: Utiliza herramientas de ingeniería industrial para formular propuestas de mejora para el desarrollo de proyectos.
- Diferencias: El estudio fue aplicado a una empresa de servicios de consultoría y para un proceso que no tiene relación directa con la experiencia del cliente.

Referencia 13: Mejora de los Procesos Operativos del área de Servicios Generales de la empresa Centria Servicios Administrativos (Pacheco, 2019).

- Similitudes: Aplica herramientas de ingeniería industrial para formular propuestas de solución para la mejora de procesos operativos.
- Diferencias: El estudio fue aplicado a una empresa de servicios generales con características distintas a las de una empresa financiera.

1.7 Marco conceptual

En este nuevo contexto de reinención de negocios se ha puesto al cliente en el centro de todas las decisiones que una empresa toma respecto a la mejora y continuidad de sus operaciones, al respecto:

Merodio (2014) refiere que los consumidores se han convertido ya en prescriptores de la marca, productos, ellos conforman la identidad digital que se crea en Internet, esto dado a que cuando algo les gusta, lo recomiendan, pero si algo no les gusta no lo recomiendan, lo que puede afectar a la imagen y reputación corporativa con repercusión directa en los resultados financieros (p.27).

En las empresas se perciben problemas en la experiencia del cliente por razones tales como mala calidad de productos y/o servicios, mala actitud de los colaboradores y elevados precios para hacer frente dichas causas se deben contar con una sólida estrategia, en referencia:

PwC (2018) manifiesta que experiencia del cliente puede ser un concepto *soft*, pero para lograr los resultados deseados se debe contar con una estrategia robusta, para ello las empresas deben conocer quiénes son los clientes objetivo, segmentarlos, saber qué es lo que aspiran estos segmentos y cómo se traduce eso en beneficios reales; por tanto, una mayor participación de mercado genera mayores ingresos, reduce costos e incrementa las utilidades (p.4).

Muchas organizaciones han implementado áreas encargadas de la gestión de experiencia del cliente tomando en cuenta que la experiencia del cliente juega un rol fundamental en la sostenibilidad de negocios, sobre el tema:

La Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores - IEBS (2019) indica que el *customer experience management* se encarga de gestionar y fortalecer la interacción de los clientes con la empresa en el proceso de relación comercial. Resulta clave alcanzar la fidelización de los consumidores a través de una estrategia que permita mejorar, aumentar y fortalecer las relaciones de confianza con los clientes. En dicha gestión las empresas analizan el recorrido del cliente “*journey* del cliente” con el fin de mejorar su experiencia (párr.6).

Los beneficios de mantener un óptimo nivel de experiencia de cliente son: la lealtad de los usuarios, recuperación de relaciones comerciales, mejora de posicionamiento y reputación de la marca, además de la mejora en el *journey* del cliente.

Para Fernández (2017) el mapeo de riesgos es fundamental en el diseño de una estrategia, cada riesgo identificado debe analizarse y gestionarse para tratar de que reduzca su impacto o prevenir que no sucedan, en este sentido el autor propone un diseño que

incluye un mapa y matriz de riesgos para la adecuada gestión de riesgos en el desarrollo de negocios (párr.8)., tal como se muestra a continuación:

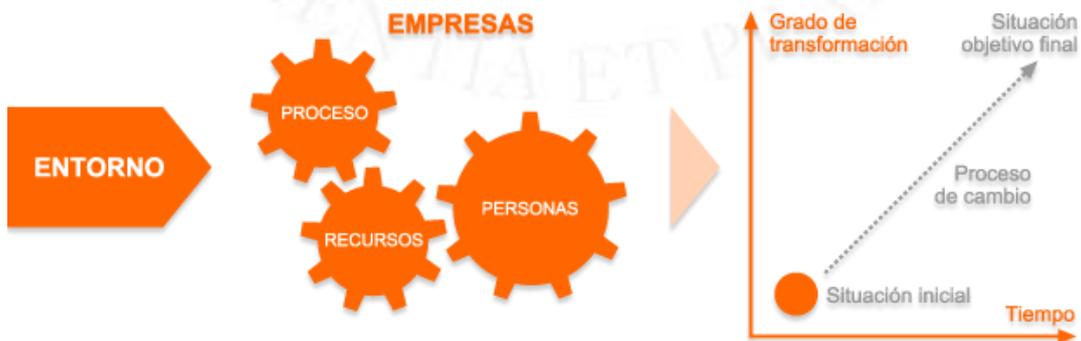
Figura 1.1
Diseño de experiencia de usuario



Nota: De PQS, por Rodrigo Fernández, 2017 (<http://www.pqs.pe/xperience/entradas-peru-colombia-bbva-errores-crisis-reputacional>).

La transformación de procesos vinculados a la experiencia del cliente es un pilar fundamental para la innovación de las organizaciones, el mismo que parte desde el entendimiento del entorno, análisis de los recursos hasta el proceso de cambio, como se presenta en el siguiente gráfico:

Figura 1.2
Ciclo de vida de la transformación de procesos



Nota: De Empresas, por Wintowinpartnerts, s.f. (<https://www.wintowinpartners.com/simuladores-para-empresas>)

El *Business Process Management* (BPM) es la principal metodología utilizada para la transformación de procesos, al respecto:

HEFLO (2017) menciona que la ventaja esencial del del BPM para una empresa es la mejora continua de sus procesos, pues permite que las organizaciones sean más eficientes y capaces de realizar cambios en comparación a las que tienen un enfoque funcional (párr.8).

Los beneficios del BPM se traducen en la transparencia en todas las etapas del proceso logrando una alto control administrativo, aumento de la productividad, reducción de costos, automatización de procesos y generación de evidencias para seguir mejorando.

Otra metodología que ha tomado relevancia en los últimos años en el mundo de la transformación de procesos es el *Business Process Improvement* (BPI) que utiliza herramientas como el lean y six sigma que tienen como beneficios la simplificación de procesos, implementación de nuevos controles, alineación de procesos, personas, tecnologías y recursos, de esta forma se busca mejorar el desempeño y crean un balance entre desempeño y riesgo.

A continuación, se presenta un glosario de términos clave en la investigación:

Bizagi: es una herramienta ofimática para modelar procesos de negocio, a través de la diagramación, documentación y simulación de procesos utilizando la notación del *Business Process Management Notación* (Bizagi website, s.f.).

Business Process Management (BPM): es un enfoque de manejo adaptable, desarrollado con el fin de sistematizar y facilitar los procesos individuales de negocio complejos, dentro y fuera de las empresas; tiene como objetivo, traer la información relevante sobre cómo los procesos se ejecutan de manera que se puedan hacer mejoras y para que los procesos se puedan manejar, permitiendo una mejor toma de decisiones y visión de negocios como un todo (BPM Guide Book, 2020).

Business Process Management Notation (BPMN): es una notación estándar para diagramar procesos de negocio, pone fin a la falta de comunicación entre el modelado de procesos y su ejecución (HEFLO, 2017).

Experiencia del cliente: se define como las percepciones de los consumidores o usuarios, conscientes y subconscientes de su relación con la marca como resultado de todas las interacciones durante el ciclo de vida de ésta (Gerens, 2017).

Metodología ágil: es una metodología de gestión de proyectos que utiliza ciclos de desarrollo cortos llamados sprints para centrarse en la mejora continua del desarrollo de un producto o servicio, más que centrarse en la gestión del propio proyecto (BBVA, 2020).

Riesgo reputacional: es aquel que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad por parte de los clientes, contrapartes, accionistas, inversores, tenedores de deuda, analistas del mercado y otros participantes del mercado relevantes que afecta adversamente la capacidad de la entidad para mantener relaciones comerciales existentes (JP Morgan, s.f.).

Superintendencia del Mercado de Valores: es un organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Encargado de promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de estas. Asimismo, tiene como finalidad vigilar el cumplimiento de la Ley del Mercado de Valores (SMV, s.f.).

Transformación de procesos: es el replanteamiento fundamental de un proceso. Se centra en la alineación y el cambio de extremo a extremo de las funciones, los procesos, la organización, los datos, las métricas y la tecnología de un negocio de acuerdo con los objetivos estratégicos y las demandas tácticas del negocio, proporcionando un aumento significativo y medido en el valor del cliente (HEFLO, s.f.).

Transformación digital: es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen (IEBS, s.f.).

User experience: es una filosofía de diseño que tiene por objetivo la creación de productos que resuelvan necesidades concretas de usuarios finales, por consiguiente, la mayor satisfacción y mejor experiencia de uso posible con el mínimo esfuerzo (CXGlobals, 2016).

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO

2.1 Análisis Externo de la Empresa

Para el análisis externo se aplicará la herramienta PESTEL en base a lo señalado por 50Minutos.es (2017), además de las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Porter, p.58-77, 2008).

2.1.1 Análisis del entorno global

Análisis político

El año 2017 estuvo polarizado por la fuerte confrontación entre el poder ejecutivo y legislativo, teniendo en consideración que el Poder Ejecutivo era gestionado por Pedro Pablo Kuczynski (PPK) del partido político Peruanos por el Cambio mientras el Poder Legislativo era manejado por el partido de oposición Fuerza Popular con una amplia mayoría liderado por la presidenta del partido Keiko Fujimori, en este contexto se produjo una crisis e incertidumbre política entre los constantes enfrentamientos entre ambos poderes del Estado, considerando las constantes interpelaciones a ministros de estado, la censura de un gabinete ministerial y un pedido de vacancia presidencial que fue superado; todo ello repercutió negativamente en los resultados económicos y sociales del país.

El año 2018 se vio empañado por una nueva crisis política con un segundo proceso de vacancia presidencial que no prosperó, pero provocó la caída del gobierno de PPK induciéndolo a renunciar a su investidura presidencial principalmente por los pagos que le hizo la constructora Odebrecht en el periodo en que era ministro de un régimen anterior más otros 4 escándalos adicionales. El 23 de marzo de 2018 juramentó a la Presidencia de la República el Sr. Martín Vizcarra Cornejo (Primer vicepresidente) iniciándose así una posible salida a la fuerte crisis política.

En el año 2019, los enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y Poder Legislativo, se avivaron llevando al presidente Vizcarra a proponer en su mensaje a la Nación el adelanto de elecciones para el año 2020, el cual fue duramente criticado por la mayoría fujimorista. El hecho que terminó por desencadenar la crisis política fue la elección de los miembros del Tribunal de Constitucional, que claramente iba a ser en función a que personajes podrían defender intereses partidarios y particulares, lo que llevó a el Presidente del Consejo de Ministros Salvador del Solar a plantear una cuestión de confianza, la cual no se debatió de forma inmediata y se calificó como una negación fáctica, por lo que el Presidente Vizcarra disolvió el Congreso de la República el 30 de septiembre de 2019, convocando elecciones congresales para el 26 de enero de 2020. Dicha medida, fue catalogada como un Golpe de Estado por la oposición; sin embargo, fue respaldada por el 84% de los peruanos según una encuesta del Instituto Peruano de Estudios Económicos – IEP (2019) y la medida fue declarada como dentro del marco de la Constitución por el Tribunal Constitucional con la sentencia (STC N° 000006 ,2019).

Por lo mencionado, se concluye que la incertidumbre política ha constituido un factor de inestabilidad en el mercado de valores, dado que las motivaciones políticas podrían generar normativas que desalienten las decisiones de inversión de los agentes.

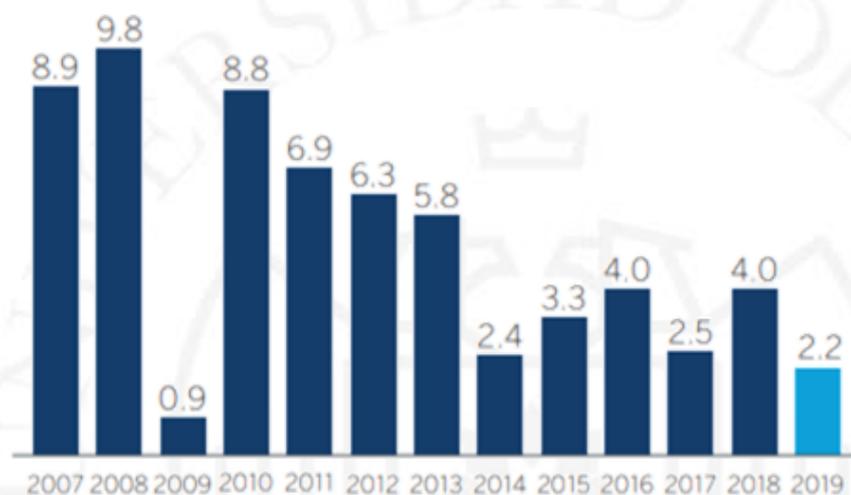
Análisis económico

En el año 2017, el crecimiento económico fue de 2,5% respecto al 2016 según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018), este resultado se explica principalmente por el decrecimiento en el dinamismo de la minería, aunque algunos sectores mostraron un buen desempeño tales como la pesca, que se recuperó por un significativo incremento en la pesca de anchoveta tras el paso del fenómeno de El Niño Costero, y de la construcción, tomando en cuenta la mayor inversión pública en infraestructura.

Durante 2018, el crecimiento económico fue de 4% informado por el BCRP (2019), esto impulsado por una recuperación de la inversión pública y privada por un buen desempeño en las actividades de construcción y de manufactura no primaria, se observó también la recuperación del sector agropecuario y pesca con incrementos significativos en la producción tras el fenómeno de El Niño Costero y una expansión en las actividades de manufactura primaria considerando la mayor extracción de recursos naturales.

En 2019, según lo informado por el BCRP (2020), el crecimiento del PBI respecto al 2018 fue de 2,2%, debajo de las proyecciones, aunque el PBI se mantuvo estable se presentó un bajo desempeño principalmente del sector minero considerando el contexto de paralizaciones y agotamiento, además hubo un impacto directo por la desaceleración de la demanda interna. La meta de inflación se mantuvo dentro del rango estable de 1 a 3% durante los 3 periodos analizados.

Figura 2.1
PBI real variación interanual (%)



Nota: Adaptado de *Estadísticas*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>). Los valores representan la variación interanual.

Por lo mencionado, se concluye que, si bien desde el año 2013 se generó una desaceleración económica, el país mantiene un nivel de crecimiento superior al promedio de los países de la región, esto por la óptima gestión de las políticas económicas.

Análisis social-demográfico

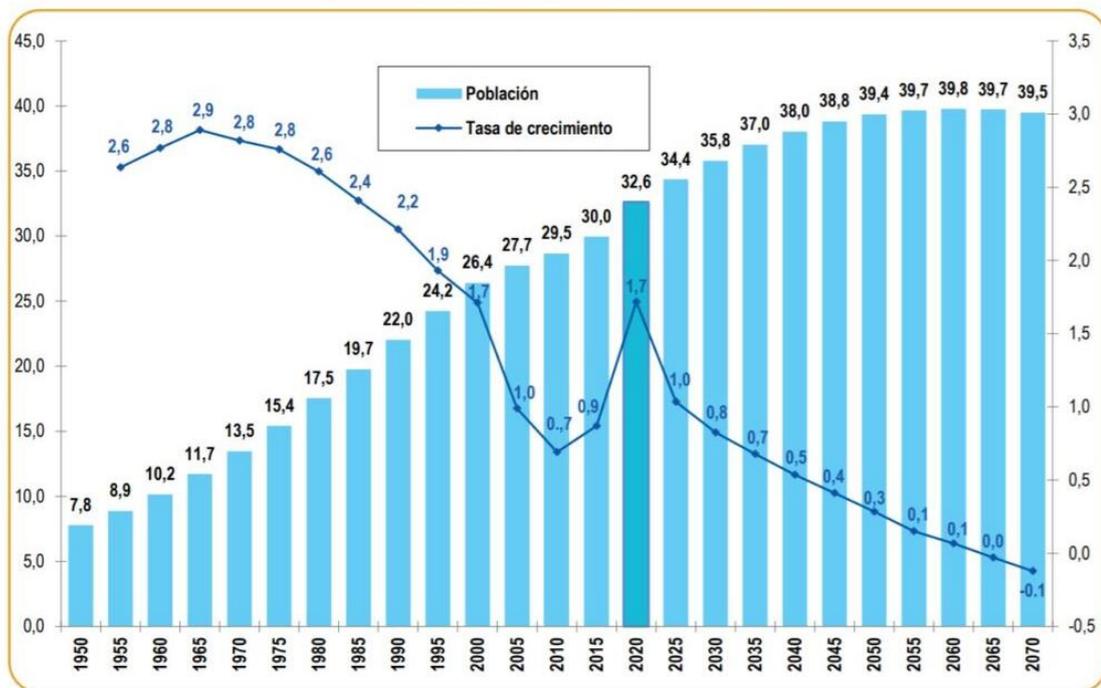
Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019) a junio de 2019 la población peruana ascendería a 32 millones 131 mil habitantes concentrándose en la costa más de un 50% con una tasa de crecimiento de 1% en promedio, siendo el Lima el departamento más poblado seguido de Piura, La Libertad y Cajamarca. Los departamentos menos poblados son Madre de Dios, Moquegua y Tumbes. La densidad poblacional es de 25 habitantes por Km². El INEI ha proyectado una población superior a los 34 millones de habitantes para el año 2025.

De acuerdo con cifras del INEI tomando como referencia el censo 2017, la población peruana superaba los 31 millones 237 mil 825 de habitantes.

Al cierre del año 2019 según el Informe de Empleo a Nivel Nacional del INEI, la población económicamente activa (PEA) en el Perú representó un 73,1% de la población total con un incremento de 1,1% respecto al año 2018.

Asimismo, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2019), la pobreza monetaria en el Perú ascendió a 20,2% del total de la población, mientras que en el año 2018 fue de 20,5%.

Figura 2.2
Proyección de la Población del Perú 1950-2070



Nota: De Repositorio de estadísticas, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Por lo mencionado, se concluye que el crecimiento de la población se encuentra dentro del rango esperado y aún hace faltan acciones concretas para lograr reducir la pobreza monetaria a un ritmo más acelerado.

Análisis tecnológico

El proceso de expansión tecnológica se ha ido acrecentando significativamente en los últimos años y en todos los sectores económicos del Perú, uno de los que más ha revolucionado en este aspecto es el sistema financiero utilizando como principal herramienta la innovación para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros orientados netamente a soluciones tecnológicas con el fin de hacerle la vida más fácil a sus clientes, claro está, que la innovación genera eficiencia y experiencia en las organizaciones.

El proceso de transformación digital que viene atravesando la banca peruana por ejemplo es fundamental para la bancarización del país en todos los segmentos.

Según la encuesta de Ernst & Young (2018) realizada a 139 ejecutivos, más del 70% indicaron que en el corto plazo aplicarán *Analytics*, *Big Data* y *Robotics* en su organización.

En setiembre de 2018, el gobierno peruano aprobó la Ley de Gobierno Digital una iniciativa que tiene como foco establecer el marco de gobernanza digital para centralizar y mejorar los servicios que brinda al ciudadano con el uso transversal de tecnologías digitales y a través de la digitalización de procesos (Decreto Legislativo N° 1412, 2018).

Por lo mencionado, se concluye que, si bien el proceso de transformación digital avanza de forma acelerada en la banca, aún falta abordar entidades vinculadas tales como: Sociedades Agentes de Bolsa, Sociedades Administradoras de Fondos, Sociedades Tituladoras, entre otros.

Análisis ambiental

Desde el año 2007 con la creación del Ministerio del Ambiente el Gobierno peruano emprendió medidas concretas para la gestión y protección en materia ambiental del país. El sistema financiero peruano viene sumando esfuerzos para contribuir con la reducción de los impactos ambientales significativos reduciendo las emisiones de CO₂, consumo de papel, consumo de agua y consumo de electricidad todos estos indicadores son reportados en los informes anuales de banca responsable; la gestión medioambiental contribuye sin duda a la sostenibilidad empresarial.

En los últimos años las entidades financieras han fortalecido su Sistema de Gestión Ambiental (SGA) consiguiendo muchas de ellas la certificación en la norma ISO:14000, ratificando así su compromiso con la protección del medio ambiente y repuesta a las condiciones ambientales cambiantes.

Por lo mencionado, se concluye que la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental constituye un elemento clave de sostenibilidad corporativa no solo para industrias contaminantes, sino también para empresas de servicios y relacionadas.

Análisis legal

La norma rectora para las Sociedades Agentes de Bolsa es el Texto Único Ordenado de la Ley del Mercado de Valores (Decreto Legislativo N° 861, 1996) que tiene como objeto promover el desarrollo ordenado y la transparencia del mercado de valores y la adecuada protección del inversionista; además de sus reglamentos conexos.

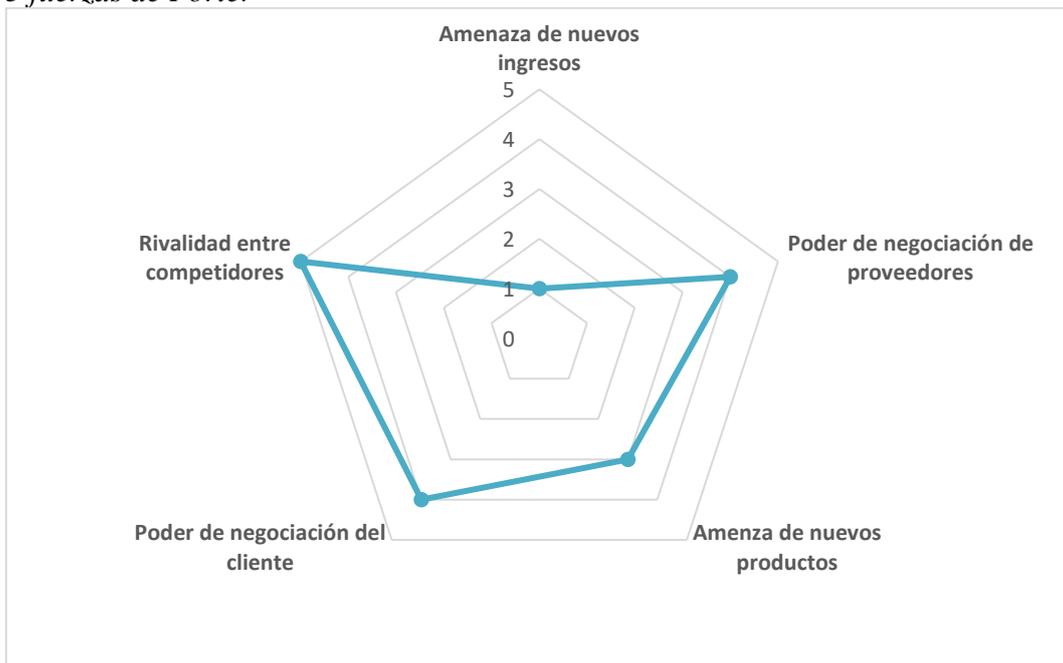
Existen también normas de relevante y obligatoria aplicación tales como la Ley para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLAFT), la Ley de Protección de Datos Personales, Código de Defensa y Protección del Consumidor, Normas de Transparencia Fiscal tales como la Ley de Cumplimiento Tributario de Cuentas Extranjeras (FATCA) y el Estándar Común de Reporte (CRS), entre otras normativas jurisdiccionales.

Por lo mencionado, se concluye que en el periodo de investigación no se ha observado disposiciones legales que tengan un impacto significativo en las empresas financieras, salvo las vinculadas a la lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, evasión tributaria, corrupción, abuso de mercado, protección de datos personales y conducta de mercado que son de riguroso cumplimiento y las empresas deben implementar y actualizar de forma constante las políticas y procedimientos relacionadas a la gestión integral de riesgos.

2.1.2 Análisis del entorno competitivo

Se tomará en consideración las 5 fuerzas de Porter con el objeto de realizar el entorno competitivo del entorno de la Sociedad Agente de Bolsa (Porter, p.58-77, 2008).

Figura 2.3
5 fuerzas de Porter



Nota: Donde 5 (Alto), 4 (Medio-alto), 3 (Medio), 2 (Medio-bajo) y 1 (Bajo).

Amenazas de nuevos ingresos: Baja

La amenaza de nuevos ingresos es baja debido a los siguientes factores:

- a. Inversiones de capital: para constituir una Sociedad Agente de Bolsa en el Perú se requiere un capital mínimo del orden de S/ 2 000 000 (Artículo 189, Decreto Legislativo N° 861, 1996), más inversiones en recursos físicos, tecnológicos, constitución de garantías y todo el despliegue logístico para poder operar en el mercado nacional y extranjero.
- b. Acceso a canales de distribución: en el Perú las principales Sociedades Agentes de Bolsa pertenecen a un Grupo Financiero que comparten sus canales de distribución con estos, lo cual facilita las relaciones comerciales con el cliente. Es de destacar que los 4 principales bancos del país cuentan con una Sociedad Agente de Bolsa vinculada como parte de su estrategia de negocio.

Como evidencia de la calificación otorgada a la fuerza en referencia, desde el 2015 no se ha observado ningún nuevo ingreso de una Sociedad Agente de Bolsa.

Poder de negociación de los proveedores: Alto

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a los siguientes factores:

- a. Cantidad de proveedores en la industria: los principales servicios que requieren las principales Sociedades Agentes de Bolsa son: mecanismo centralizado de negociación de valores, compensación y liquidación de valores, plataformas tecnológicas de información bursátil, en la actualidad dichos servicios son prestados por proveedor únicos y/o especializados.
- b. Poder de decisión en el precio por parte del proveedor: de lo mencionado anteriormente se puede concluir que al ser proveedores únicos y/o especializados cuentan con la posibilidad de modificar sus tarifarios en la medida de que lo consideren conveniente.

Como evidencia de la calificación otorgada a la fuerza en referencia, las Sociedades Agentes de Bolsa cuentan con proveedores únicos y/o especializados tales como: Bolsa de Valores de Lima (BVL), Caja de Valores y Liquidaciones (CAVALI), Bloomberg, entre otros.

Amenaza de productos sustitutos: Mediafn

La amenaza de productos sustitutos es media debido a los siguientes factores:

- a. Disponibilidad de sustitutos cercanos: en el mercado financiero existen productos financieros de inversión alternativa regulados y no regulados que podrían ofrecer mayores retornos de inversión, tales como: depósitos a plazo, fondos mutuos y de inversión, FOREX, bitcoin, entre otros.
- b. Propensión del comprador a sustituir: los distintos escenarios políticos y económicos de incertidumbre podrían llevar a los clientes a decidir retirar sus inversiones y/o trasladarlas a otros productos financieros.

Como evidencia de la calificación otorgada a la fuerza en referencia se observan en el mercado productos financieros no regulados tal es el caso del bitcoin, fondos de inversión, FOREX u otras plataformas; sin embargo, en nuestro país existe mucha desconfianza de los clientes al ser estos productos no regulados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS ni por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

Poder de negociación de los clientes: Alto

El poder de negociación de los clientes es alto debido a los siguientes factores:

- a. Disponibilidad de información al comprador: los potenciales clientes comparan los tarifarios para la negociación de valores y mantenimiento de cuenta, los cuales son obtenidos de la página web de la SMV, esta información es determinante al momento de decidir en qué Sociedad Agente de Bolsa se harán clientes.
- b. Sensibilidad al precio del comprador: los clientes institucionales negocian volúmenes muy importantes de valores por lo que las comisiones suelen ser ajustadas a favor del comprador.

Como evidencia de la calificación otorgada a la fuerza en referencia se evidencia el poder de negociación de los clientes principalmente segmentados como institucionales y de la banca privada.

Rivalidad entre competidores existentes: Alta

La rivalidad entre competidores existentes es alta debido a los siguientes factores:

- a. Gran número de competidores: a la fecha se encuentran registradas 21 Sociedades Agentes de Bolsa, de las cuales 8 concentran cerca del 84% del market share siendo Credicorp Capital SAB la que encabeza el ranking con más de 27% de participación.
- b. Falta de diferenciación: la oferta de las Sociedades Agentes de Bolsa es casi misma, sus productos están orientados a renta variable y renta fija principalmente.

2.1.3 Identificación y evaluación de la oportunidades y amenazas del entorno

Posterior a realizar un análisis del entorno actual, se enuncian las principales oportunidades y amenazas en la tabla 2.1.

Tabla 2.1
Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
O1: Mejora en los volúmenes negociados	A1: Desaceleración económica
O2: Digitalización del mercado de valores.	A2: Alza de los impuestos
O3: Incremento de la inversión privada.	A3: Crisis política
O4: Fomento de la bancarización e inclusión financiera.	A4: Variación de la tasa de referencia.
O5: Solvencia del sector.	A5: Alza de la inflación
O6: Competencia en la intermediación de valores.	A6: Productos alternativos no regulados.

2.1.4 Elaboración de Matriz EFE

Se presenta la matriz de evaluación de factores externos sobre las oportunidades y amenazas:

Tabla 2.2
Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Evaluación	Valor
Oportunidades			
Mejora en los volúmenes negociados	10%	4	0,40
Digitalización del mercado de valores	8%	4	0,32
Incremento de la inversión privada	7%	3	0,21
Fomento de la bancarización e inclusión financiera	10%	4	0,40
Solvencia del sector	7%	3	0,21
Competencia en la intermediación de valores	10%	4	0,40
Amenazas			
Desaceleración económica	10%	2	0,20
Alza de los impuestos	5%	2	0,10
Crisis política	10%	2	0,20
Variación de la tasa de referencia	7%	1	0,07
Alza de la inflación	6%	1	0,06
Productos alternativos no regulados	10%	2	0,20
	100%		2,77

De acuerdo con la matriz EFE, el total obtenido (2,77) indica que la empresa responde de manera razonable a las oportunidades y amenazas, con favorables posibilidades para capitalizarlas y evitar el daño respectivamente.

2.2 Análisis Interno de la Empresa

Para establecer las fortalezas y debilidades de BBVA Sociedad Agente de Bolsa S.A. se presentará un análisis interno a través del direccionamiento estratégico que incluye la visión, misión y objetivos organizacionales. Luego, se analizará los procesos claves, así como sus indicadores generales de desempeño, a fin de determinar las oportunidades de mejora y poder seleccionar los procesos ligados a la experiencia del cliente.

2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión, y objetivos organizacionales

Todas las entidades pertenecientes al Grupo BBVA comparten el mismo propósito, prioridades estratégicas y los valores, siendo estas:

Propósito: Poner al alcance de todos, las oportunidades de esta nueva era.

Prioridades estratégicas:

- Mejorar la salud financiera de sus clientes.
- Crecer en clientes.
- El mejor equipo y el más comprometido.
- Ayudar a sus clientes en la transición hacia un futuro sostenible.
- Buscar la excelencia operativa.
- Datos y Tecnología.

Valores:

- El cliente es lo primero.
- Pensamos en grande.
- Somos un solo equipo.

BBVA Bolsa ha alineado sus objetivos y plan de estrategia de mercado al propósito, las prioridades estratégicas y valores del Grupo BBVA.

Objetivos:

- Ser la unidad especializada en la intermediación en el Mercado de Capitales, para el Grupo BBVA en el Perú.
- Brindar a los clientes del Grupo BBVA una amplia gama de servicios relacionados con este mercado.
- Dedicarse a la intermediación de títulos-valores en la Bolsa de Valores de Lima y en cualquier otro mecanismo centralizado de negociación que pudiera establecerse en el Perú o en el extranjero.

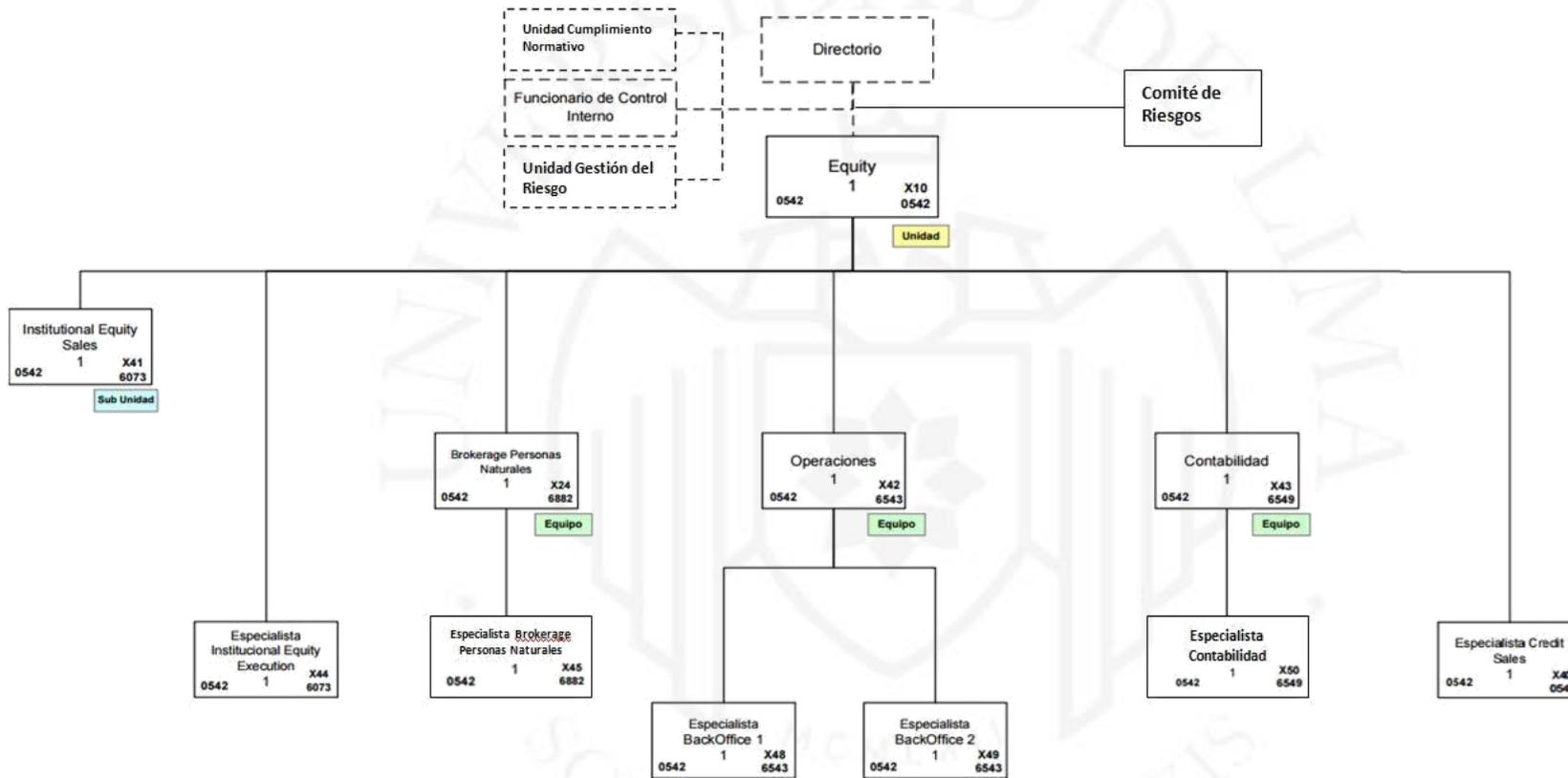
Estrategia de mercado:

- Incrementar la negociación en el mercado secundario de renta fija de la BVL.
- Incrementar la cartera de clientes extranjeros, para lo cual se realizarán viajes de visita a los principales inversionistas extranjeros que participan en la BVL. Además, de aprovechar la nueva conexión DMA (acceso directo al mercado), con la que ahora cuenta la Sociedad a fin de ofrecer un mejor canal al cliente extranjero.
- Incrementar la negociación en el mercado de renta variable local, tomando como punto de partida el nuevo listado de *Exchange Traded Funds* (ETFs) y acciones extranjeras realizado por la BVL.
- Consolidar la posición de la Compañía con los clientes con la finalidad de incrementar su cartera de clientes.

2.2.2 Análisis de la estructura organizacional

BBVA Bolsa está compuesta por un Directorio, un Gerente General, un Sub Gerente - *Institutional Equity Sales*, un Especialista de *Institutional Equity Execution*, dos Especialistas de *Brokerage* Personas Naturales, un Jefe de *Credit Sales*, un Jefe de Operaciones, dos Especialistas de *Back Office*, un Jefe de Contabilidad y un Especialista de Contabilidad.

Figura 2.4
Organigrama de BBA Bolsa



Nota: De la Manual de Organización y Funciones, por BBVA Bolsa, 2017.

Tabla 2.3*Funciones de las áreas de BBVA Bolsa*

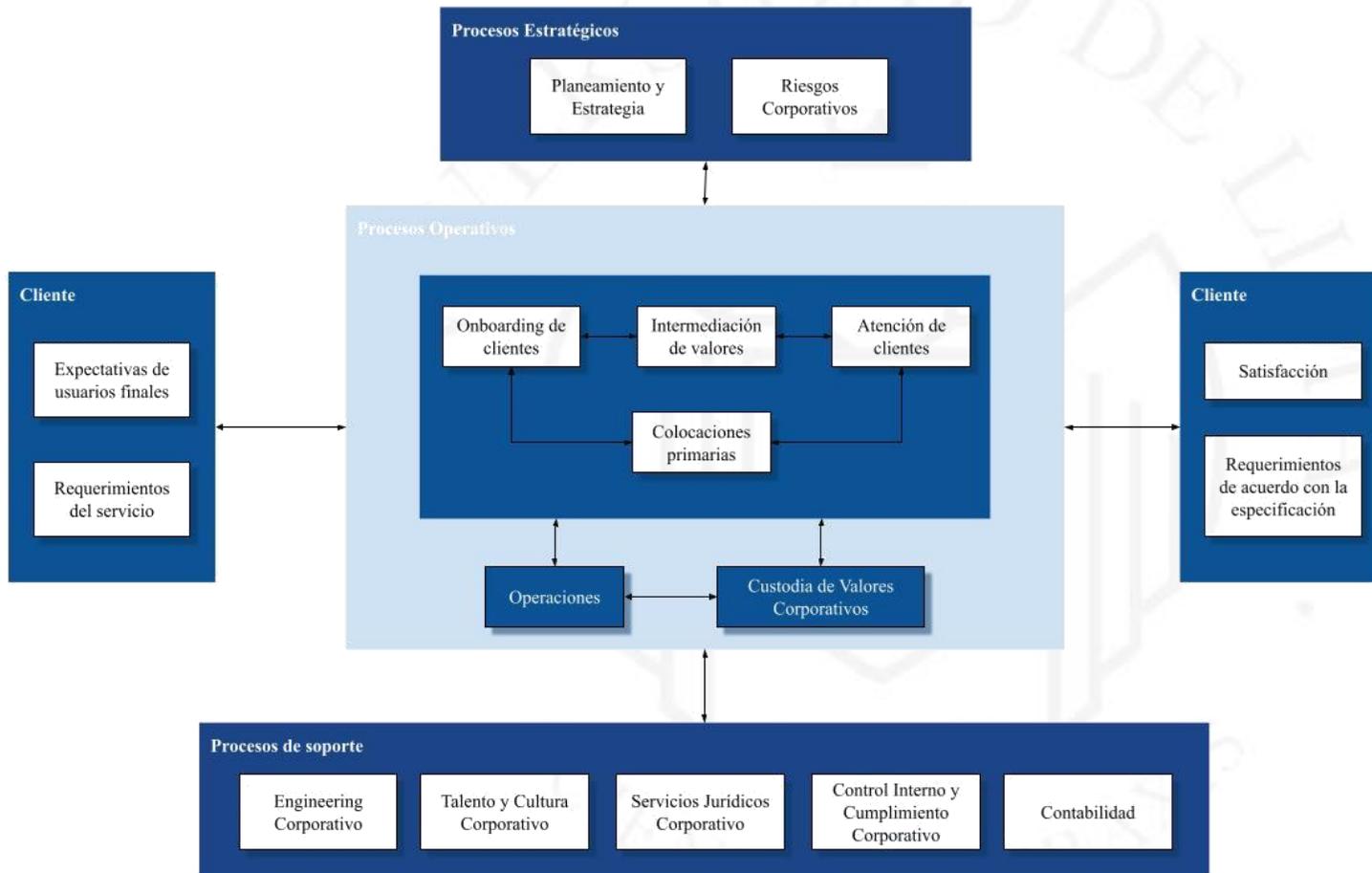
Área	Funciones
Gerencia General	Representar legalmente a la SAB, planificar la actividad bursátil, elaborando planes de desarrollo, crecimiento y presupuesto. Supervisar y controlar el logro de los objetivos y las metas trazadas.
Equity Sales	Principal responsable del funcionamiento de la Mesa <i>Brokerage</i> de la SAB donde se reciben, ingresan y ejecutan las órdenes de compra y venta de valores.
Institutional Equity Execution	Recibir, negociar y confirmar operaciones de compra/venta de valores de clientes institucionales locales y extranjeros.
Brokerage Personas Naturales	Recibir, negociar y confirmar operaciones de compra/venta de valores de clientes naturales.
Credit Sales	Recibir, negociar y confirmar operaciones de compra/venta de valores de renta fija a nombre de los clientes. Realizar colocaciones de bonos y/o papeles comerciales en el mercado primario.
Operaciones	Generar, registrar y realizar la asignación de las operaciones que se realicen, así como su respectiva liquidación. Elaborar y revisar los Indicadores de Liquidez y Solvencia a la SMV. Responsable de la continuidad del negocio. Atender solicitudes de los reguladores y auditorías internas y externas.
Contabilidad	Verificación y conciliación diaria de las cancelaciones por operaciones de compra y venta de clientes. Elaboración de los EEFF de la Sociedad, cumplimiento de las obligaciones tributarias, atención de requerimientos de reguladores y auditorías externas e internas.

Nota: Del Manual de Organización y Funciones, por BBVA Bolsa, 2017.

2.2.3 Identificación y descripción general de los procesos claves

Para la identificación y descripción de los procesos claves se va a presentar la interacción de estos utilizando el mapa de procesos.

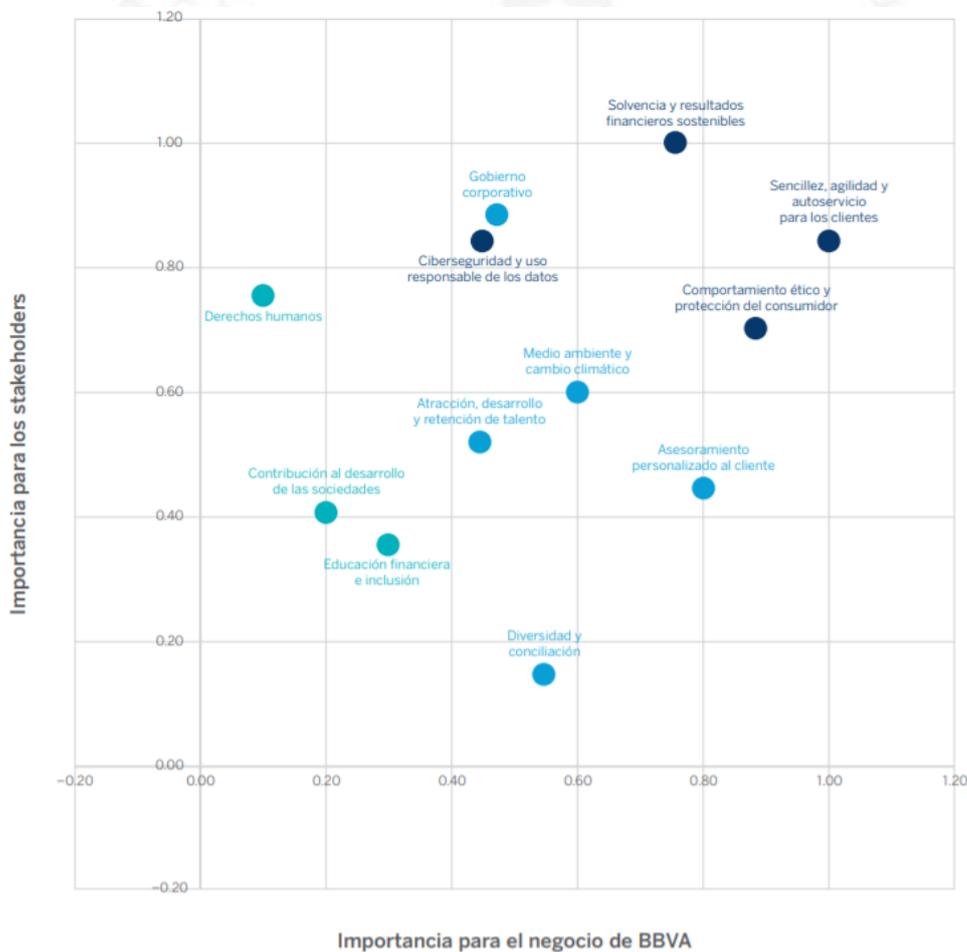
Figura 2.5
Mapa de procesos de BBVA Bolsa



2.2.4 Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves – línea base (metas, resultados actuales, tendencias, brechas, comparativos)

Los indicadores generales principales de BBVA Bolsa son los indicadores financieros y bursátiles, es aquí donde se soporta el negocio, previo a la revisión de estos indicadores es indispensable conocer la matriz de materialidad del Grupo BBVA que se presenta a continuación, la cual proporciona una consolidación de los temas relevantes para el negocio bursátil, conociendo dicha información se puede plantear estrategias de gestión orientadas en el crecimiento sostenible.

Figura 2.6
Matriz de materialidad del Grupo BBVA en Perú



Nota: De Informe de Banca Responsable, por BBVA Perú, 2019 (<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2019/ibr/>).

Alineando la matriz de materialidad del Grupo BBVA Perú con la teoría del Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan (2014) podemos detallar lo siguiente:

- Perspectiva financiera: solvencia y resultados financieros sostenibles.
- Perspectiva cliente: sencillez, agilidad y autoservicio, asesoramiento personalizado, educación financiera e inclusión y contribución al desarrollo de sociedades.
- Perspectiva de proceso interno: protección al consumidor, ciberseguridad y uso responsables de los datos, medio ambiente y cambio climático.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: comportamiento ético, gobierno corporativo, atracción, desarrollo y retención del talento, diversidad y conciliación y derechos humanos.

Se puede concluir que los aspectos más relevantes de materialidad para el Grupo BBVA Perú, según el mayor nivel de importancia para el negocio (eje X) e importancia para los stakeholders (eje Y) son:

- Solvencia y resultados financieros sostenibles (PF).
- Comportamiento ético y protección del consumidor (PAC/PI).
- Sencillez, agilidad y autoservicio para los clientes (PC).
- Asesoramiento personalizado al cliente (PC).
- Ciberseguridad y uso responsable de los datos (PI).
- Gobierno corporativo (PAC).

Indicadores financieros

Se presentan los principales indicadores financieros 2017-2019 de BBVA Bolsa en donde se puede apreciar el buen desempeño de la entidad de estudio en comparación con sus principales competidores, el análisis fue elaborado sobre los EE.FF. auditados publicados en la web de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) e incluyen los siguientes ratios:

- Liquidez → Indica la capacidad de la entidad para afrontar sus obligaciones corrientes.
- Capital de trabajo → Indica los recursos que dispone la entidad para operar sin dificultades y de forma eficiente.
- Endeudamiento total → Indica la relación de las obligaciones corrientes y no corrientes de la entidad con el patrimonio.

- Endeudamiento del activo total → Indica la relación de las obligaciones corrientes y no corrientes de la entidad con los activos totales.
- Rentabilidad patrimonial (ROE) → Indica la relación entre la utilidad neta y el patrimonio.
- Rentabilidad de los activos (ROA) → Indica la relación entre la utilidad neta y los activos totales.

A continuación, se detallan e interpretan los indicadores antes mencionados:

- **Liquidez:**

BBVA Bolsa mantuvo durante 2017, 2018 y 2019 un ratio de liquidez superior a 1, lo que representa que tiene la capacidad para afrontar sus obligaciones de corto plazo, así mismo se encuentra dentro del rango de sus principales competidores.

Tabla 2.4

Indicador de liquidez comparativa de las principales SABs

SAB	2017	2018	2019
Scotiabolsa	33.44	17.50	27.15
BTG Pactual	10.96	19.40	17.20
Seminario	7.93	3.21	2.73
BBVA Bolsa	1.82	1.98	2.63
Credicorp Capital	1.92	1.88	2.45
Inteligo	2.38	2.02	1.76

Nota: Adaptado de *Información Financiera*, por Superintendencia del Mercado de Valores, 2017-2019 (https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF2CBD3FC34CEAAE9C).

- **Capital de trabajo:**

BBVA Bolsa mantuvo su capital de trabajo positivo durante 2017, 2018 y 2019, lo que demuestra que tiene capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo, así mismo se presenta el detalle para sus principales competidores.

Tabla 2.5*Capital de trabajo en soles comparativo de las principales SABs*

SAB	2017	2018	2019
BTG Pactual	19 197 570	39 237 350	42 549 301
Credicorp Capital	36 715 038	40 446 530	33 187 211
Seminario	30 062 074	31 186 296	32 351 807
Scotiabolsa	29 158 804	28 990 521	29 676 298
BBVA Bolsa	9 863 701	12 951 528	10 569 097
Inteligo	13 416 033	5 928 032	4 244 532

Nota: Adaptado de *Información Financiera*, por Superintendencia del Mercado de Valores, 2017-2019 (https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF2CBD3FC34CEAAE9C).

- **Endeudamiento total:**

Las deudas corrientes y no corrientes de BBVA Bolsa al cierre del ejercicio 2019 representaron el 39% de su patrimonio total, se redujo en 14% a lo que representaba en 2018 y 2017, en comparación a sus competidores en un indicador óptimo.

Tabla 2.6*Endeudamiento total comparativo de las principales SABs*

SAB	2017	2018	2019
Scotiabolsa	2,09%	4,15%	2,85%
BTG Pactual	9,03%	4,16%	9,07%
BBVA Bolsa	58,63%	59,21%	35,03%
Seminario	13,33%	42,21%	51,90%
Credicorp Capital	101,32%	104,81%	68,34%
Inteligo	44,66%	41,90%	77,07%

Nota: Adaptado de *Información Financiera*, por Superintendencia del Mercado de Valores, 2017-2019 (https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF2CBD3FC34CEAAE9C).

- **Endeudamiento del activo total:**

El nivel de endeudamiento sobre los activos totales de BBVA Bolsa al cierre del ejercicio 2019 representó el 74% de su patrimonio total, con un incremento del 11% frente a lo obtenido en 2018 y 2017, frente a sus competidores este indicador se encuentra dentro de un rango aceptable.

Tabla 2.7*Endeudamiento del activo total de las principales SABs*

SAB	2017	2018	2019
Inteligo	69.13%	70.47%	56.47%
Credicorp Capital	49.67%	48.83%	59.40%
Seminario	88.24%	70.32%	65.83%
BBVA Bolsa	63.04%	62.81%	74.06%
BTG Pactual	91.72%	96.01%	91.69%
Scotiabolsa	97.95%	96.01%	97.23%

Nota: Adaptado de *Información Financiera*, por Superintendencia del Mercado de Valores, 2017-2019 (https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF2CBD3FC34CEAAE9C).

- **Rentabilidad patrimonial (ROE):**

Al cierre del ejercicio 2019, BBVA Bolsa obtuvo una rentabilidad sobre el patrimonio de 17,35%, 8 puntos menos que en 2018; sin embargo, muy por encima de sus principales competidores, lo que representa una gestión financiera a nivel de rentabilidad bastante óptima.

Tabla 2.8*Rentabilidad patrimonial de las principales SABs*

SAB	2017	2018	2019
Seminario	9,83%	14,46%	23,63%
BBVA Bolsa	14,05%	25,34%	17,35%
Credicorp Capital	31,60%	31,97%	13,10%
BTG Pactual	-1,46%	-5,12%	3,11%
Inteligo	-8,40%	-31,88%	2,85%
Scotiabolsa	40,41%	0,89%	0,82%

Nota: Adaptado de *Información Financiera*, por Superintendencia del Mercado de Valores, 2017-2019 (https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF2CBD3FC34CEAAE9C).

- **Rentabilidad de los activos (ROA):**

Al cierre del ejercicio 2019, BBVA Bolsa obtuvo una rentabilidad sobre los activos totales de 12,85%, 3 puntos menos que en 2018; sin embargo, por encima de sus principales competidores, lo que representa una buena gestión en este extremo.

Tabla 2.9*Rentabilidad de los activos de las principales SABs*

SAB	2017	2018	2019
Seminario	8.67%	10.16%	15.56%
BBVA Bolsa	8.86%	15.92%	12.85%
Credicorp Capital	15.70%	15.61%	7.78%
BTG Pactual	-1.34%	-4.91%	2.85%
Inteligo	-5.81%	-22.47%	1.61%
Scotiabolsa	39.58%	0.86%	0.80%

Nota: Adaptado de *Información Financiera*, por Superintendencia del Mercado de Valores, 2017-2019 (https://www.smv.gov.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF2CBD3FC34CEAAE9C).

- **Resultados bursátiles**

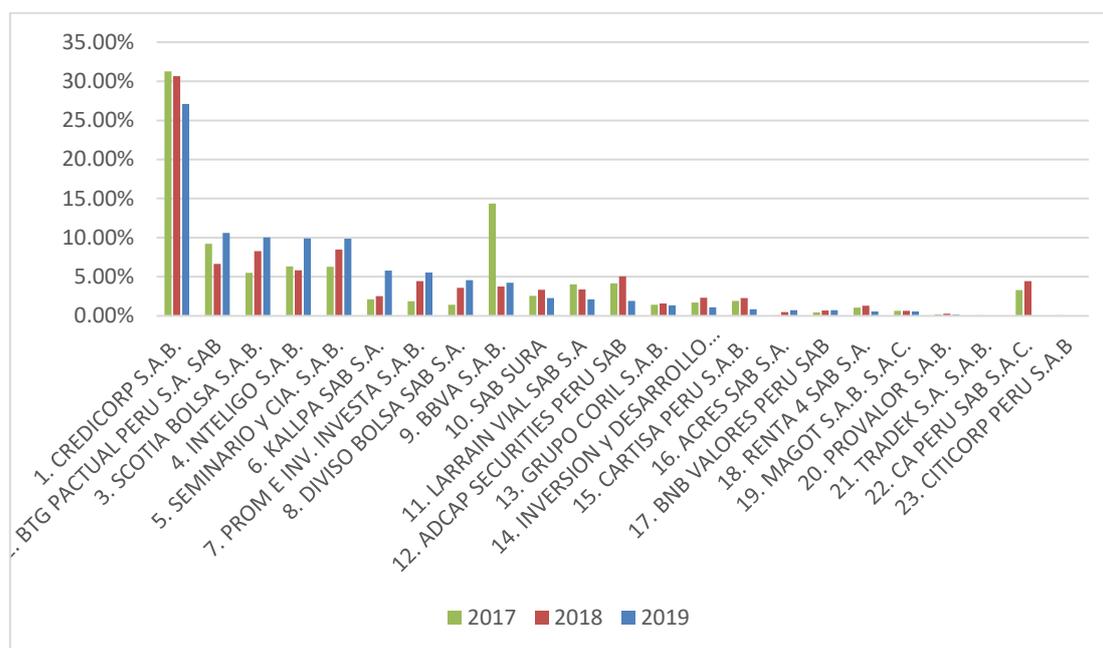
Tabla 2.10*Volúmenes negociados en el Mercado de Valores Local 2017-2019*

Sociedad Agente de Bolsa (Ene. - Dic. 2019)	Total Negociado BVL (PEN) 2017	Total Negociado BVL (PEN) 2018	Total Negociado BVL (PEN) 2019
1. CREDICORP SAB	18 285 025 853	12 485 921 921	9 887 811 466
2. BTG PACTUAL PERU S.A. SAB	5 396 744 892	2 700 790 704	3 876 965 717
3. SCOTIA BOLSA SAB	3 212 858 095	3 372 130 309	3 658 121 321
4. INTELIGO SAB	3 685 864 951	2 378 969 434	3 620 614 686
5. SEMINARIO y CIA. SAB	3 662 881 363	3 464 130 055	3 601 262 827
6. KALLPA SAB S.A.	1 248 522 347	1 023 439 334	2 112 552 658
7. PROM E INV. INVESTA SAB	1 092 951 818	1 802 955 563	2 022 390 594
8. DIVISO BOLSA SAB S.A.	841 931 638	1 468 249 392	1 668 415 063
9. BBVA SAB	8 393 074 156	1 524 628 648	1 552 223 308
10. SAB SURA	1 506 881 539	1 362 365 424	825 691 286
11. LARRAIN VIAL SAB S.A.	2 356 879 511	1 382 227 593	765 753 165
12. ADCAP SECURITIES PERU SAB	2 439 071 239	2 064 765 602	691 177 499
13. GRUPO CORIL SAB	820 098 022	639 829 094	489 160 180
14. INVERSION y DESARROLLO SAB	999 265 781	938 274 265	403 218 952
15. CARTISA PERU SAB	1 126 068 277	930 633 642	315 175 269
16. ACRES SAB S.A.	37 012 323	197 628 295	265 715 267
17. BNB VALORES PERU SAB	251 001 283	273 902 827	260 070 166
18. RENTA 4 SAB S.A.	627 452 030	533 159 374	204 176 011
19. MAGOT S.A.B. S.A.C.	382 769 241	269 184 296	202 809 016
20. PROVALOR SAB	108 501 312	107 171 253	50 217 554
21. TRADEK S.A. SAB	41 334 108	8 888 655	2 246 987
22. CA PERU SAB S.A.C.	1 935 302 675	1 807 781 522	-
23. CITICORP PERU SAB	41 699 951	-	-
Total Negociado	58 493 192 403	40 737 027 200	36 475 768 992

Nota: Adaptado de *Ranking Anual*, por la Bolsa de Valores de Lima, 2017-2019 (<https://documents.bvl.com.pe/mercinfmensuales.html>).

Todos los valores representan volúmenes negociados totales por año.

Figura 2.7
Participación según volumen negociado 2017-2019



Nota: Adaptado de *Ranking Anual*, por la Bolsa de Valores de Lima, 2017-2019 (<https://documents.bvl.com.pe/mercinfmensuales.html>).

Las barras representan el porcentaje de participación de casa SAB por año.

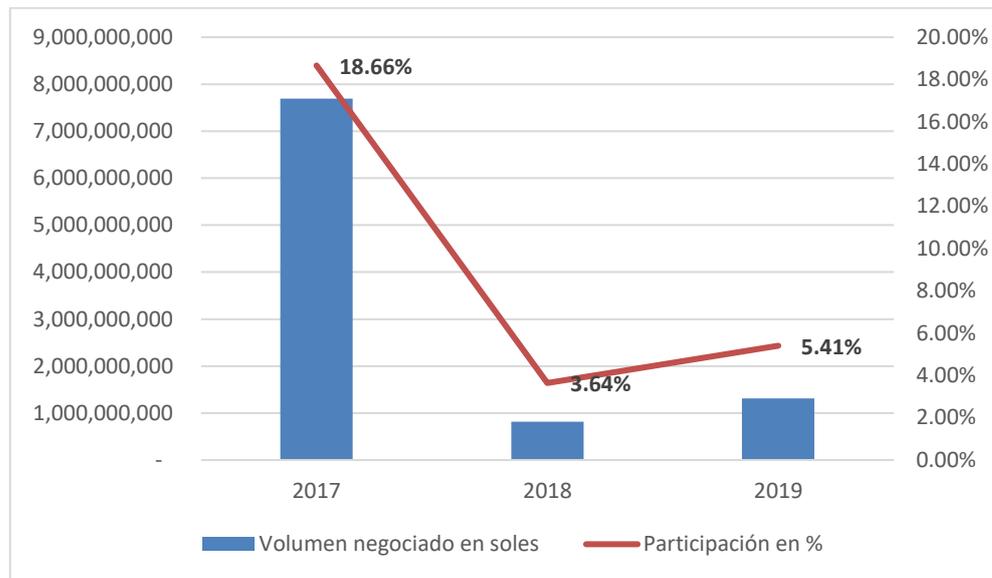
Según reporte de la Bolsa de Valores de Lima durante 2019 se negociaron S/ 36 475 768 991,75 entre operaciones de renta variable, renta fija, operaciones de reporte y otros. Credicorp Capital Bolsa ha obtenido el liderazgo durante los 3 últimos años, obteniendo una participación promedio de 29,67% mientras que BBVA Bolsa luego obtener el segundo lugar en negociaciones en 2017 ha pasado a ocupar el noveno lugar en 2019 pasando de obtener un 14,35% de participación a un 4,26%.

- **Volumen de negociación en renta variable en el mercado local 2017-2019**

Según los reportes de la Bolsa de Valores de Lima durante 2017 BBVA Bolsa negoció en renta variable S/ 7 690 584 151 con una participación de 18,66% obteniendo el segundo lugar en participación luego de Credicorp Capital Bolsa quien obtuvo el primer lugar; sin embargo, en 2018 se produjo una caída en el volumen de negociación de 89% pasando a ser S/ 817 788 271, BBVA Bolsa fue desplazado al séptimo lugar con una participación de 3,64%. En 2019, hubo un incremento de 60% en el volumen negociado respecto al año 2018 obteniendo BBVA Bolsa una participación de 5,41% manteniéndose en el séptimo lugar del ranking en renta variable.

Figura 2.8

Volumen negociado en renta variable (soles) y % de participación de BBVA Bolsa



Nota: Adaptado de *Ranking Anual*, por la Bolsa de Valores de Lima, 2017-2019 (<https://documents.bvl.com.pe/mercinfmensuales.html>).

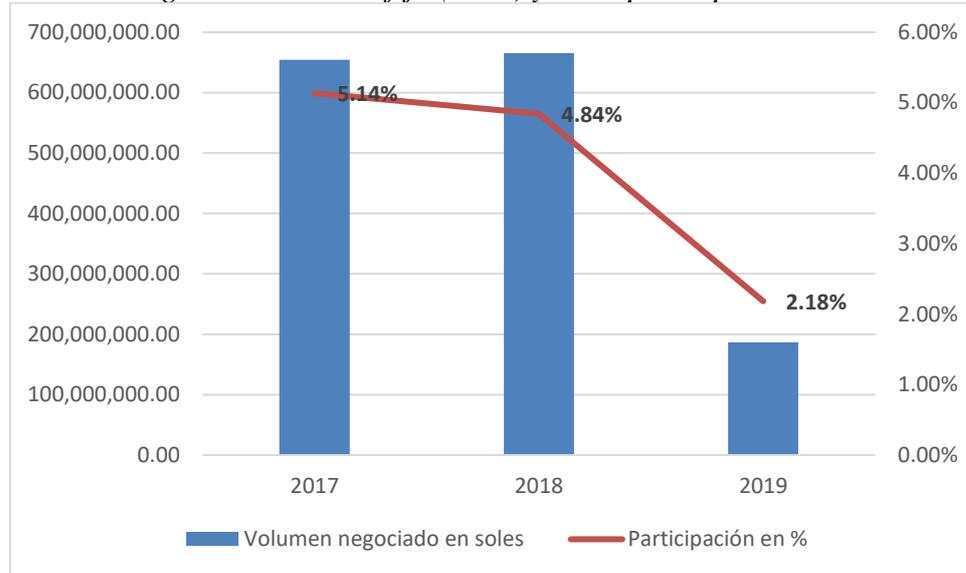
- **Volumen de negociación en renta fija en el mercado local 2017-2019**

De acuerdo con reportes de la Bolsa de Valores de Lima durante 2017 BBVA Bolsa negoció en renta fija S/ 654 232 406 con una participación de 5,14% obteniendo el sexto lugar en participación luego de ADCAP Securities quien lideró el ranking, en 2018 se incrementó el volumen de negociación de 16,90% pasando a ser S/ 665 290 874; sin embargo, BBVA Bolsa fue desplazado al octavo lugar con una participación de 4,84%.

En 2019, hubo una caída de 71,95% en el volumen negociado respecto al año 2018 obteniendo BBVA Bolsa una participación de 2,18% descendiendo a el décimo lugar del ranking en renta fija.

Figura 2.9

Volumen negociado en renta fija (soles) y % de participación de BBVA Bolsa



Nota: Adaptado de *Ranking Anual*, por la Bolsa de Valores de Lima, 2017-2019 (<https://documents.bvl.com.pe/mercinfmensuales.html>).

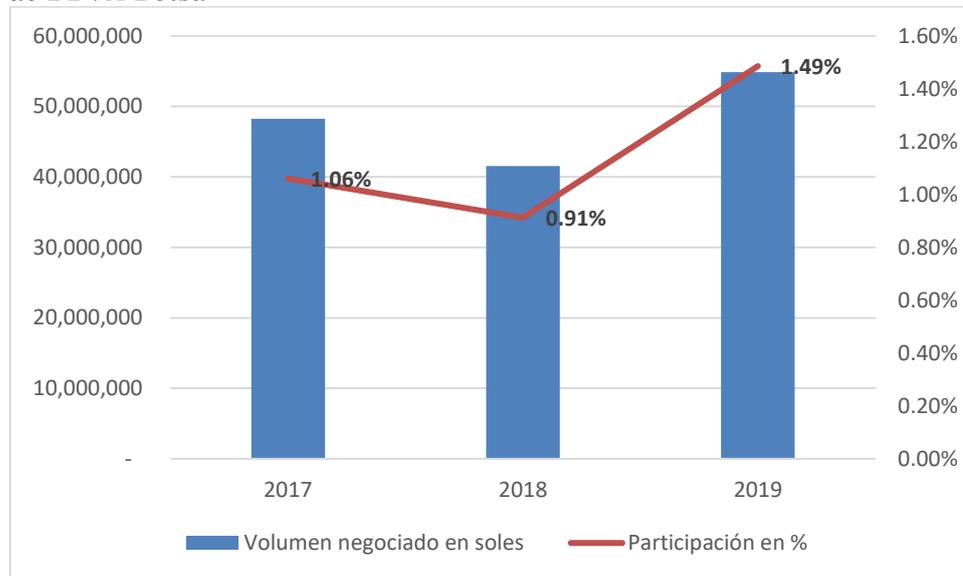
- **Volumen de negociación en operaciones de reporte y otros en el mercado local 2017-2019**

Según los reportes de la Bolsa de Valores de Lima durante 2017 BBVA Bolsa alcanzó S/ 48 257 599 en operaciones de reporte con una participación de 1,06% obteniendo el décimo tercer lugar en participación luego de Investa S.A.B quien lideró el ranking, en 2018 decreció el volumen de negociación de 13,90% pasando a ser S/ 41 549 503, BBVA Bolsa mantuvo el décimo tercer lugar con una participación de 0,91%.

En 2019, hubo un incremento de 32,05% en el volumen negociado respecto al año 2018 obteniendo BBVA Bolsa una participación de 1,49% subiendo al décimo segundo lugar del ranking de operaciones de reporte y otros.

Figura 2.10

Volumen de negociación en operaciones de reporte y otros (soles) y % de participación de BBVA Bolsa



Nota: Adaptado de *Ranking Anual*, por la Bolsa de Valores de Lima, 2017-2019 (<https://documents.bvl.com.pe/mercinfmensuales.html>).

Es importante destacar que BBVA Bolsa centra el análisis de gestión en resultados bursátiles (volúmenes de negociación) dado el *core* de negocio que está en el proceso de intermediación de valores según entrevistas con los funcionarios de la empresa, por tal razón no es posible presentar indicadores de otros procesos.

2.2.5 Determinación de posibles oportunidades de mejora (hallazgo de problema)

Dada la caída en los volúmenes de negociación en renta variable, renta fija, operaciones de reporte (intermediación de valores) y esto a su vez ha generado un impacto negativo en los indicadores financieros, se plantean las siguientes oportunidades de mejora:

- Fortalecer el volumen de negociación en renta variable, renta fija y operaciones de reporte; se observa que BBVA ha perdido participación en los dos últimos años según los rankings presentados por la Bolsa de Valores de Lima.
- Optimizar el proceso de intermediación de valores a través de la digitalización; se aprecia que no se aprovechan las nuevas formas de inversión digitales principalmente en mercado extranjero.

De lo anterior y luego de analizar el mapa de procesos (figura 2.5), se determina que el proceso de intermediación de valores depende directamente que los procesos de

vinculación de clientes y atención post-servicio se ejecuten eficientemente, por lo que se plantean las siguientes oportunidades de mejora:

- Reingeniería en los procedimientos de vinculación de clientes para garantizar la experiencia del cliente y el valor del Grupo BBVA “el cliente es lo primero”.
- Implementar estrategias de fidelización de clientes e indicadores de medición de satisfacción y recomendación de los clientes.
- Implementar un cuadro de mando integral que contenga métricas de los procesos claves, BBVA Bolsa no cuenta con un *dashboard* de indicadores.
- Mejora en la gestión de atención de reclamos de clientes.

2.2.6 Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa

Posterior al análisis de la cadena de valor, procesos claves e indicadores de gestión, se procedió a identificar las fortalezas y debilidades para BBVA Bolsa, la cual se presenta en la tabla como se aprecia en la tabla 2.11.

Tabla 2.11

Fortalezas y debilidades de la empresa

Fortalezas	Debilidades
F1: Respaldo de un grupo financiero multinacional	D1: Dependencia de la casa matriz
F2: Rentabilidad	D2: Transformación cultural
F3: Solvencia	D3: Limitación presupuestal
F4: Transformación digital	D4: Burocracia en procesos internos
F5: Profesionales con experiencia en el sector	D5: Limitación tecnológica

2.2.7 Elaboración de Matriz EFI

Se presenta la matriz de evaluación de factores internos sobre las fortalezas y debilidades:

Tabla 2.12*Matriz de evaluación de factores internos EFI*

Factores Internos Clave	Ponderación	Evaluación	Valor
Fortalezas			
Respaldo de un grupo financiero multinacional	14%	4	0,56
Rentabilidad	8%	3	0,24
Solvencia	13%	4	0,52
Transformación digital	10%	3	0,30
Profesionales con experiencia en el sector	14%	4	0,56
Debilidades			
Dependencia de la matriz	5%	2	0,10
Transformación cultural	5%	2	0,10
Limitación presupuestal	8%	1	0,08
Burocracia en procesos internos	10%	1	0,10
Limitación tecnológica	13%	1	0,13
	100%		2,69

De acuerdo con el valor obtenido en la matriz EFI, de 2,69, se puede concluir que la empresa realiza moderadamente bien sus operaciones soportándose en sus fortalezas y cuyas debilidades pueden mejorar hasta alcanzar mejores competitividades.

2.2.8 Selección del sistema o proceso a mejorar

Luego de haber realizado el análisis externo e interno de la empresa, además del análisis de los indicadores generales y considerando las oportunidades de mejora, estas últimas son aplicables, en su mayoría, al proceso *core* de intermediación de valores y de los procesos con mayor grado de vinculación a la experiencia del cliente, es por ello por lo que se seleccionará el proceso principal y dos procesos complementarios para la aplicación de la mejora en su integridad.

Los procesos seleccionados son:

- Vinculación de clientes (*onboarding*).
- Intermediación de valores (negociación).
- Atención post-servicio (acceso a la información).

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Análisis del sistema o proceso objeto de estudio

3.1.1 Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio

Los principales macroprocesos para analizar vinculados a la experiencia del cliente son: vinculación de clientes, intermediación de valores y atención de clientes, para tal fin se presenta la caracterización de mencionados procesos utilizando la herramienta SIPOC (Proveedor, Entrada, Proceso, Salida y Cliente).

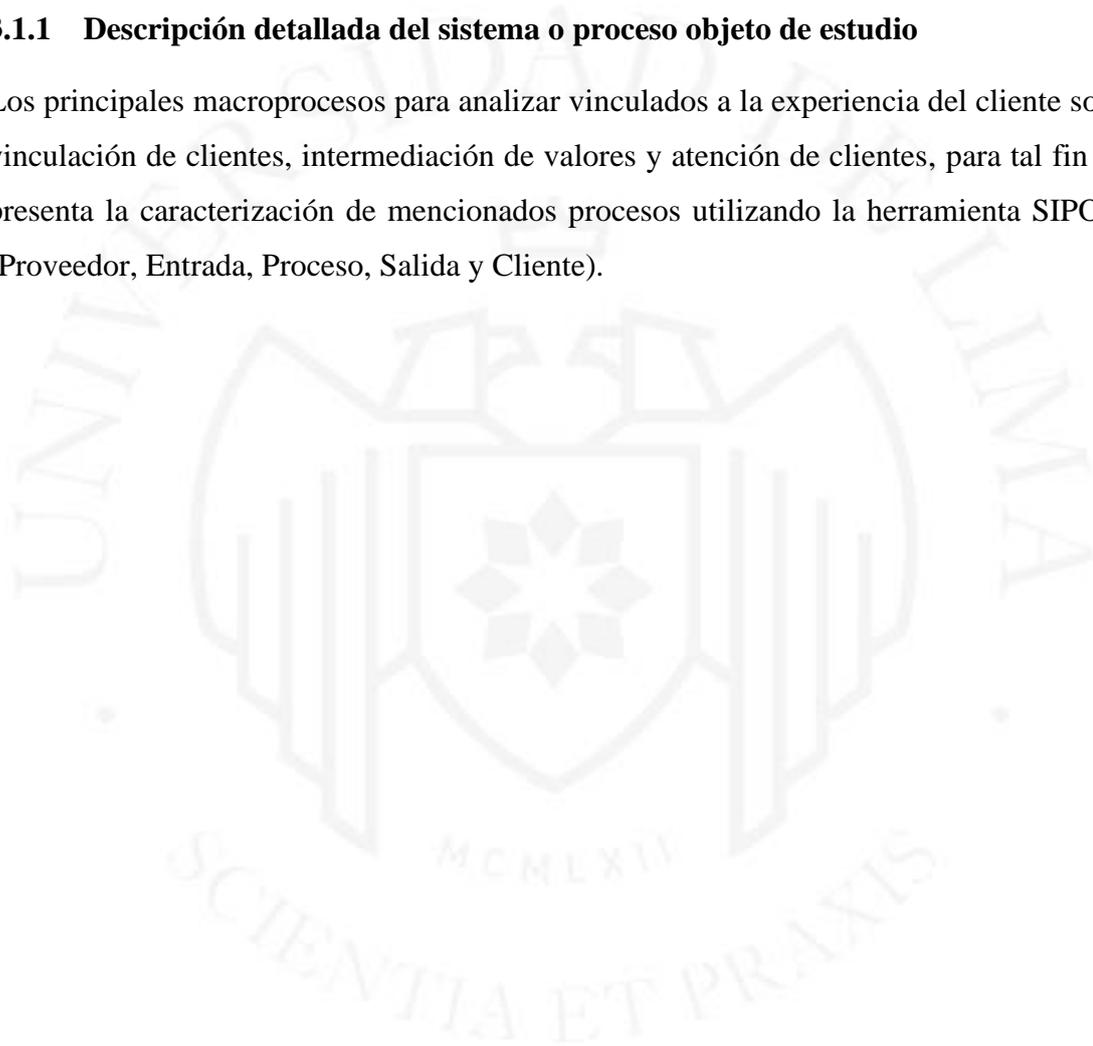


Figura 3.1

Caracterización SIPOC de Vinculación de clientes

Proceso:	Onboarding de clientes	 Sociedad Agente de Bolsa
Responsable:	Traders	
Objetivo:	Captar y vincular a personas naturales y jurídicas como clientes de BBVA Bolsa para luego registrarlos en el sistema interno de la casa de bolsa.	
Alcance:	Personas naturales y jurídicas	

Proveedor Interno/Externo	Entradas/Insumos	N°	Proceso	P,H, V,A	Salidas	Cliente	Responsable
Trader	Información de productos	1	Captar al cliente	P	Cliente informado	Potencial cliente	Gerente General
Potencial cliente	Formularios de vinculación	2	Cumplimentar los formularios de vinculación	H	Formularios de vinculación cumplimentados	Trader	Gerente General
Trader	Formularios de vinculación cumplimentados	3	Validar los formularios de vinculación	V	Formularios de vinculación validados	Equipo de poderes	Gerente General
Equipo de poderes	Poderes adjunto a los formularios de vinculación	4	Revisar poderes	V	Poderes validados	Trader	Gerente General
Trader	Formularios de vinculación y poderes validados	5	Registrar al cliente en el sistema	H	Cliente registrado (cuenta valor)	VL00 (sistema interno)	Gerente General
Trader	File del cliente	6	Custodiar documentación del onboarding	A	File del cliente archivado	Archivo	Gerente General

P: Planear, H: Hacer, V: Verificar, A: Actuar

Indicadores		
Nombre	Metas	Frecuencia
Número de clientes vinculados	100% de la proyección	Mensual
Número de clientes con documentación completa	100% de la proyección	Mensual

Nota: Adaptado de *Política de Clientes*, por BBVA Bolsa, 2019 (<https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/bbva-bolsa.html>).

Figura 3.2

Caracterización SIPOC de Intermediación de valores

Proceso:	Intermediación de valores	 Sociedad Agente de Bolsa
Responsable:	Traders	
Objetivo:	Atender las órdenes de compra y venta de los clientes, negociandolas en los mecanismos centralizados y extrabursátiles.	
Alcance:	Clientes naturales y jurídicos de BBVA Bolsa	

Proveedor Interno/Externo	Entradas/Insumos	Nº	Proceso	P,H, V,A	Salidas	Cliente	Responsable
Cliente Bolsa	Orden de negociación	1	Identificación del cliente	P	Orden de negociación recibida	Trader	Gerente General
Trader	Orden de negociación recibida	2	Recepción de orden (Instrumento, Mercado, Cantidad, Precio, Vigencia, etc.)	P	Orden de negociación verificada	VL00 (sistema interno)	Gerente General
VL00 (sistema interno)	Orden de negociación verificada	3	Verificación la tenencia de acciones (venta) o de los fondos (compra)	V	Verificación en el sistema	VL00 (sistema interno)	Gerente General
VL00 (sistema interno)	Verificación en el sistema	4	Registro de la orden el sistema interno de la SAB (Sab Front)	H	Orden de negociación registrada	Trader	Gerente General
Trader	Orden de negociación registrada	5	Transmisión de la orden al mercado según las características descritas por el cliente	H	Orden de negociación transmitida	BVL, NYSE, etc	Gerente General
BVL, NYSE, etc	Orden de negociación transmitida	6	Asignación de las operaciones	H	Operaciones asignadas	CAVALI	Gerente General
Trader	Operaciones asignadas	7	Confirmación al cliente de la operación	A	Operaciones confirmadas	Cliente Bolsa	Gerente General

P: Planear, H: Hacer, V: Verificar, A: Actuar

Indicadores		
Nombre	Metas	Frecuencia
Volumen negociado en renta fija	100% del presupuesto	Mensual
Volumen negociado en renta variable	100% del presupuesto	Mensual
Volumen negociado en operaciones de reporte y otros	100% del presupuesto	Mensual

Nota: Adaptado de *Política de Clientes*, por BBVA Bolsa, 2019 (<https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/bbva-bolsa.html>).

Figura 3.3

Caracterización SIPOC de Atención post-servicio

Proceso:	Atención de clientes	 Sociedad Agente de Bolsa
Responsable:	Centro de Atención de Reclamos (CAR) / Operaciones Bolsa	
Objetivo:	Atender los requerimientos y reclamos de los clientes de BBVA Bolsa registrándolos en los sistemas.	
Alcance:	Clientes naturales y jurídicos de BBVA Bolsa	

Proveedor Interno/Externo	Entradas/Insumos	Nº	Proceso	P,H,V,A	Salidas	Cliente	Responsable
Cliente Bolsa	Solicitud de requerimiento o reclamo	1	Recepción del requerimiento o reclamo	P	Solicitud de requerimiento o reclamo recibida	Gestor de atención	Supervisor CAR / Jefe de Operaciones
Gestor de atención	Solicitud de requerimiento o reclamo recibida	2	Registro del requerimiento o reclamo	H	Solicitud de requerimiento o reclamo registrada	Sistema de atención	Supervisor CAR / Jefe de Operaciones
Sistema de atención	Solicitud de requerimiento o reclamo registrada	3	Revisión del reclamo o requerimiento	V	Solicitud de requerimiento o reclamo revisada	Analista de requerimientos y reclamos	Supervisor CAR / Jefe de Operaciones
Analista de requerimientos y reclamos	Solicitud de requerimiento o reclamo revisada	4	Gestión del reclamo y/o requerimiento	H	Resultado de requerimiento o reclamo	Sistema de atención	Supervisor CAR / Jefe de Operaciones
Sistema de atención	Resultado de requerimiento o reclamo	5	Aprobaciones internas	H	Aprobación de resultado de requerimiento o reclamo	Supervisor CAR / Jefe de Operaciones	Supervisor CAR / Jefe de Operaciones
Gestor de atención	Aprobación de resultado de requerimiento o reclamo	6	Respuesta al cliente	A	Carta de resultado al cliente	Cliente Bolsa	Supervisor CAR / Jefe de Operaciones

P: Planear, H: Hacer, V: Verificar, A: Actuar

Indicadores		
Nombre	Metas	Frecuencia
Número de reclamos atendidos	-20%	Mensual
Número de requerimientos atendidos	-5%	Mensual

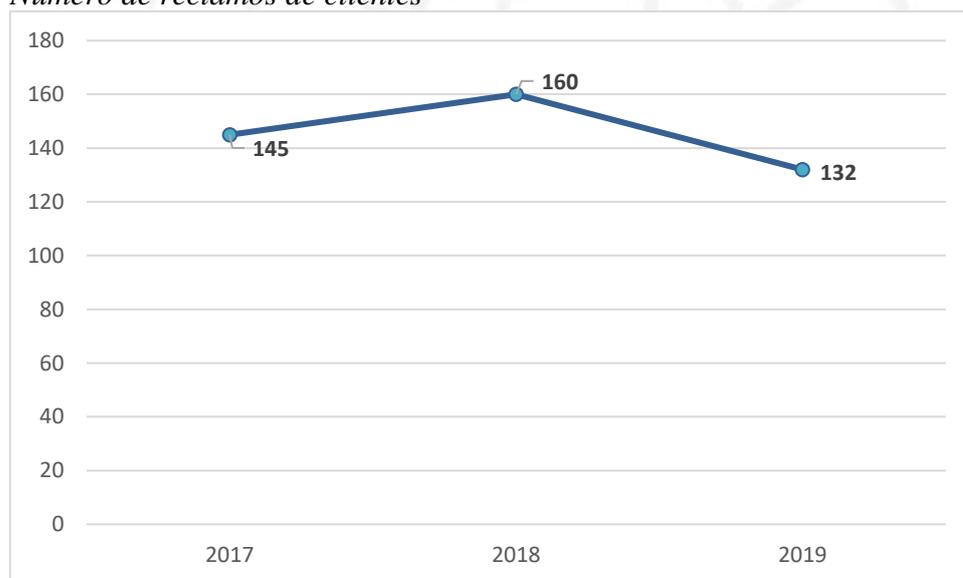
Nota: Adaptado de *Política de Clientes*, por BBVA Bolsa, 2019 (<https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/bbva-bolsa.html>).

3.1.2 Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema o proceso (metas, resultados actuales, tendencias, brechas, comparativos)

Para realizar el análisis de los procesos seleccionados se utilizarán las métricas de reclamos, ya que estas representan a los clientes que han tenido una mala experiencia en alguno de los procesos de BBVA Bolsa.

En 2017, BBVA Bolsa recibió 145 reclamos de clientes por diversos motivos agrupados en categoría en línea con lo dispuesto por INDECOPI que se analizarán más adelante, en el año 2018 recibió 160 reclamos más que el año anterior lo que representó un crecimiento de 10,34%, mientras que en 2019 recibió 132 reclamos en total con una disminución de 17,50% versus el año anterior (28 reclamos menos), esta disminución de debe en parte al menor volumen de operaciones que BBVA Bolsa tuvo en 2019.

Figura 3.4
Número de reclamos de clientes



Nota: De Reporte de Centro de Reclamos, por BBVA Bolsa, 2017-2019.

En la tabla 3.1 se presentan los motivos de reclamos agrupados en 7 categorías y que han sido registrados por BBVA Bolsa durante 2017, 2018 y 2019.

Tabla 3.1*Motivos de reclamos 2017-2019*

Motivo de reclamo	2017	2018	2019
Operación solicitada por el cliente, demorada, no atendida adecuadamente, no procesadas y/o mal realizadas	84	53	48
Tasas, tarifas no conformes, cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y/o tributos	34	56	39
No recepción y demora de correspondencia	12	25	17
Incumplimiento con condiciones de producto o servicio, cláusulas del contrato, pólizas y/o acuerdos	8	21	20
Operación no conforme y/o no reconocidas	4	4	8
Cancelaciones, retenciones y bloqueos efectuados indebidamente	2	0	0
Producto, servicio no solicitado	1	1	0
Total	145	160	132

Nota: De Reporte de Centro de Reclamos, por BBVA Bolsa, 2017-2019.

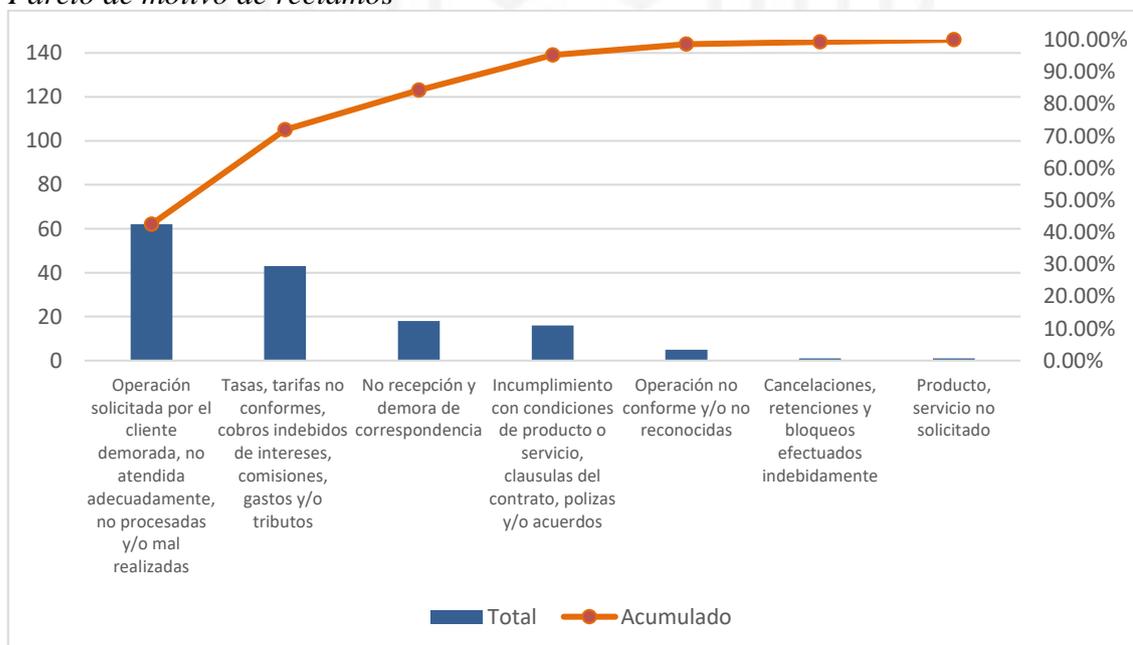
Se aprecia que el mayor número de reclamos están relacionados a la atención de la operación solicitada por el cliente, cobros indebidos y al incumplimiento en las condiciones del producto y contrato y en segundo lugar por la no conformidad en tasas, tarifas, comisiones, gastos, tributos y/o cobros indebidos.

Tabla 3.2
Frecuencia de motivos de reclamo

Motivo de reclamo	Frecuencia promedio	%	Acumulado	% Acumulado
Operación solicitada por el cliente demorada, no atendida adecuadamente, no procesadas y/o mal realizadas	62	42,47%	62	42,47%
Tasas, tarifas no conformes, cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y/o tributos	43	29,45%	105	71,92%
No recepción y demora de correspondencia	18	12,33%	23	84,25%
Incumplimiento con condiciones de producto o servicio, cláusulas del contrato, pólizas y/o acuerdos	16	10,96%	139	95,21%
Operación no conforme y/o no reconocidas	5	3,42%	144	98,63%
Cancelaciones, retenciones y bloqueos efectuados indebidamente	1	0,68%	145	99,32%
Producto, servicio no solicitado	1	0,68%	146	100,00%
Total	146	100%		

Nota: Adaptado de *Reporte de Centro de Reclamos*, por BBVA Bolsa, 2017-2019.

Figura 3.5
Pareto de motivo de reclamos



Nota: Adaptado de *Reporte de Centro de Reclamos*, por BBVA Bolsa, 2017-2019.

Se concluye que existen 3 tipos de motivos de reclamos, que se encuentran en el 80% del Pareto, que tienen un impacto significativo en la experiencia de los clientes.

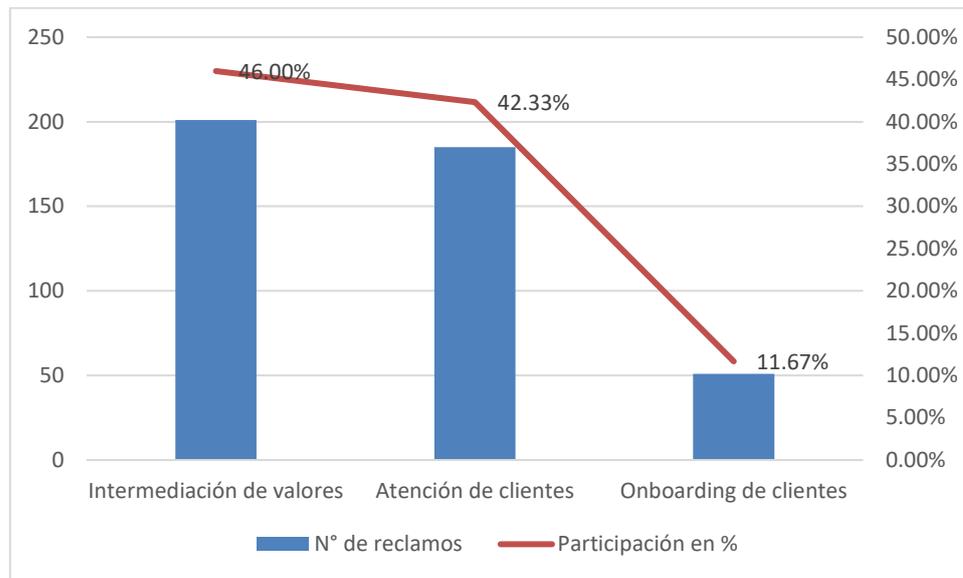
En la siguiente lista se establecerá la relación de los tipos de motivos de reclamos de los procesos seleccionados, a fin de poder identificar los principales fallos en dichos procesos y los de mayor criticidad.

1. Motivos de reclamos vinculados al proceso de vinculación de clientes:
 - Incumplimiento con condiciones de producto o servicio, cláusulas del contrato, pólizas y/o acuerdos.
 - Producto, servicio no solicitado.
2. Motivos de reclamos vinculados al proceso de intermediación de valores:
 - Operación solicitada por la cliente demorada, no atendida adecuadamente, no procesadas y/o mal realizadas.
 - Operación no conforme y/o no reconocidas.
3. Motivos de reclamos vinculados al proceso de atención post-servicio:
 - Tasas, tarifas no conformes, cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y/o tributos.
 - No recepción y demora de correspondencia.
 - Cancelaciones, retenciones y bloqueos efectuados indebidamente.

De los 437 reclamos que ha recibido BBVA Bolsa entre 2017 y 2019, según la tabla 3.1, 201 reclamos están vinculados a fallos en el proceso de intermediación de valores (46%), 189 reclamos vinculados al proceso de atención de clientes (42,33%) y 51 reclamos vinculados al proceso de vinculación de clientes (11,67%).

Figura 3.6

Reclamos totales y participación vinculados a procesos claves



Nota: Adaptado de *Reporte de Centro de Reclamos*, por BBVA Bolsa, 2017-2019.

Posterior al análisis de cada caso motivo de reclamo, BBVA Bolsa resuelve el reclamo dándole la razón al cliente de forma total, parcial o declarando improcedente el caso. En la tabla 3.3 se muestra el detalle de los dictámenes de los reclamos entre los años 2017 y 2019 y según el tipo de dictamen.

Tabla 3.3

Dictamen de reclamos 2017-2019

Dictamen	2017	2018	2019
No procede	80	99	72
Procede total	30	44	56
Desestimado	21	6	4
Procede parcial	14	11	0
Totales	145	160	132

Nota: De *Reporte de Centro de Reclamos*, por BBVA Bolsa, 2017-2019.

Los dictámenes con resultado “No procede” representan el 55,17%, 61,88% y 54,55% respectivamente de los años 2017, 2018 y 2019.

De 2017 a 2018, se presentó un incremento de los reclamos que no procedieron en 23,75%, mientras los reclamos que procedieron totalmente se incrementaron en 46,67%.

De 2018 a 2019, se presentó una disminución de los reclamos que no procedieron en 17,17%, mientras los reclamos que procedimiento totalmente se incrementaron en 27,27%.

3.2 Determinación de las causas raíz de los problemas hallados

De la información revisada tomando en consideración el análisis realizado tanto a BBVA Bolsa de manera general, como a sus procesos, indicadores, además de sus procedimientos operativos e información de sus políticas, se presentará las causas- raíz de los problemas hallados utilizando los diagramas de Ishikawa a los procesos seleccionados de: vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio.



Figura 3.7
Diagrama de Ishikawa – Proceso de vinculación de clientes



Figura 3.8

Diagrama de Ishikawa – Proceso de intermediación de valores

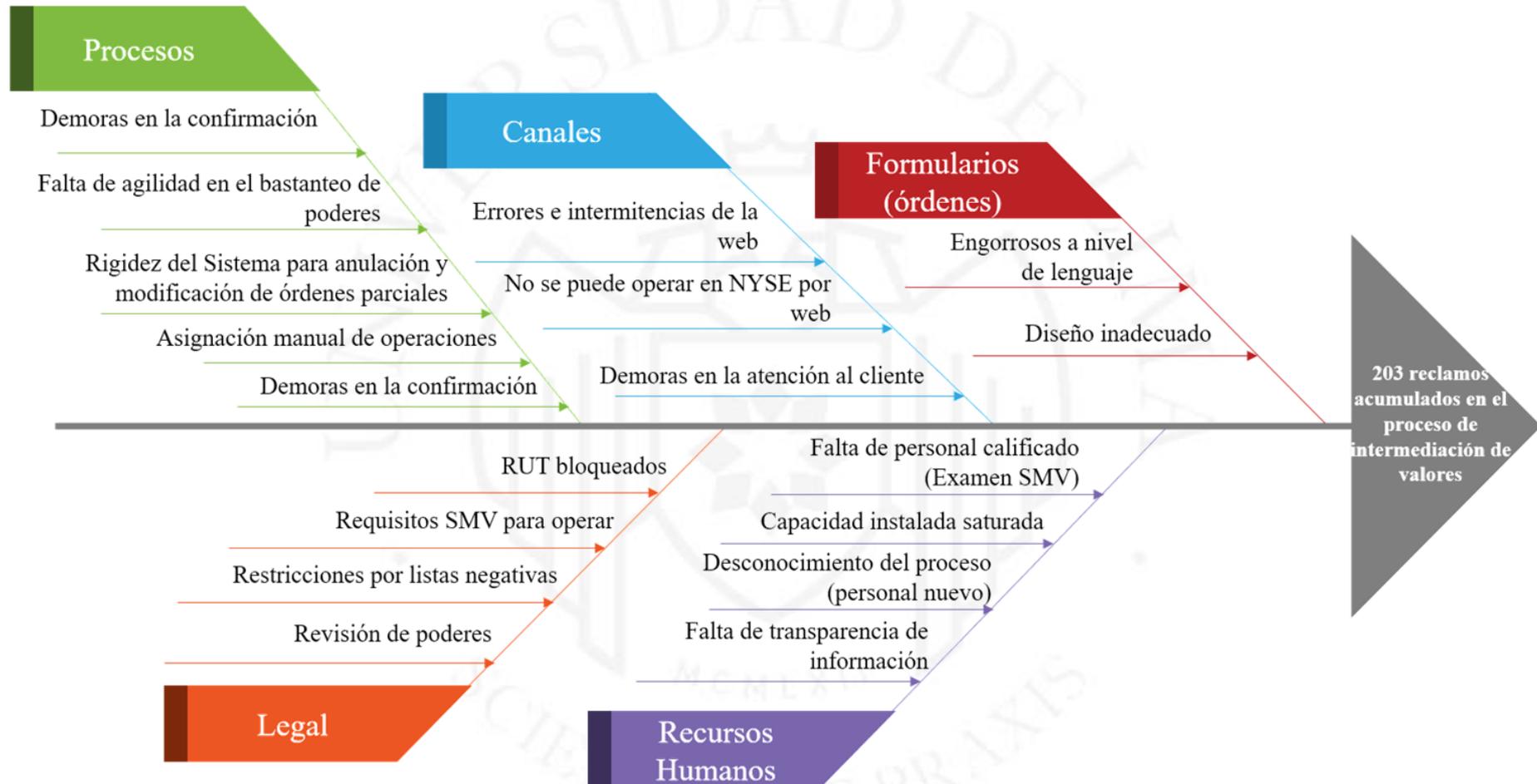
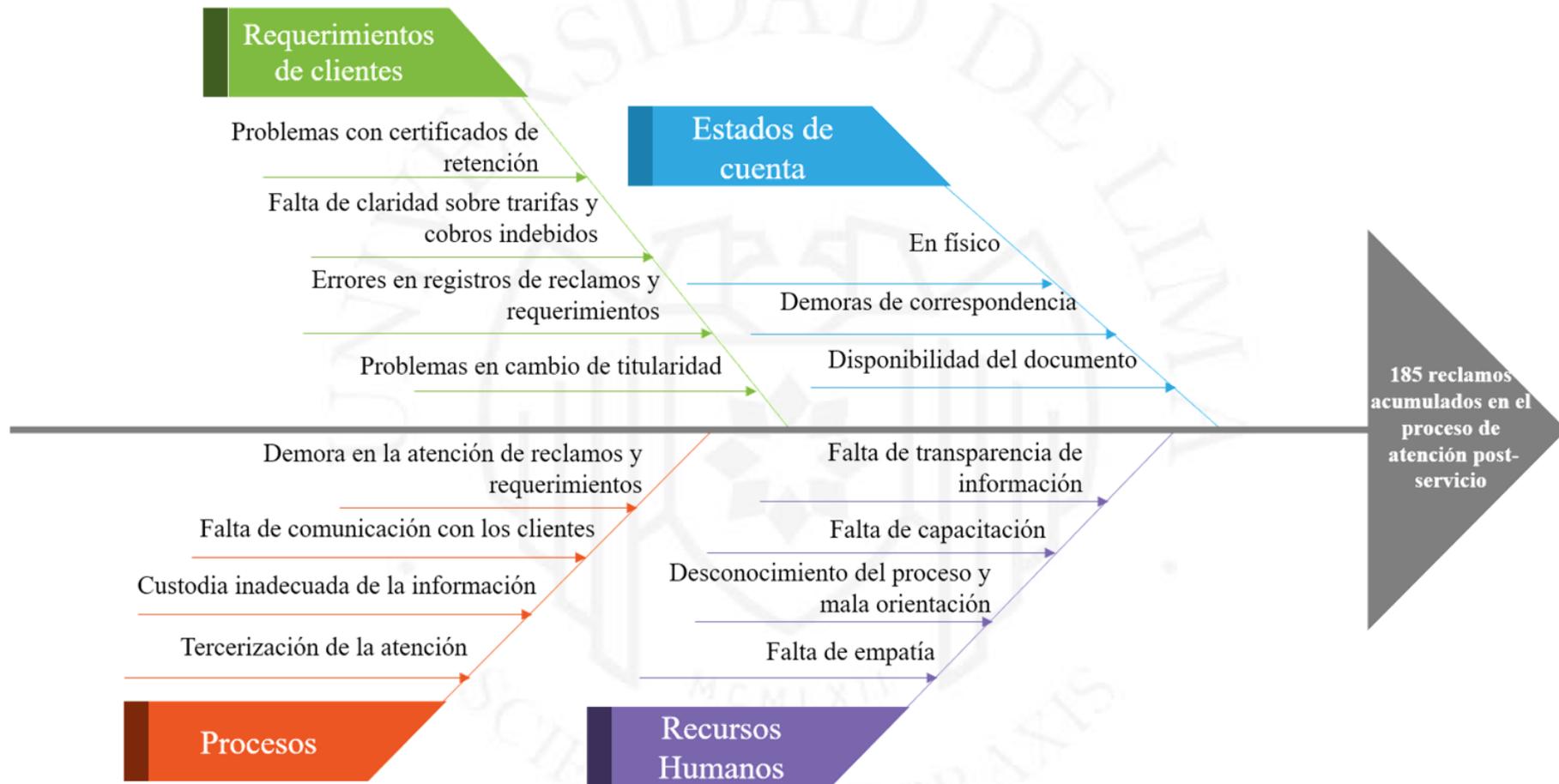


Figura 3.9
Diagrama de Ishikawa – Proceso de atención de clientes



CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA SOLUCIÓN

Se presentan las alternativas de solución frente a las causas raíz halladas y posterior a una evaluación cualitativa y cuantitativa, se priorizarán aquellas que generarían mayores beneficios a BBVA Bolsa SAB.

4.1 Planteamiento de alternativas de solución

Se detallan las alternativas de solución para los procesos de vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio, los mismos que han sido seleccionados según los análisis previos.

Tabla 4.1*Alternativas de solución – Vinculación de clientes*

Vinculación de clientes	
Causas Raíz	Alternativa de solución
Canal únicamente presencial	Implementar un onboarding digital a través de la página web.
Limitación territorial de los canales (oficinas BBVA)	Implementar mecanismos de seguridad para vinculación por correo electrónico y llamada telefónica.
Personal poco calificado	Fortalecer el proceso de selección de personal incluyendo una evaluación sobre la Bolsa de Valores.
Falta de transparencia en la información brindada	Capacitar de forma trimestral en cursos de protección y defensa al consumidor.
Personal desconoce el proceso	Capacitar de forma permanente sobre el proceso de onboarding.
Estricto perfil SMV para clientes	Rediseñar la matriz de riesgos.
Rigurosa legislación de compliance	Armonizar requerimientos (FATCA/CRS/KYC/PLAFT/PDP/CM).
Excesivo requerimiento de información	
Sanciones de INDECOPI/SMV	Implementar un validador de campos en el sistema de registro de clientes.
Formularios y contratos de vinculación con diseño poco cliente-céntrico	Rediseñar y reestructurar el contrato y formulario de vinculación a fin de que sea más cliente-céntrico.
Formularios y contratos de vinculación con lenguaje muy técnico y poco intuitivo	Revisar el lenguaje utilizado y mejorarlo para lograr el correcto entendimiento.
Formularios y contratos de vinculación muy engorrosos para su llenado	Simplificar campos solicitados.
Errores en el registro de la información del cliente	Implementar control dual (revisión externa).
Custodia inadecuada de la información	Incluir la documentación como parte del file único (repositorio integral BBVA).
Falta de verificación de la forma la operar	Implementar una alerta en el proceso de vinculación.
Demoras en la atención	Capacitar a una persona en la red de oficinas para casos de bolsa.
Política corporativa exigente	Adaptar la política corporativa al onboarding digital.

Tabla 4.2*Alternativas de solución – Intermediación de valores*

Intermediación de valores	
Causas Raíz	Alternativa de solución
Formularios engorrosos a nivel de lenguaje	Simplificar campos solicitados. Revisar el lenguaje utilizado y mejorarlo para lograr el correcto entendimiento.
Formularios con diseño inadecuado	Rediseñar el formulario de orden de negociación.
Persona poco calificado	Implementar una política de bonificación para funcionarios con certificación CFA level 1.
Personal con capacidad instalada saturada	Analizar y reorganizar la capacidad instalada.
Personal desconoce el proceso	Capacitar obligatoriamente al personal nuevo con énfasis en el proceso de intermediación.
Falta de transparencia en la información brindada	Incluir en el plan de capacitación temas vinculados a la defensa y protección del consumidor.
RUT bloqueados	Implementar un control en el onboarding para no generar reprocesos.
Requisitos estrictos SMV para que los clientes operen	Armonizar requisitos para lograr sinergias.
Restricciones de listas negativas	Implementar un validador de listas negativas en línea.
Demoras en la revisión de poderes	Fortalecer y actualizar el sistema WR00 por el frente de poderes.
Errores e intermitencias de la web para operar	Renegociar el contrato de proveedor (servidor) sobre el tiempo de recuperación del sistema.
No se puede operar en NYSE por web	Implementar una funcionalidad en la web que permita operar en la NYSE.
Demoras en la atención de clientes	Revisar y reorganizar la capacidad instalada de los traders.
Demoras en la confirmación de órdenes	Automatizar el proceso de confirmación de negociación a través de un canal digital
Asignación manual de operaciones	Automatizar el proceso de asignación de operaciones VS órdenes.
Rigidez del sistema para anulación y modificación de órdenes	Implementar en el sistema la asignación de órdenes parcialmente ejecutadas.
Errores operativos en la transmisión de órdenes	Automatizar la transmisión de órdenes a la Bolsa de Valores de Lima.
Falta de agilidad en el bastateo de poderes	Fortalecer y actualizar el sistema WR00 por el frente de poderes.

Tabla 4.3**Alternativas de solución – Atención post-servicio**

Atención post-servicio	
Causas Raíz	Alternativa de solución
Estados de cuenta en físico	
Demoras en la correspondencia (estados de cuenta)	Implementar un estado de cuenta digital, que se pueda descargar a través de la web previa verificación del cliente.
Disponibilidad de estados de cuenta	
Falta de empatía del personal	Incluir en el plan de capacitación temas vinculados a la experiencia del cliente.
Falta de capacitación del personal	Fortalecer la oportunidad de capacitación continua y 360°.
El personal desconoce el proceso y desorienta al cliente	
Falta de transparencia en la información brinda	Incluir en el plan de capacitación temas vinculados a la defensa y protección del consumidor.
Demora en la atención de reclamos y requerimientos	Modificar el flujo de atención para la optimización del proceso.
Falta de comunicación con los clientes	Mejorar la información disponible en la página web (preguntas frecuentes).
Custodia inadecuada de la información	Incluir la documentación como parte del file único (repositorio integral BBVA).
Tercerización de la atención	Implementar un plan de capacitación para proveedores.
Problemas con el certificado de retención de impuesto a la renta	Automatizar la emisión del certificado de retención al cierre del año incluyendo un validador.
Problemas en cambio de titularidad	Incluir el tema en la capacitación periódica.
Falta de claridad sobre tarifas y cobros indebidos	Implementar un plan de comunicación transparente con el cliente ante cambios en el tarifario.
Errores en registros de reclamos y requerimientos	Incluir en el contrato con el proveedor una cláusula sobre errores. Implementar un validador de campos.

4.2 Selección de alternativas de solución

Para seleccionar las mejores alternativas de solución de debe considerar aquellas que estén alineadas a las prioridades estratégicas de BBVA Bolsa SAB, a fin de que se puedan implementar las que se encuentren centradas en la experiencia del cliente a través de la transformación de los procesos.

4.2.1 Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas

Previo a determinar las alternativas de solución, se utilizará la herramienta *Goal Tree Analysis* (GTA) (Raynus, 2016).

A cada alternativa de solución se le asignará un puntaje considerando el impacto de cada factor que se presenta en la tabla 4.4. Para poder establecer los pesos de cada factor se han considerado la relación con las prioridades estratégicas y la matriz de materialidad.

Tabla 4.4
Criterios del Goal Tree Analysis

N°	Factores	Peso	Escala
1	Contribuye a un objetivo clave del negocio	5	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)
2	Impacto en la satisfacción de cliente	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)
3	Genera beneficios económicos y financieros	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)
4	Acceso a la data del proceso	3	1 - 3 -5 (Difícil - Fácil)
5	Frecuencia del proceso	2	1 - 5 (Mensual - Diario)
6	El proceso esta en mi área de gestión	2	1 - 5 (No - Sí)

Para priorizar las soluciones se tomará en consideración:

- Obtención del factor estratégico (beneficio para el cliente y/o para la empresa), a través de un promedio ponderado de los factores 1 y 2.
- Obtención del factor económico y financiero, a través del puntaje del factor 3.
- Obtención del factor de implementación, a través de un promedio ponderado de los factores 4,5 y 6.

4.2.2 Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución

En las siguientes tablas se presentarán las alternativas de solución para cada uno de los 3 procesos seleccionados considerando la calificación de criterios del *Goal Tree Analysis*, puntaje total y haciendo énfasis en el factor estratégico y de implementación.

Tabla 4.5

Goal Tree Analysis para alternativas de solución del proceso de vinculación de clientes

N°	Factores	Peso	Escala	Soluciones															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Contribuye a un objetivo clave del negocio	5	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3
2	Impacto en la satisfacción de cliente	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	3
3	Genera beneficios económicos y financieros	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	5	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	4	3	2	3
4	Acceso a la data del proceso	3	1 - 3 -5 (Difícil - Fácil)	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	Frecuencia del proceso	2	1 - 5 (Mensual - Diario)	5	5	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1
6	Poder de decisión sobre la iniciativa	2	1 - 5 (No - Sí)	2	2	1	1	1	5	4	2	2	3	3	5	1	2	1	1
Factor Estratégico				5,0	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	4,0	3,5	4,5	3,5	3,5	3,0	3,5	4,0	4,0	3,0
Facilidad de Implementación				4,0	3,3	2,0	2,3	2,3	3,0	4,7	3,7	4,0	4,3	4,3	5,0	3,7	2,7	3,7	2,0
Puntaje de Evaluación (Pesos)				94	80	72	71	71	73	80	65	81	65	65	74	75	69	70	55

Tabla 4.6*Goal Tree Analysis para alternativas de solución del proceso de intermediación de valores*

N°	Factores	Peso	Escala	Soluciones																			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Contribuye a un objetivo clave del negocio	5	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	2	2	4	4	5	4	4	4	3	2	2	3	5	5	3	3	3	3	2	
2	Impacto en la satisfacción de cliente	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	5	5	5	4	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	4	4	1	4	
3	Genera beneficios económicos y financieros	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	4	3	2	2	2	2	3	
4	Acceso a la data del proceso	3	1 - 3 -5 (Difícil - Fácil)	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	3	5	5	5	5	3	
5	Frecuencia del proceso	2	1 - 5 (Mensual - Diario)	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	
6	Poder de decisión sobre la iniciativa	2	1 - 5 (No - Sí)	3	3	2	1	1	1	1	5	4	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	
Factor Estratégico				3,5	3,5	4,5	4,0	5,0	4,5	4,5	3,5	4,0	2,0	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,5	3,5	2,0	3,0	
Facilidad de Implementación				4,3	4,3	4,0	2,3	1,7	2,3	2,3	5,0	4,7	3,7	3,0	2,7	4,0	1,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0
Puntaje de Evaluación (Pesos)				65	65	81	67	70	71	71	79	76	57	59	57	90	70	72	68	68	56	59	

Tabla 4.7*Goal Tree Analysis para alternativas de solución del proceso de atención post-servicio*

N°	Factores	Peso	Escala	Soluciones												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Contribuye a un objetivo clave del negocio	5	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
2	Impacto en la satisfacción de cliente	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4
3	Genera beneficios económicos y financieros	4	1 - 3 -5 (Bajo - Medio - Alto)	5	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	1	2
4	Acceso a la data del proceso	3	1 - 3 -5 (Difícil - Fácil)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	4
5	Frecuencia del proceso	2	1 - 5 (Mensual - Diario)	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5
6	Poder de decisión sobre la iniciativa	2	1 - 5 (No - Sí)	2	1	1	1	2	5	1	1	2	1	2	1	2
Factor Estratégico				4,5	4,5	4,5	4,5	4,0	4,5	3,5	4,5	3,5	4,5	4,5	4,0	3,5
Facilidad de Implementación				2,7	2,3	2,3	2,3	4,0	5,0	3,7	2,3	2,0	2,3	2,7	2,7	3,7
Puntaje de Evaluación (Pesos)				81	71	71	71	76	87	75	71	54	71	69	57	65

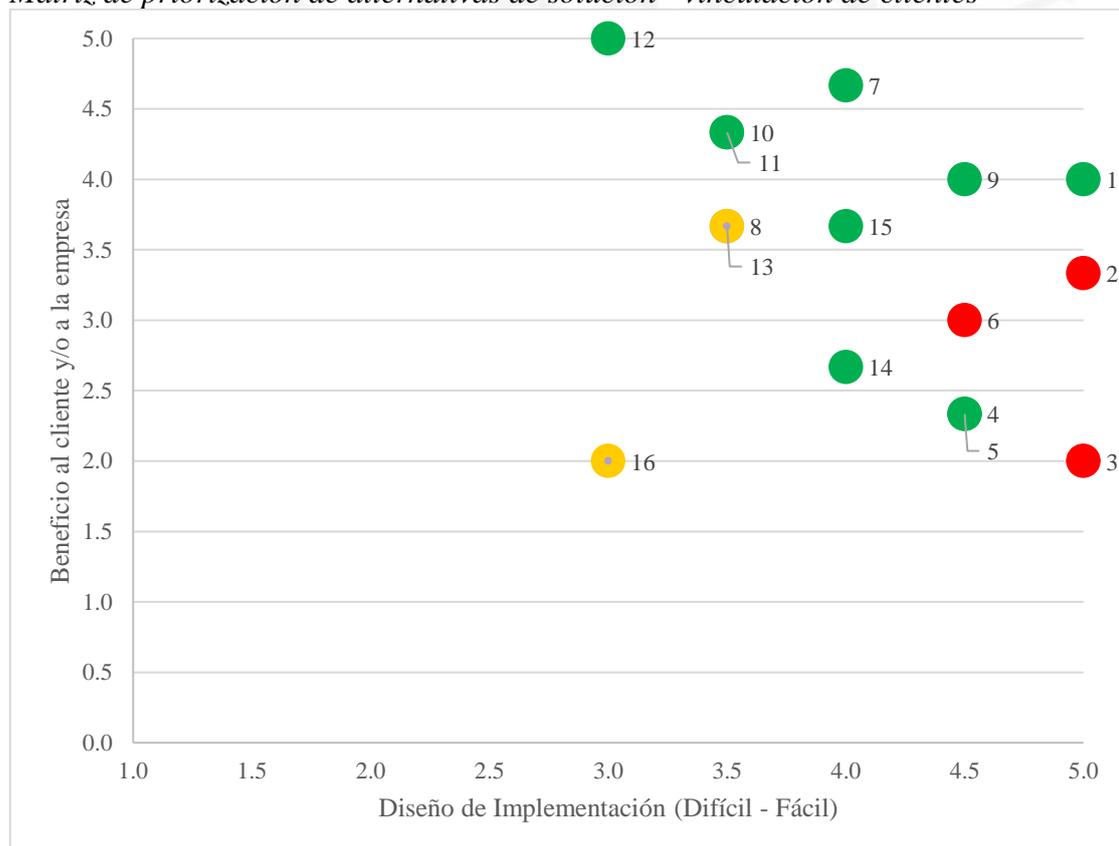
4.2.3 Priorización de soluciones seleccionadas

Luego de los puntajes obtenidos en el análisis *Goal Tree Analysis* (GTA), en donde se evaluaron las alternativas de solución para cada uno de los 3 procesos en cuestión, se seleccionarán las alternativas que cuenten con mayor peso en el factor estratégico, facilidad de implementación y genere el mayor beneficio económico. Con los datos obtenidos se realizarán matrices de priorización de alternativas considerando el esfuerzo-beneficio.

La facilidad de implementación se presenta en el eje X, el factor estratégico en el eje Y, el factor económico-financiero por colores verde (beneficio mayor), amarillo (beneficio medio) y rojo (beneficio menor).

Figura 4.1

Matriz de priorización de alternativas de solución - vinculación de clientes

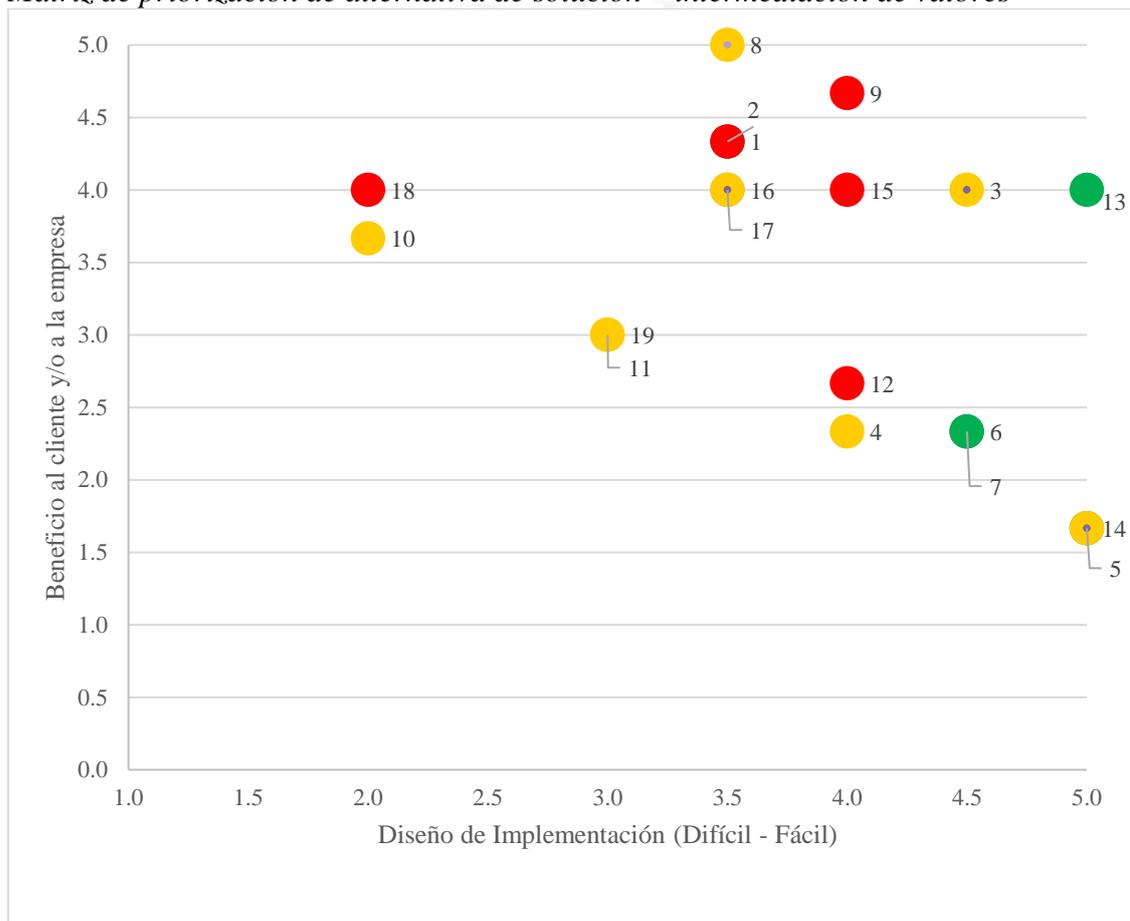


Según la matriz de priorización para el proceso de vinculación de clientes se seleccionan las alternativas de solución:

1. Implementar un *onboarding* digital a través de la página web.
2. Rediseñar el contrato y formulario de vinculación, a fin de que sea más cliente céntrico.

Figura 4.2

Matriz de priorización de alternativa de solución – intermediación de valores

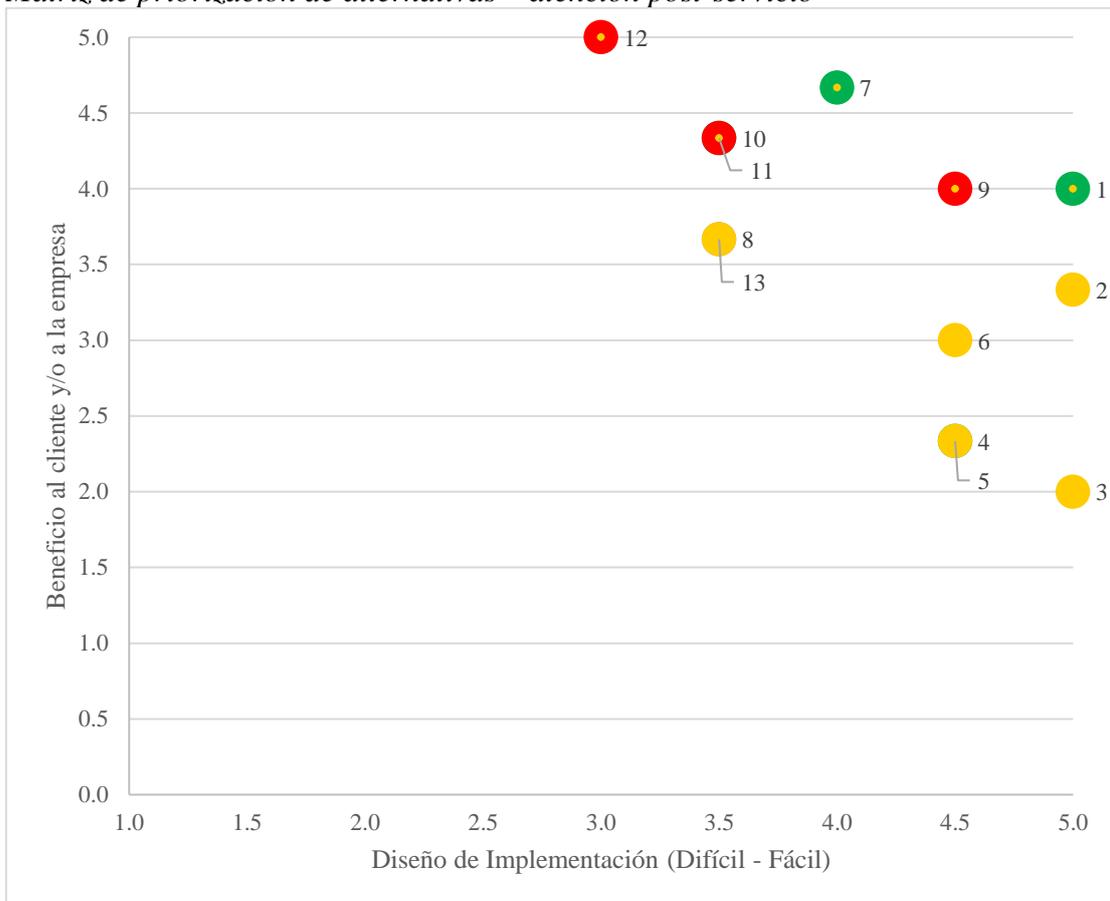


Según la matriz de priorización para el proceso de intermediación de valores se seleccionan las alternativas de solución:

1. Implementar una nueva funcionalidad en la web que permita operar en la New York Stock Exchange (NYSE).
2. Rediseñar el formulario de la orden de negociación, a fin de facilitar el proceso para el cliente.

Figura 4.3

Matriz de priorización de alternativas – atención post-servicio



Según la matriz de priorización para el proceso de atención post-servicio se seleccionan las alternativas de solución:

1. Implementar la obtención de un estado de cuenta digital que pueda ser descargado a través de la web previa verificación del cliente.
2. Mejorar la información disponible en la página web, a modo de preguntas frecuentes para orientar adecuadamente al cliente.

CAPÍTULO V: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES

5.1 Ingeniería de la solución

Proceso de vinculación de clientes

1. Implementación de una vinculación digital a través de la página web

Actualmente solo es posible vincular a los clientes de BBVA Bolsa de manera presencial, bien sea en las oficinas del banco BBVA mediante el *front office* de la Casa de Bolsa, lo cual genera que el proceso de vinculación no sea sencillo, ágil ni promueva el autoservicio con los clientes, para ello es necesario:

- a. Realizar benchmarking del proceso de vinculación digital de clientes de las principales Casas de Bolsa de la Región LATAM.
- b. Validar los requerimientos legales, regulatorios y de seguridad para la implementación de una vinculación digital.
- c. Hacer una encuesta y/o *focus group* al público en general para analizar la viabilidad del uso de la plataforma digital.
- d. Revisar la viabilidad tecnológica y económica de BBVA Bolsa SAB para gestionar el proyecto de vinculación digital.
- e. Crear indicadores de potenciales clientes digitales, ahorro de tiempo, proyección de ganancias por implementar la solución y proyección de pérdidas por no implementar y satisfacción de clientes digitales.

Figura 5.1
Proceso de vinculación de clientes (AS IS)

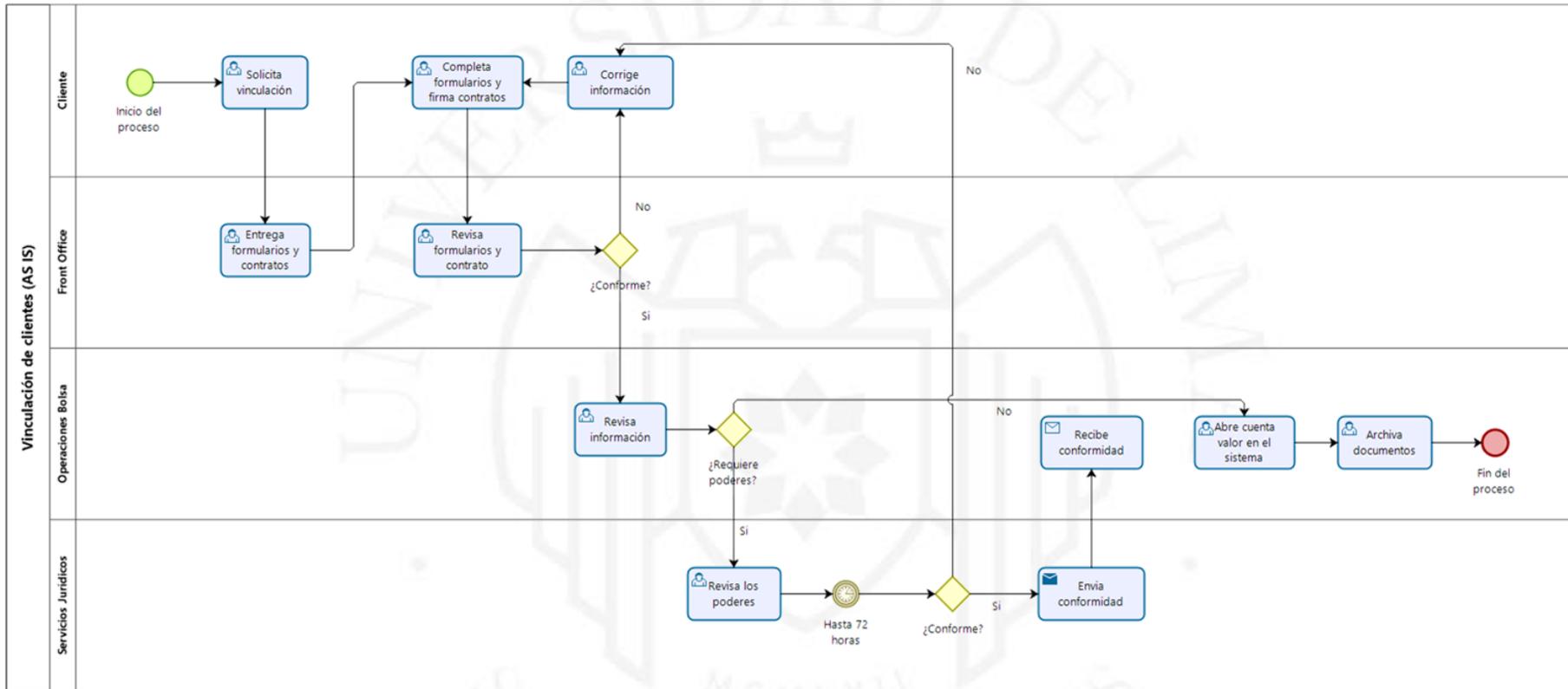
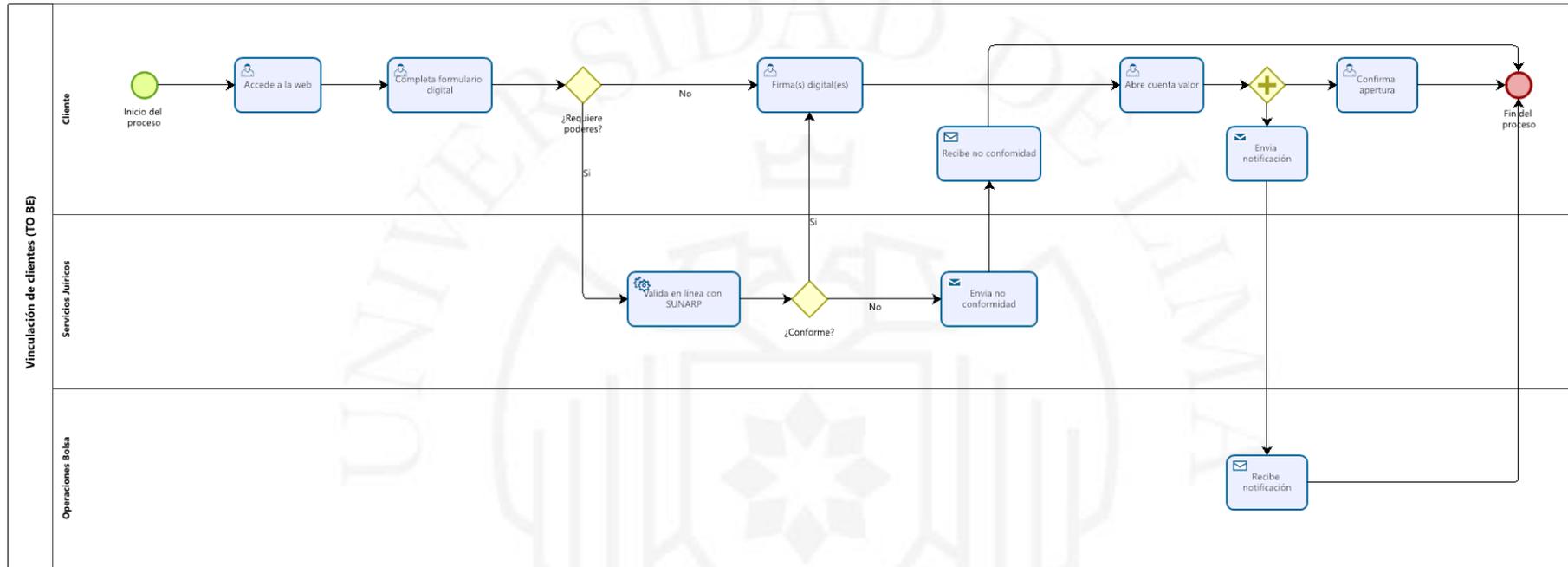


Figura 5.2

Proceso de vinculación digital de clientes (TO BE)



Powered by
bizagi
Modeler

Según la diagramación en Bizagi se observa la simplificación del proceso al digitalizarse, por lo que no intervendría el *front office*, generándose así ahorro de recursos de cara a BBVA Bolsa y tiempo de cara al cliente.

Es importante señalar que por falta de información de tiempos dado que se requiere considerar diferentes segmentos y atención personalizada, no se simulará la solución TO BE en referencia.

2. Rediseñar y reestructurar el contrato y formulario de vinculación

Actualmente el contrato y formulario de vinculación que los clientes deben completar en el proceso de vinculación son poco cliente céntrico, es decir incluyen terminología bastante técnica, contienen explicaciones poco claras y dificultan la agilidad del proceso, para ello es necesario:

- a. Realizar benchmarking de los contratos y formularios de vinculación de las principales Casas de Bolsa de la Región LATAM.
- b. Validar los requerimientos legales y regulatorios para simplificar el contrato y formulario y hacer más sencillo el lenguaje
- c. Hacer una encuesta y/o *focus group* al público en general para analizar la viabilidad del uso de la plataforma digital.
- d. Revisar la propuesta de contratos y formularios de vinculación con un experto en *User Experience*.
- e. Crear indicadores de efectividad de la solución, tales como: contratos y formularios correctamente llenados, con errores considerando el total de vinculaciones.

Tabla 5.1

Oportunidades de mejora para el contrato y formulario de vinculación

1	Incluir una explicación del concepto cuenta valor.
2	Precisar a detalle de preguntas que no se encuentran claras, por ejemplo, el horizonte de inversión y cargo.
3	Separar en un apartado los campos relacionados al perfil del cliente.
4	Explicar lo que significa ser un cliente vinculado.
5	Indicar que el Representante de la SAB es el ejecutivo de BBVA Bolsa encargado de atender su cuenta.
6	Explicar que BBVA Bolsa solo podrá recibir órdenes por medio de los canales que el cliente indique en la ficha.
7	Indicar que el campo Representante solo aplica si es que el cliente no podrá actuar directamente requiriendo de un representante legal con poderes inscritos en SUNARP.
8	Actualizar los términos legales del contrato, por ejemplo, el punto III) De la ordenes – en donde se indica que no se pueden recibir las ordenes escritas en oficinas del banco.
9	Retirar la cláusula referente al Mercado Integrado puesto que dicho mercado no se encuentra activo.
10	Incluir en la cláusula respecto a la regulación FATCA lo referido a CRS.

Proceso de intermediación de valores

1. Implementación de una funcionalidad en la web para operar en NYSE

A la fecha los clientes de BBVA Bolsa solo pueden invertir en la Bolsa de Valores de Lima de manera digital y si desean invertir en la Bolsa de Valores de New York (NYSE), únicamente lo pueden realizar mediante órdenes telefónicas o de manera presencial, puesto que no se tiene implementado el servicio de intermediación en NYSE en la plataforma digital, generando potenciales pérdidas al negocio, para ello se propone:

- a. Validar los requerimientos legales, regulatorios y de seguridad para la implementación de la nueva funcionalidad.
- b. Analizar la integración de la plataforma BBVA *Trader* que actualmente maneja BBVA en España con la plataforma digital de BBVA Bolsa Perú.
- c. Analizar la integración de la funcionalidad con el back office y Millennium (plataforma de la Bolsa de Valores de Lima).
- d. Evaluar la inclusión de información en línea de los mercados internacionales de valores.
- e. Crear indicadores operativos sobre volúmenes negociados, clientes que negociaron, valores negociados, eficiencia, entre otros.

Figura 5.3
Proceso de intermediación de valores (AS IS)

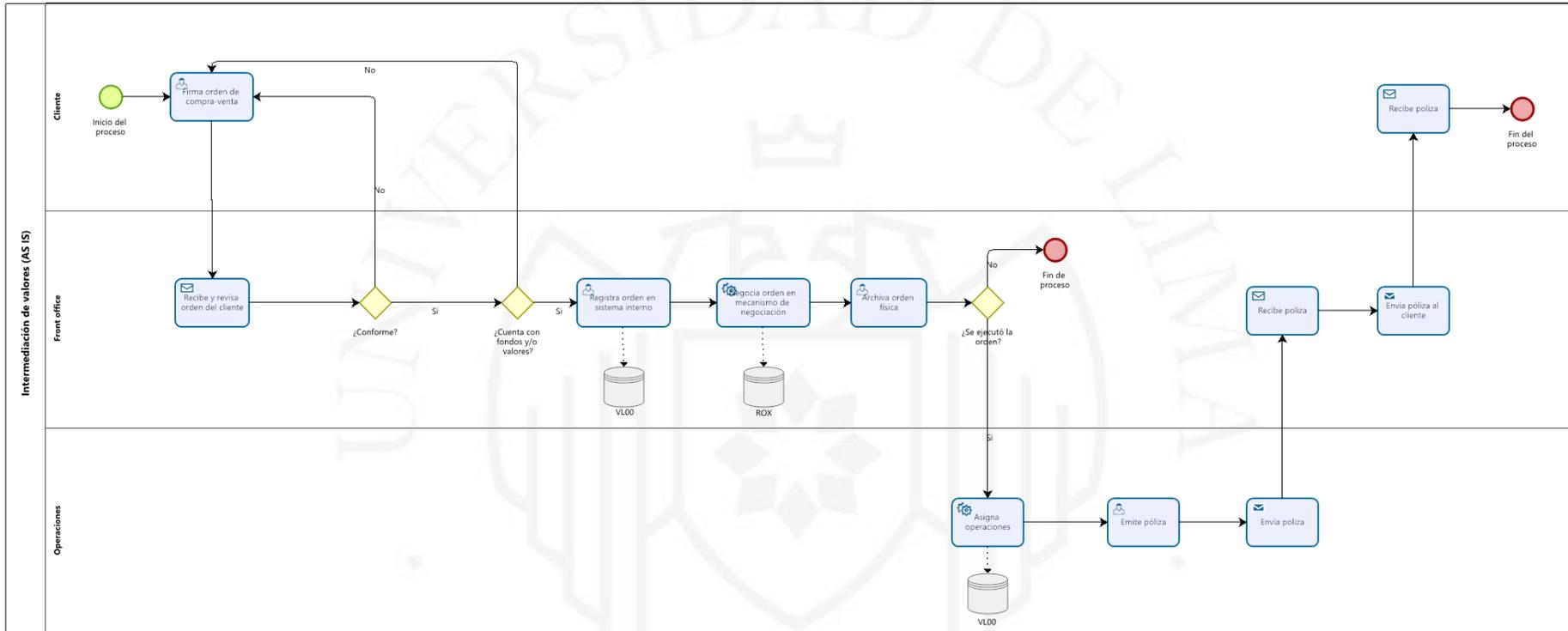
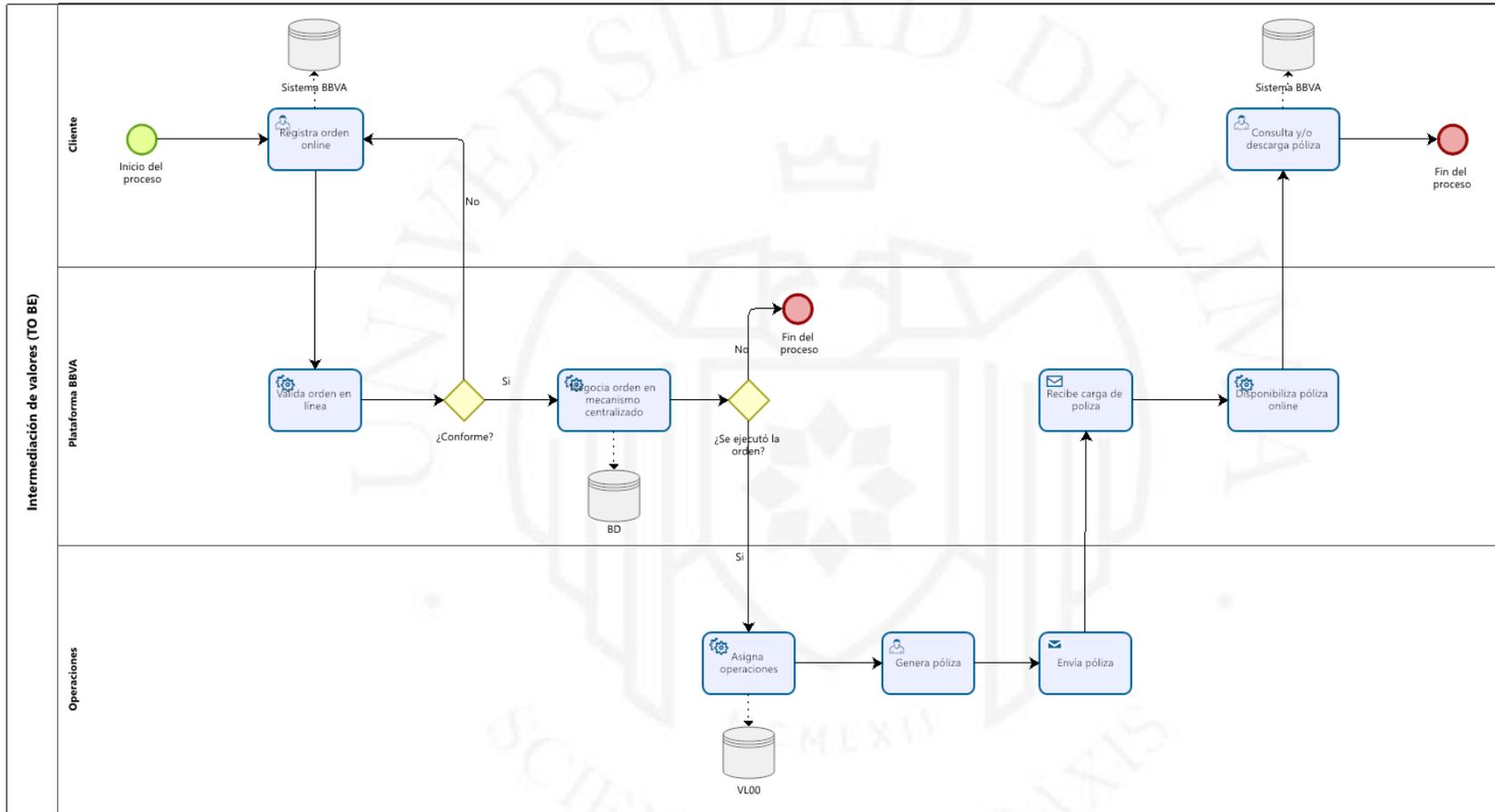


Figura 5.4

Proceso de intermediación de valores (TO BE)



Para el proceso de AS IS y TO BE de intermediación de valores se procederá a simular utilizando Bizagi *Modeler* versión 3.8, a fin de poder identificar la eficiencia de la mejora del proceso *core business*, considerando lo siguiente:

- Validación de proceso (nivel 1): se ha identificado que en BBVA Bolsa se atienden aproximadamente 30 órdenes de negociación (compra/venta) al día para mercado extranjero, por ello se registran 30 instancias.
- Análisis de tiempo (nivel 2): en base a la información disponible se ha registrado lo siguiente:

Tabla 5.2
Tiempos para el proceso AS IS en Bizagi

Nombre	Tipo	Tiempo mínimo (m)
Intermediación de valores (AS IS)	Proceso	10.00
Inicio del proceso	Evento de inicio	-
¿Conforme?	Compuerta	-
¿Cuenta con fondos y/o valores?	Compuerta	-
Fin del proceso	Evento de Fin	-
¿Se ejecutó la orden?	Compuerta	-
Fin de proceso	Evento de Fin	-
Fin del proceso	Evento de Fin	-
Recibe y revisa orden del cliente	Tarea	5.00
Firma orden de compra-venta	Tarea	5.00
Registra orden en sistema interno	Tarea	2.00
Negocia orden en mecanismo de negociación	Tarea	2.00
Archiva orden física	Tarea	2.00
Asigna operaciones	Tarea	1.00
Emite póliza	Tarea	0.50
Recibe póliza	Tarea	0.25
Envía póliza al cliente	Tarea	3.00
Recibe póliza	Tarea	0.08
Genera póliza	Tarea	0.25

Tabla 5.3
Tiempos para el proceso TO BE en Bizagi

Nombre	Tipo	Tiempo mínimo (m)
Intermediación de valores (TO BE)	Proceso	6.00
Inicio del proceso	Evento de inicio	0.00
¿Conforme?	Compuerta	0.00
Fin del proceso	Evento de Fin	0.00
¿Se ejecutó la orden?	Compuerta	0.00
Fin del proceso	Evento de Fin	0.00
Fin del proceso	Evento de Fin	0.00
Valida orden en línea	Tarea	1.00
Negocia orden en mecanismo centralizado	Tarea	2.00
Asigna operaciones	Tarea	1.00
Genera póliza	Tarea	0.50
Envía póliza	Tarea	0.25
Recibe carga de póliza	Tarea	0.25
Disponibiliza póliza online	Tarea	1.00
Consulta y/o descarga póliza	Tarea	1.00
Registra orden online	Tarea	5.00

- Análisis de recursos (nivel 3): se consideran 5 traders (S/ 80 H-H) y 3 analistas de operaciones (S/ 60 H-H), no se consideran costos fijos.
- Análisis de calendarios (nivel 4); se considera un análisis diario y 8 horas.

En las tablas siguientes se presentan los resultados de simulación para los procesos de intermediación AS IS y TO BE obtenidos de Bizagi *Modeler*.

Figura 5.5

Resultados de la simulación de proceso de intermediación de valores AS IS

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total	Tiempo mínimo esperando recursos	Tiempo máximo esperando recursos	Tiempo promedio esperando recursos	Desviación estándar esperando recursos	Tiempo total esperando recursos	Costo fijo total
Intermediación de valores (AS IS)	Proceso	30	30	22m	1h 32m 35s	1h 16m 57s	1d 14h 28m 40s					1d 5h 11m 55s	0
Inicio del proceso	Evento de inicio	30											
¿Conforme?	Compuerta	30	30										
¿Cuenta con fondos y/o valores?	Compuerta	25	25										
Fin del proceso	Evento de Fin	21											
¿Se ejecutó la orden?	Compuerta	25	25										
Fin de proceso	Evento de Fin	4											
Fin del proceso	Evento de Fin	5											
Recibe y revisa orden del cliente	Tarea	30	30	5m	25m	18m 12s	9h 6m 15s	0	20m	13m 12s	6m 12s	6h 36m 15s	0
Firma orden de compra-venta	Tarea	30	30	5m	26m	14m 14s	7h 7m	0	21m	9m 14s	6m 48s	4h 37m	0
Registra orden en sistema interno	Tarea	25	25	7m	23m	14m 36s	6h 5m	5m	21m	12m 36s	4m 38s	5h 15m	0
Negocia orden en mecanismo de negociación	Tarea	25	25	9m	24m	13m 23s	5h 34m 50s	7m	22m	11m 23s	4m 35s	4h 44m 50s	0
Archiva orden física	Tarea	25	25	4m 50s	23m	10m 57s	4h 34m	2m 50s	21m	8m 57s	5m 20s	3h 44m	0
Asigna operaciones	Tarea	21	21	1m	1m 15s	1m	21m 15s	0	15s	0 s	3s	15s	0
Emita póliza	Tarea	21	21	30s	55s	31s	11m 10s	0	25s	1s	5s	40s	0
Recibe póliza	Tarea	21	21	2m 15s	14m 30s	5m 49s	2h 2m 15s	2m	14m 15s	5m 34s	3m 54s	1h 57m	0
Envía póliza al cliente	Tarea	21	21	5m	12m 45s	7m 2s	2h 28m	2m	9m 45s	4m 2s	2m 14s	1h 25m	0
Recibe póliza	Tarea	21	21	5s	7m 20s	2m 32s	53m 20s	0	7m 15s	2m 27s	2m 2s	51m 35s	0

Figura 5.6

Resultados de la simulación del proceso de intermediación de valores TO BE

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total	Tiempo mínimo esperando recursos	Tiempo máximo esperando recursos	Tiempo promedio esperando recursos	Desviación estándar esperando recursos	Tiempo total esperando recursos	Costo fijo total
Intermediación de valores (TO BE)	Proceso	30	30	6m	12m	9m 32s	4h 46m					0	0
Inicio del proceso	Evento de inicio	30											
¿Conforme?	Compuerta	30	30										
Fin del proceso	Evento de Fin	5											
¿Se ejecutó la orden?	Compuerta	21	21										
Fin del proceso	Evento de Fin	16											
Fin del proceso	Evento de Fin	9											
Valida orden en línea	Tarea	30	30	1m	1m	1m	30m	0	0	0	0	0	0
Negocia orden en mecanismo centralizado	Tarea	21	21	2m	2m	2m	42m	0	0	0	0	0	0
Asigna operaciones	Tarea	16	16	1m	1m	1m	16m	0	0	0	0	0	0
Genera póliza	Tarea	16	16	30s	30s	30s	8m	0	0	0	0	0	0
Envía póliza	Tarea	16	16	15s	15s	15s	4m	0	0	0	0	0	0
Recibe carga de póliza	Tarea	16	16	15s	15s	15s	4m	0	0	0	0	0	0
Disponibiliza póliza online	Tarea	16	16	1m	1m	1m	16m	0	0	0	0	0	0
Consulta y/o descarga póliza	Tarea	16	16	1m	1m	1m	16m	0	0	0	0	0	0
Registra orden online	Tarea	30	30	5m	5m	5m	2h 30m	0	0	0	0	0	0

Los resultados de simulación arrojan lo siguiente:

1. Proceso de intermediación de valores AS IS

- Una orden de negociación de un cliente espera al menos 22 minutos para ser atendida.
- Una orden de negociación de un cliente espera como máximo 1 hora 32 minutos y 35 segundos para ser atendida.
- El tiempo esperado promedio de atención de una orden de negociación de un cliente es 1 hora 16 minutos y 57 segundos.

2. Proceso de intermediación de valores TO BE

- Una orden de negociación de un cliente espera al menos 6 minutos para ser atendida.
- Una orden de negociación de un cliente espera como máximo 12 minutos para ser atendida.
- El tiempo esperado promedio de atención de una orden de negociación de un cliente es 9 minutos y 32 segundos.

Comparación:

- Se observa que en el proceso de intermediación de valores TO BE, el tiempo mínimo para atender una orden de negociación mejora en 16 minutos.
- Para el tiempo máximo, se observa una mejora de 1 hora 20 minutos y 30 segundos.
- Finalmente, en el tiempo promedio se observa una mejora de 1 hora 7 minutos y 25 segundos.

Se presentan los resultados de la simulación para el uso de los recursos y costo total:

Figura 5.7*Recursos para proceso de intermediación de valores AS IS*

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Trader	9,85 %	0	693,33	693,33
Operaciones	1,09 %	0	36,75	36,75
Total		0	730,08	730,08

Figura 5.8*Recursos para proceso de intermediación TO BE*

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Trader	0,30 %	0	21,33	21,33
Operaciones	0,83 %	0	28	28
Total		0	49,33	49,33

Comparación:

Para la atención de ordenes de negociación en mercado extranjero (30 instancias) se evidencia mejoras significativas del proceso AS IS al proceso TO BE:

- El uso del recurso *trader* se reduce de 9,85% a 0,30%.
- El uso del recurso operaciones se reduce de 1,09% a 0,83%.
- El costo total del proceso se reduce de S/ 730,08 a S/ 49,33.

2. Rediseñar el formulario de orden de negociación

Actualmente los formularios de orden de negociación tanto de compra o venta que los clientes deben completar para poder operar son de difícil entendimiento y se prestan a errores que generan reprocesos y malestar del cliente, para ello se propone:

- a. Realizar benchmarking del formulario de orden de negociación con las principales Casas de Bolsa de la Región LATAM.
- b. Validar los requerimientos legales y regulatorios para facilitar el entendimiento del formulario de la orden de negociación.

- c. Revisar la propuesta de formulario de orden de negociación con un experto en *User Experience*.
- d. Crear indicadores de efectividad de la solución, tales como: formularios de orden de negociación, rechazados y conformes considerando el total de órdenes.

Se presenta la versión vigente y propuesta de modificación del formulario de orden de negociación:



Figura 5.9

Formulario vigente de orden de negociación - compra



Sociedad
Agente de Bolsa

Orden de Compra Contado

I. DATOS DEL CLIENTE

Nombre /Denominación social:

DNI/CE/ RUC: RUT.....

Nombre de Representante (si aplica):

DNI/CE/ RUC:

II. CONDICIONES DE LA ORDEN

Bolsa (Rueda LIMA / Mercado extranjero):

Valor (acción):

Cantidad de valores (acciones):

Precio:

Vigencia: día(s) útil(es)

III. DATOS ADICIONALES

.....

.....

.....

.....

Fecha: / /

..... Firma Cliente Firma Representante SAB
	Nombre:

*Nota: De Formularios, por BBVA Bolsa, 2020
(<https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/bbva-bolsa.html>).*

Figura 5.10

Formulario vigente de orden de negociación – venta



Sociedad
Agente de Bolsa

Orden de Venta Contado

I. DATOS DEL CLIENTE

Nombre /Denominación social:

DNI/CE/ RUC: RUT.....

Nombre de Representante (si aplica):

DNI/CE/ RUC:

II. CONDICIONES DE LA ORDEN

Bolsa (Rueda LIMA / Mercado extranjero):

Valor (acción):

Cantidad de valores (acciones):

Precio:

Vigencia: día(s) útil(es)

III. DATOS ADICIONALES

Fecha: / /

.....

Firma Cliente	Firma Representante SAB
	Nombre: _____

*Nota: De Formularios, por BBVA Bolsa, 2020
(<https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/bbva-bolsa.html>).*

Figura 5.11

Propuesta de formulario de orden de negociación – Renta variable

BBVA
Sociedad
Agente de Bolsa

Fecha

Orden de Negociación – Renta Variable

Compra Venta

 **DATOS DEL CLIENTE**

Nombres y Apellidos o Razón Social del cliente

Marcar el Tipo de Documento de Identidad DNI CE RUC

Número de Documento de Identidad

Código RUT Registro Unico de Titulares de CAVALI

Nombres y Apellidos del Representante Legal (sólo si aplica)

Tipo y Número de Documento de Identidad del Representante Legal

 **CONDICIONES DE LA ORDEN**

Nombre del Valor

Cantidad de Valores

Precio ▲ Para venta indicar precio mínimo y para compra precio máximo. Caso contrario indicar: **Mercado**

Vigencia ▲ Plazo máximo de días en que podrá ser puesta en el mercado la orden

Marcar: Bolsa Lima New York

 **DATOS ADICIONALES**

Firma del cliente

Firma del Representante de BBVA Bolsa

Proceso de atención post-servicio

1. Implementación de un estado de cuenta digital

A la fecha, la emisión de los estados de cuenta de clientes de BBVA Bolsa se realiza únicamente de forma física con envío a las direcciones consignadas por los clientes, esto genera retrasos en las comunicaciones, altos costos operativos, malestar de los clientes e inseguridad de la información bursátil, por ello se propone:

- a. Evaluar si la solución se realizará a través del envío por correo electrónico o descarga por la plataforma web o ambas opciones.
- b. Validar los requerimientos legales, regulatorios y de seguridad lógica para la implementación de un estado de cuenta digital.
- c. Revisar la viabilidad tecnológica y económica de BBVA Bolsa SAB para gestionar el proyecto de estado de cuenta digital.
- d. Revisar la propuesta de estado de cuenta digital con un experto en *User Experience*.
- e. Crear indicadores de efectividad de la solución, tales como: estados de cuenta en físico versus estado de cuentas digitales, ahorros para el cliente, ahorro para la casa de bolsa, entre otros.

Figura 5.12

Proceso de emisión de estado de cuenta físico (AS IS)

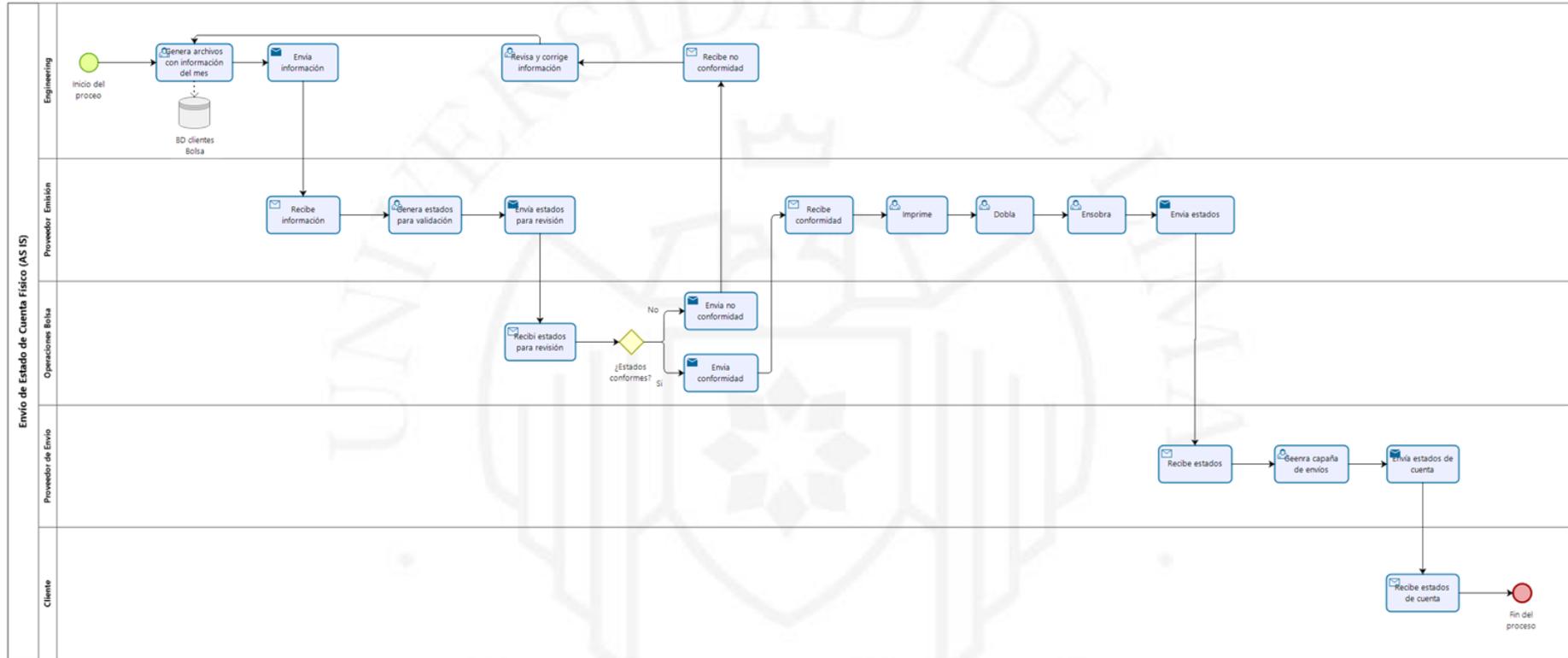
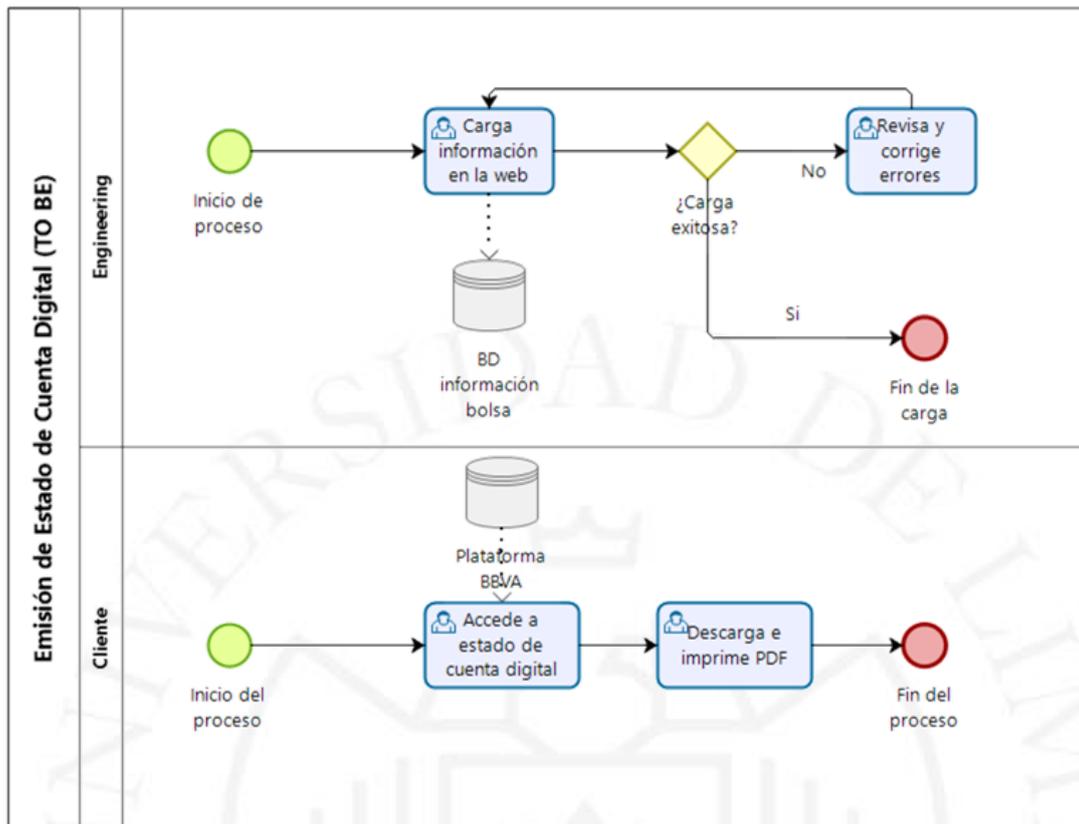


Figura 5.13

Proceso de emisión de estado de cuenta digital (TO BE)



Powered by
bizagi
Modeler

2. Mejorar la información disponible en la página web

A la fecha los clientes de BBVA Bolsa no tienen claridad sobre los servicios de la Casa de Bolsa y los costos y gastos correspondientes a dichos servicios, lo cual se denota en el elevado número y motivos de los reclamos, para ello se propone:

- Publicar en la página web de BBVA Bolsa un listado de preguntas frecuentes relacionadas a los reclamos más frecuentes.
- Validar los requerimientos legales y regulatorios para la publicación de información para clientes.
- Revisar la propuesta de preguntas frecuentes con un experto en Comunicaciones.
- Hacer pública la iniciativa.

Se sugiere incluir las siguientes preguntas:

Tabla 5.4

Preguntas frecuentes para la página web de BBVA Bolsa

1. ¿Cuáles son la tarifas de BBVA Bolsa?
 2. ¿Cómo obtengo mi estado de cuenta?
 3. ¿Cómo realizo un traspaso a otra SAB?
 4. ¿Cómo solicito un cambio de titularidad?
 5. ¿Cómo actualizo mis datos?
 6. ¿Cómo registro a un apoderado?
 7. ¿Qué es el código RUT? ¿Para qué sirve?
 8. ¿Debo pagar algún impuesto por compra y/o venta de valores?
 9. ¿Cómo presento un reclamo?
 10. ¿Cómo puedo obtener mi póliza?
-

5.2 Plan de implementación de la solución

Se presentan las metas para el cierre de los tres próximos años, el presupuesto de las soluciones y el cronograma para la implementación.

5.2.1 Objetivos y metas

Para las soluciones priorizadas, se presentan objetivos e indicadores para la medición de la mejora, a la fecha del análisis BBVA Bolsa no cuenta con indicadores por ello se consigna “N.A”.

Tabla 5.5*Objetivos de soluciones priorizadas – Vinculación de clientes*

Soluciones	Indicador	Real 2019	Objetivo 2022
Implementación de una vinculación digital a través de la página web	Nº de clientes nuevos activos por canal digital	N.A.	300
	% de clientes digitales sobre el total activos	N.A.	30%
	% incremento de operaciones en mercados	N.A.	30%
	% posición en custodia de clientes digitales	N.A.	30%
	% de satisfacción del proceso de vinculación digital	N.A.	80%
	% eficiencia en horas hombre en el proceso de vinculación digital	N.A.	90%
Rediseñar y reestructurar el contrato y formulario de vinculación	% de satisfacción del proceso de vinculación tradicional	N.A.	70%
	Nº reclamos por incumplimiento condiciones y contrato	20	5
	% eficiencia en H-H en el proceso de vinculación tradicional	N.A.	25%

Tabla 5.6*Objetivos de soluciones priorizadas – Intermediación de valores*

Soluciones	Indicador	Real 2019	Objetivo 2022
	% de incremento de operaciones en NYSE	N.A.	70%
	Tiempo mínimo de espera de atención	22 min.	6 min.
	Tiempo máximo de espera de atención	1 hr. y 32 min.	12 min.
Implementación de una funcionalidad en la web para operar en NYSE	Tiempo promedio del proceso	1 hr. y 17 min.	9 min. y 32 s.
	N° de clientes usuarios de la nueva funcionalidad web	N.A.	150
	% de satisfacción de la nueva funcionalidad web	N.A.	80%
	% incremento en comisiones para el canal digital	N.A.	25%

Tabla 5.7*Objetivos de soluciones priorizadas – Atención post-servicio*

Soluciones	Indicador	Real 2019	Objetivo 2022
	% de satisfacción del cliente sobre el estado de cuenta	N.A.	90%
Implementación de un estado de cuenta digital	N° reclamos por no recepción y demora de correspondencia	25	5
	% de eficiencia en gastos operacionales	N.A.	95%
Mejorar la información disponible en la página web	N° de reclamos por tasas, tarifas y cobros no conformes	56	35
	% de satisfacción del cliente sobre la transparencia de información	N.A.	70%
	% eficiencia en H-H por consultas de clientes	N.A.	25%

5.2.2 Elaboración del presupuesto general requerido para la ejecución de la solución

Se detalla el presupuesto de todas las inversiones requeridas para llevar adelante las soluciones de mejora priorizadas para cada uno de los 3 procesos seleccionados.

Tabla 5.8

Costo de H-H en soles por área

Área	Costo H-H en soles
Bolsa	80
Tecnología	100
Legal	120
UX/Comunicaciones	90

Nota: De Entrevistas a funcionarios, por BBVA Bolsa, 2020.

Para presentar el número de horas requeridas se ha entrevistado a especialistas de Bolsa, Tecnología, Legal y Experiencia de Usuario y se les ha explicado las propuestas de mejora, según su juicio de experto nos han indicado un número de horas estimado para cada alternativa de solución considerando iniciativas de similares características que ya han sido implementadas en la entidad, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 5.9*Presupuesto para la mejora del proceso de vinculación de clientes*

Solución	Requerido H-H/Área	Soles
	H-H bolsa (120)	9,600
1. Implementación de una vinculación digital a través de la página web	H-H legal (40)	4,800
	H-H UX (40)	3,600
	H-H TI (1,600)	160,000
	Derechos, licencias, etc.	50,000
Total solución 1		228,000
2. Resideñar y reestructurar el contrato y formulario de vinculación	H-H bolsa (20)	3,200
	H-H legal (20)	7,200
	H-H UX (20)	3,600
Total solución 2		14,000
Presupuesto total		242,000

Tabla 5.10*Presupuesto para mejora del proceso de intermediación de valores*

Solución	Requerido H-H/Área	Soles
3. Implementación de una funcionalidad en la web para operar en NYSE	H-H bolsa (280)	22,400
	H-H legal (160)	19,200
	H-H UX (200)	18,000
	H-H TI (3,700)	370,000
	Derechos, licencias, etc.	95,400
Total solución 3		525,000
4. Rediseñar el formulario de orden de negociación	H-H bolsa (20)	1,600
	H-H legal (20)	2,400
	H-H UX (20)	1,800
Total solución 4		5,800
Presupuesto total		530,800

Tabla 5.11*Presupuesto para mejora del proceso atención post-servicio*

Solución	Requerido H-H/Área	Soles
	H-H bolsa (80)	6,400
	H-H legal (30)	3,600
5. Implementación de un estado de cuenta digital	H-H UX (30)	2,700
	H-H TI (800)	80,000
	Derechos, licencias, etc.	25,000
	Total solución 5	117,700
	H-H bolsa (20)	1,600
6. Mejorar la información disponible en la página web	H-H legal (20)	2,400
	H-H UX (20)	1,800
	H-H TI (2)	200
	Total solución 6	6,000
	Presupuesto total	123,700

Tabla 5.12*Presupuesto total para implementación de soluciones*

Solución N°	Soles
1. Implementación de una vinculación digital a través de la página web	228,000
2. Rediseñar y reestructurar el contrato y formulario de vinculación	14,000
3. Implementación de una funcionalidad en la web para operar en NYSE	525,000
4. Rediseñar el formulario de orden de negociación	5,800
5. Implementación de un estado de cuenta digital	117,700
6. Mejorar la información disponible en la página web	6,000
Presupuesto Total	896,500

5.2.3 Actividades y cronograma de implementación de la solución

Figura 5.14

Cronograma de implementación de las soluciones

Soluciones	2021						2022											
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Implementación de una vinculación digital a través de la página web				■	■	■	■	■	■	■	■							
2. Rediseñar y reestructurar el contrato y formulario de vinculación			■	■	■													
3. Implementación de una funcionalidad en la web para operar en NYSE					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Rediseñar el formulario de orden de negociación	■	■																
5. Implementación de un estado de cuenta digital							■	■	■	■	■							
6. Mejorar la información disponible en la página web	■	■																

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA SOLUCIÓN

6.1 Evaluación cualitativa y cuantitativa de la solución

Se presentan los beneficios esperados a nivel cualitativo y cuantitativo de las mejoras planteadas en la investigación.

Evaluación cualitativa

- Digitalizar al 30% del total de clientes de BBVA Bolsa.
- Incrementar en 30% las operaciones de los clientes de BBVA Bolsa en mercado extranjero.
- Incrementar en 25% la eficiencia de las H-H destinadas para los procesos de vinculación, intermediación de valores y atención post-servicio de BBVA Bolsa.
- Mantener en más de 70% el nivel de satisfacción de los clientes de BBVA Bolsa en relación con los procesos de vinculación, intermediación de valores y atención post-servicio.
- Retener al 30% de clientes de BBVA Bolsa en proceso de desvinculación.
- Reducir en más de 35% el número de reclamos relacionados a los procesos de vinculación, intermediación de valores y atención post-servicio.

Evaluación cuantitativa

El presupuesto total requerido para implementar las 6 alternativas de solución planteadas es de S/ 896 500, con un probable retorno de S/ 7 622 796 en los 5 años siguientes de la fecha de implementación.

6.2 Evaluación económica

Para el análisis de factibilidad se elaboró un flujo de caja económico para 3 años, considerando la inversión que es equivalente al presupuesto para las 6 soluciones planteadas, los ingresos por las mejoras, el costo ahorrado, el costo promedio anual y el impuesto a la renta (29,50%), además se utilizó un costo de oportunidad de 20%, obtenido de a través del *benchmark* de los 4 principales grupos financieros del país y se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{COK} = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

Rendimiento de mercado = 13,70%

Rendimiento de activo libre de riesgo = 1,70%

Índice de riesgo de mercado (beta) = 1,525

Prima de riesgo de mercado = $r_m - r_f$

COK = 20%

La principal fuente de ingresos de una Sociedad Agente de Bolsa proviene de las comisiones de intermediación que cobran por las operaciones de compra y/o venta que realizan los clientes en el mercado de valores, según el tarifario de BBVA Bolsa la comisión vigente promedio asciende al 1%.

Según entrevistas con los funcionarios de BBVA Bolsa se pudo conocer que a la fecha del cierre del ejercicio 2019, 1 926 clientes tienen la opción de operar en mercado extranjero; sin embargo, no lo hacen. Para determinar el número de clientes que realizaría inversiones en el mercado extranjero a través de la propuesta de mejora planteada se aplicó una encuesta (anexo N° 1) en donde el 77,90% de los encuestados manifestó su interés de invertir en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) utilizando una plataforma web (anexo N° 2), ello implicaría que 1 500 clientes adicionales realicen inversiones a través de la nueva funcionalidad en la web. En las entrevistas los funcionarios de BBVA Bolsa indicaron también que un cliente negocia en NYSE un valor promedio diario de S/ 546,875.

La solución planteada en la investigación que constituirá la principal fuente de ingresos de todas las alternativas presentadas dado que está directamente relacionada al *core* de negocio, los ingresos se determinarían de la siguiente manera:

Volumen negociado diario promedio en NYSE por cliente (a) = S/ 546,875

Clientes que invertirían en NYSE (b) = 1 500

Número de días al año en el que se puede operar (c) = 240

Volumen negociado anualmente en NYSE (d = a x b x c) = S/ 196 875 000

Comisión de BBVA Bolsa (e) = 1%

Ingresos por la solución (f = d x e) = S/ 1 968 750

Se consideraron como factores de crecimiento en ingreso por comisiones del 5% y 7% para el año 1 y 2 respectivamente tomando como referencia las perspectivas del mercado de valores según *BBVA Research*.

Por costos ahorrados se consideran que para el primer año se ahorrarían S/ 35 000 por envío de correspondencia (estados de cuentas) considerando que los clientes podrán obtener estados de cuenta de forma digital, además no resultará necesario contar con los servicios de un *trader* dado que los clientes podrán operar de forma autónoma en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) a través de la nueva funcionalidad, lo que representa un gasto anual de personal ahorrado de S/ 150 000, por tanto, los costos ahorrados ascenderían a S/ 185 000 para el año 1.

Según información de BBVA Bolsa, el costo promedio mensual para el mantenimiento de soluciones tecnológicas (pago de licencias, ajustes en sistemas, gastos de proveedores, entre otros) representa un promedio del 25% de los ingresos obtenidos por dichas soluciones.

Se utilizó el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) como herramientas financieras para determinar la viabilidad de las soluciones de mejora.

Tabla 6.1*Flujo de Caja Económico*

Costo de oportunidad del accionista	20%
--	------------

Año	0	1	2	3
Factor de crecimiento de comisiones		-	5%	7%
Ingresos por mejoras (comisiones por intermediación)		1 968 750	2 067 188	2 211 891
Costo ahorrado		185 000	194 250	197 950
Costo promedio anual	-	492 188 -	516 797 -	552 973
Impuesto a la renta	-	490 161 -	514 669 -	547 776
Inversiones	-	896 500		
Flujo de fondo económico	-	896 500	1 171 402	1 229 972

VAN económico (S/)	1 691 391
TIR económico	122,06%
Período de recupero	9 meses y 6 días
Beneficio/costo	1,55

CONCLUSIONES

- El mercado de valores peruano aún se encuentra en proceso de expansión y desarrollo, por lo tanto, presenta múltiples oportunidades para poner al alcance de todos la posibilidad de invertir en la Bolsa de Valores de Lima y así generar una mayor cultura bursátil, planteando alternativas de inversión más competitivas que las tradicionales.
- Los procesos de vinculación de clientes, intermediación de valores y atención post-servicio de BBVA Bolsa presentan deficiencias que generan un impacto negativo en la experiencia del cliente y en la eficiencia de los procesos vinculados, se evidencia un importante número de reclamos, bajos niveles de digitalización y procesos manuales.
- Las herramientas de ingeniería industrial aplicadas en la investigación tales como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, caracterización SIPOC, análisis causa-raíz (Ishikawa), diagrama de Pareto, modelamiento y simulación de procesos (BPM) y la evaluación económica-financiera de alternativas, propiciaron un adecuado análisis y diagnóstico de los procesos relevantes de BBVA Bolsa, que permitieron plantear soluciones de mejora que agreguen valor en la organización.
- Se evidenció mejoras significativas al comparar los resultados de la simulación del proceso de intermediación de valores en mercado extranjero AS IS y TO BE, el tiempo de atención promedio de atención de la orden de negociación de un cliente pasa de un 1 hora 16 minutos y 57 segundos a 9 minutos y 32 segundos lo que representaría un impacto positivo en la experiencia del cliente, además de un ahorro diario de S/ 680,75 por uso de recursos.
- Luego de desarrollar la evaluación cualitativa y cuantitativa, se demostró la viabilidad de las alternativas de solución planteadas para cada uno de los procesos seleccionados, de esta manera se lograría un impacto positivo en la experiencia de los clientes, a través de la transformación de procesos.

RECOMENDACIONES

- Impulsar el mercado de valores como una alternativa viable de ahorro-inversión para todos los peruanos, a través digitalización para poder tener una mayor cobertura en el país dentro de un marco de sostenibilidad social y ambiental.
- Iniciar un proceso de transformación de los procesos críticos tales como: vinculación de clientes, intermediación de valores y atención de post-servicio para evitar procesos manuales que puedan generar errores, demoras, reprocesos, fraudes e inversión innecesaria de horas-hombre.
- Implementar indicadores de gestión para la medición de las soluciones planteadas, a fin de medir la efectividad de estas con relación a la experiencia del cliente, generación de negocio y en la eficiencia de procesos.
- Realizar seguimiento a la ejecución de las mejoras en línea con el marco presupuestal, para garantizar los ahorros esperados, desembolso de los costos proyectados y tiempos de implementación.
- Se recomienda realizar investigaciones enfocadas en mejoras de sistemas/procesos aplicadas a la industria financiera con énfasis en Microfinancieras, Cajas de Ahorro y Crédito, Sociedades Administradoras de Fondos y Sociedades Tituladoras que a la fecha han sido poco estudiadas.

REFERENCIAS

- 50Minutos.es (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. 50Minutos.es.
- Acosta Bermúdez, C., Dueñas Betancourt, J, Orellana Ascanio, A. & Robin Amaya, D. (2016). *Calidad del Sector Bancario Colombiano*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9213>
- Adanaque Guerrero, D. G. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/593282>
- BBVA (2020). *Estrategia: la transformación en BBVA*. <https://accionistaseinversores.bbva.com/grupo-bbva/estrategia-la-transformacion-en-bbva/aspiracion/>
- BBVA Bolsa (2020). *Memoria Anual 2019*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202019%20BBVA%20Bolsa.pdf.pdf>
- BBVA Bolsa (2019). *Memoria Anual 2018*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202018%20Continental%20Bolsa%20vf.pdf>
- BBVA Bolsa (2018). *Memoria Anual 2017*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202017%20Continental%20Bolsa.pdf>
- BBVA Bolsa (2017). *Manual de Organización y Funciones de BBVA Sociedad Agente de Bolsa*. Grupo BBVA Perú.
- BBVA Perú (2020). *Informe de Banca Responsable 2019*. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2019/ibr/>
- BBVA Perú (2019). *Informe de Banca Responsable 2018*. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/ibr/>
- BBVA Perú (2017). *Informe de Banca Responsable 2017*. https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2018/09/BBVA-Continental_IBR-2017-final.pdf

- Bizagi (2020). *Modelado para ejecución*. https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmn_shapes.htm
- Bolsa de Valores de Lima (2020) *Memoria Anual 2019*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/memoria%20anual%20final.pdf>
- Bolsa de Valores de Lima (2019) *Memoria Anual 2018*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA2018BVL.PDF>
- Bolsa de Valores de Lima (2018) *Memoria Anual 2017*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual.pdf>
- Borja Usquiano, J., Landa Abad, M., Rosa Pérez Tuesta, L. & Toro Vílchez, C. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sistema de Sociedades Agentes de Bolsa*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8267>
- Clemente Moquillaza, L. A. (2008). *Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/318>
- Díaz Rojas, E. (2016). *Propuesta de un Plan de Calidad para mejorar la atención al cliente en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Moyobamba*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8907>
- García Carvajal, S. (2015). *Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras*. [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13647>
- García Clayssen, A. & Torrejón Benavides, O (2017). *Mejora en la Satisfacción del Clientes y Optimización de Procesos Operativos del Centro Comercial Real Plaza Primavera*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/5694>
- Giraldo Otárola, C. (2012). *Mejora al proceso de servicio de atención al cliente para el área de químicos de la empresa químico-farmacéutica Merck S.A de Colombia*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/15034>
- HEFLO (2017). *¿Qué es BPM? Definición y aplicaciones para su negocio*. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-bpm/>

- IEBS School (2019). *Experiencia de cliente y marketing digital*. <https://www.iebschool.com/blog/experiencia-cliente-marketing-digital/>
- Merodio, Juan (2014). *Banca 3.0: La Transformación Tecnológica del Sector Bancario*. España. Creative Commons.
- La Ley (2020). *Esta es la sentencia del TC que avaló la disolución del Congreso*. <https://laley.pe/art/9132/esta-es-la-sentencia-del-tc-que-avalo-la-disolucion-del-congreso>. Redacción La Ley.
- Liza Soriano de Silva., C. & Siancas Ascoy, C (2016). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo*. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10969>
- Martínez Tovar, F. Y. (2012). *Servicio al cliente en las agencias bancarias de la Mesilla, Huehuetenango*. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional de la Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Martinez-Francis.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Harvard Business Press.
- Pacheco Lluque, J. (2019). *Mejora de los Procesos Operativos del área de Servicios Generales de la empresa Centria Servicios Administrativos*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/9981>
- PQS de Rodrigo Fernández Paredes (2017). *El Caso BBVA: errores que generaron una crisis reputacional*. <http://www.pqs.pe/xperience/entradas-peru-colombia-bbva-errores-crisis-reputacional>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- PwC (2018). *Experiencia del cliente: Digitalización sin perder el toque humano*. <https://www.pwc.com/mx/es/consumer/client-experience.pdf>
- Raynus, J. (2016). *Improving Business Process Performance: Gain Agility, Create Value, and Achieve Success*. CRC Press.
- Rosado Samaniego, J. (2019). *Mejora en el Desarrollo de Proyectos de una empresa que brinda Servicios de Consultoría*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10041>

Superintendencia del Mercado de Valores (2020). *Información Financiera*.
https://www.smv.gob.pe/frm_infofinansab?data=9F66C3F5B9644DE309B1F968DDA1C3081E18B666A2

Superintendencia del Mercado de Valores (2002). *Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley del Mercado de Valores - Decreto Supremo N° 0093-2002*.
https://www.smv.gob.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=DS_0093200200000&CTEXTO=

Velarde Becerra, J. (2015). *Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Santa María. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/2242>

Wintowinpartnerts (2020). *Transformación de procesos*.
<https://www.wintowinpartners.com/simuladores-para-empresas>



BIBLIOGRAFÍA

- BBVA (2017). *Curso integral de design thinking*. Campus BBVA.
- Bozo, Jorge (2003). *Métodos ágiles como alternativa al proceso de desarrollo web*. Chile. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Deloitte: El 52% de empresas en Perú buscan la transformación digital, ¿cuántas lo logran?. (2017, 18 de junio). *Gestión*. <https://archivo.gestion.pe/tecnologia/deloitte-52-empresas-peru-buscan-transformacion-digital-cuantas-lo-logran-2192858>
- García, I. (2017, 24 de junio). *Design thinking y transformación digital*. <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/06/design-thinking-y-transformacion-digital.html/>
- García, I. (2017, 3 de julio). *Transformación Digital en la banca peruana*. <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html>
- IEBS School (junio 2019). *Experiencia de cliente y marketing digital*. <https://www.iebschool.com/blog/experiencia-cliente-marketing-digital/>
- Forrest, W. (2014). *The Business Process Management Guidebook: An Integrated Enterprise Excellence BPM System*. Smarters Solutions.
- Kane, G. et al. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. Deloitte University Press.
- Merodio, J. (2014). *Banca 3.0: La Transformación Tecnológica del Sector Bancario*. Creative Commons.
- SUNAT (2020). *Consulta RUC*. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaMovil.jsp>
- Transformación Digital y banca: La ruta sin retorno de las empresas. (2017, 19 de junio). *Gestión*. <https://gestion.pe/tecnologia/transformacion-digital-banca-ruta-retorno-empresas-137474-noticia/>



ANEXOS

Anexo 1: Determinación de la Población y Muestra

De una selección aleatoria 83 potenciales interesados en invertir en el mercados de valores, los cuales se consideran como población se aplica la siguiente fórmula para determinar la muestra estadística:

$$n = \frac{N * Z^{2\alpha/2} * p * q}{e^2 (N-1) + p * q * Z^{2\alpha/2}}$$

Donde:

$Z_{\alpha/2}$ = Valor de la distribución normal estándar para un determinado nivel de confianza.

N = Tamaño de población.

e = Error de estimación máximo tolerable.

p = Proporción de elementos que poseen la característica de estudio.

q = Proporción de elementos que no poseen la característica de estudio (1-p).

n = Tamaño de la muestra.

Por tanto:

$Z_{\alpha/2} = 1.96$ (representa un valor de nivel de confianza del 95%)

N = 83

e = 5% (dada la cantidad de la población)

p = 0.95 (personas naturales que se encuentren afectos a renta de quinta categoría)

q = 0.05 (personas naturales que no se encuentren afectos a renta de quinta categoría)

n = 68

Se concluye que la encuesta debe ser aplicada a 68 personas.

Anexo 2: Formato de encuesta

(*) Realizada a través de Google Forms

<https://forms.gle/C3qFSgi2j7PQ5yZT6>



Encuesta sobre inversiones en el
Mercado de Valores

Este cuestionario es anónimo, consta de 10 preguntas y los resultados serán utilizados para fines de investigación.
No te tomará mucho tiempo.

¡Muchas gracias por tu participación!

***Obligatorio**

1. Sexo *

Masculino

Femenino

Otro: _____

2. ¿Qué edad tienes? *

- Entre 18 y 29 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años
- Mayor de 60 años

3. Lugar de residencia *

- Lima
- Otras regiones del Perú
- Extranjero

4. Tipo de trabajo *

- Dependiente
- Independiente
- Otro: _____

SCIENTIA ET PRA

5. ¿Conoces el mercado de valores (acciones, bonos, etc.)? *

- Si
- No

6. ¿Estarías dispuesto a invertir en el mercado de valores (acciones, bonos, etc.)? *

- Sí
- No

7. Si marcaste "No" en la pregunta anterior ¿Por qué no invertiría en el mercado de valores? *

- Desconfianza
- Desconocimiento
- Falta de liquidez
- No aplica la pregunta para mi caso
- Otro: _____

SCIENTIA ET PRAEX

8. ¿Estaría interesado invertir en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE)? *

La Bolsa de Valores de Nueva York es el mayor mercado de valores del mundo, donde cotizan las empresas más reputadas a nivel global.

Sí

No

9. ¿Estaría de acuerdo en utilizar una plataforma virtual para invertir en le Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE)? *

Sí

No

10. ¿Por qué preferiría utilizar una plataforma virtual para invertir en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE)? *

Ahorro de tiempo, es más ágil

Evito trámites, menos engorroso

Negociación en línea, facilita la decisión de inversión

Disponibilidad de inversión, en cualquier momento

No aplica la pregunta para mi caso

Otro: _____

VERITAS ET PRO

Anexo 3: Resultados de la Encuesta

(*) Aplicado a 68 personas

Tabla A.0.1

Sexo de los encuestados

Sexo	%
Femenino	52,9%
Masculino	47,1%
	100,0%

Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Tabla A.0.2

Edad de los encuestados

Edad	%
Entre 50 y 59 años	42,6%
Entre 18 y 29 años	22,1%
Mayor de 60 años	13,2%
Entre 40 y 49 años	11,8%
Entre 30 y 39 años	10,3%
	100,0%

Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Tabla A.0.3

Lugar de residencia de los encuestados

Lugar de residencia	%
Lima	88,2%
Extranjero	10,3%
Otras regiones del Perú	1,5%
	100,0%

Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Tabla A.0.4

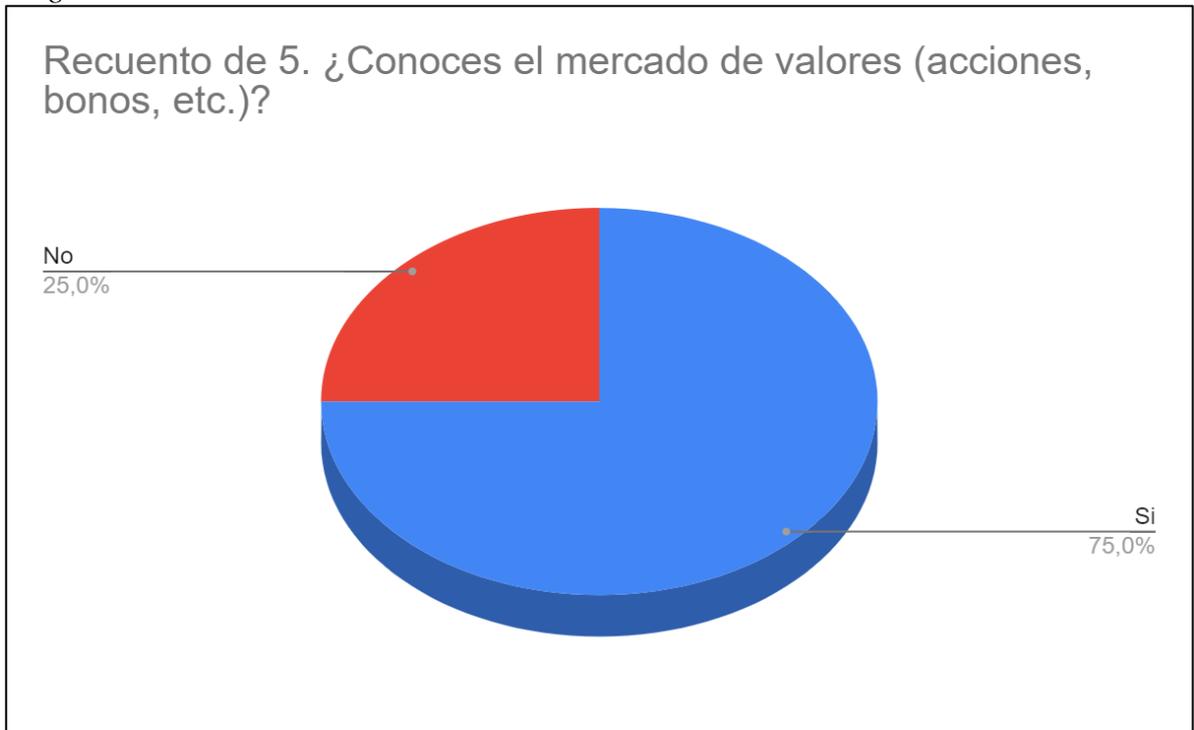
Tipo de trabajo de los encuestados

Tipo de trabajo	%
Dependiente	67,6%
Independiente	27,9%
Jubilado y otros	4,4%
	100,0%

Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Figura 0.1

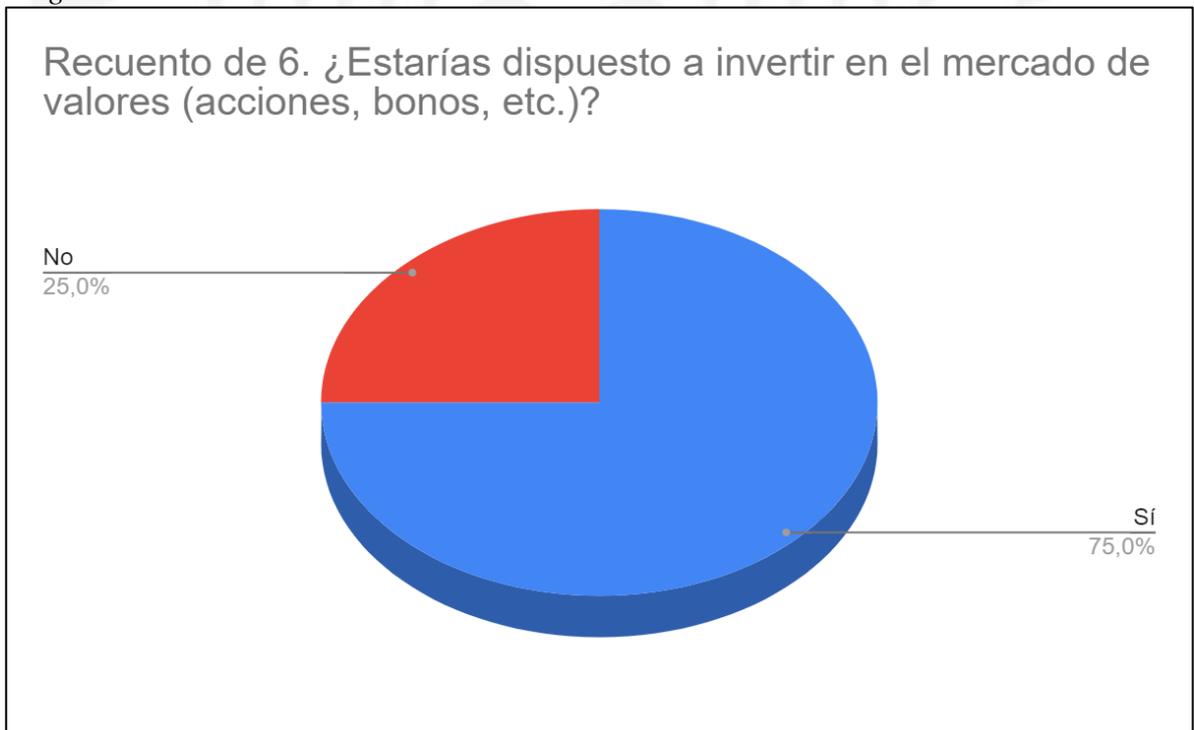
Pregunta sobre conocimiento del mercado de valores



Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Figura 0.2

Pregunta sobre intención de invertir en el mercado de valores



Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Figura 0.3

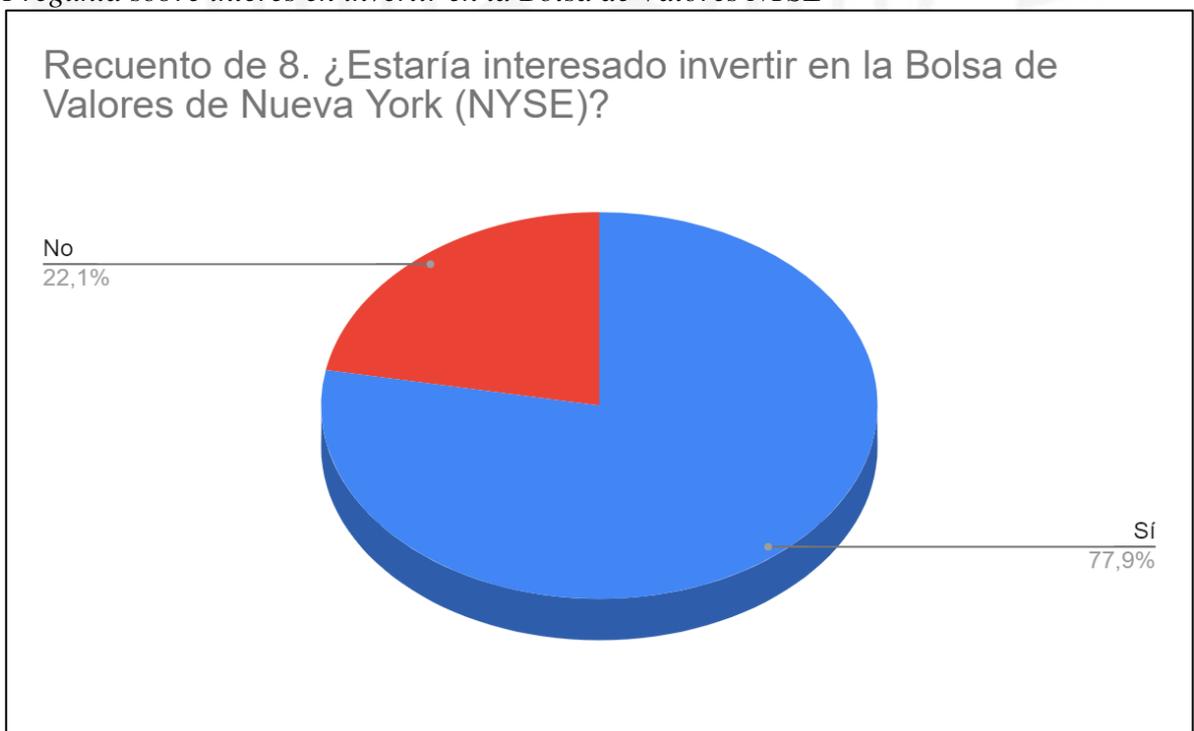
Pregunta sobre no intención de invertir en el mercado de valores



Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Figura 0.4

Pregunta sobre interés en invertir en la Bolsa de Valores NYSE



Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Figura 0.5

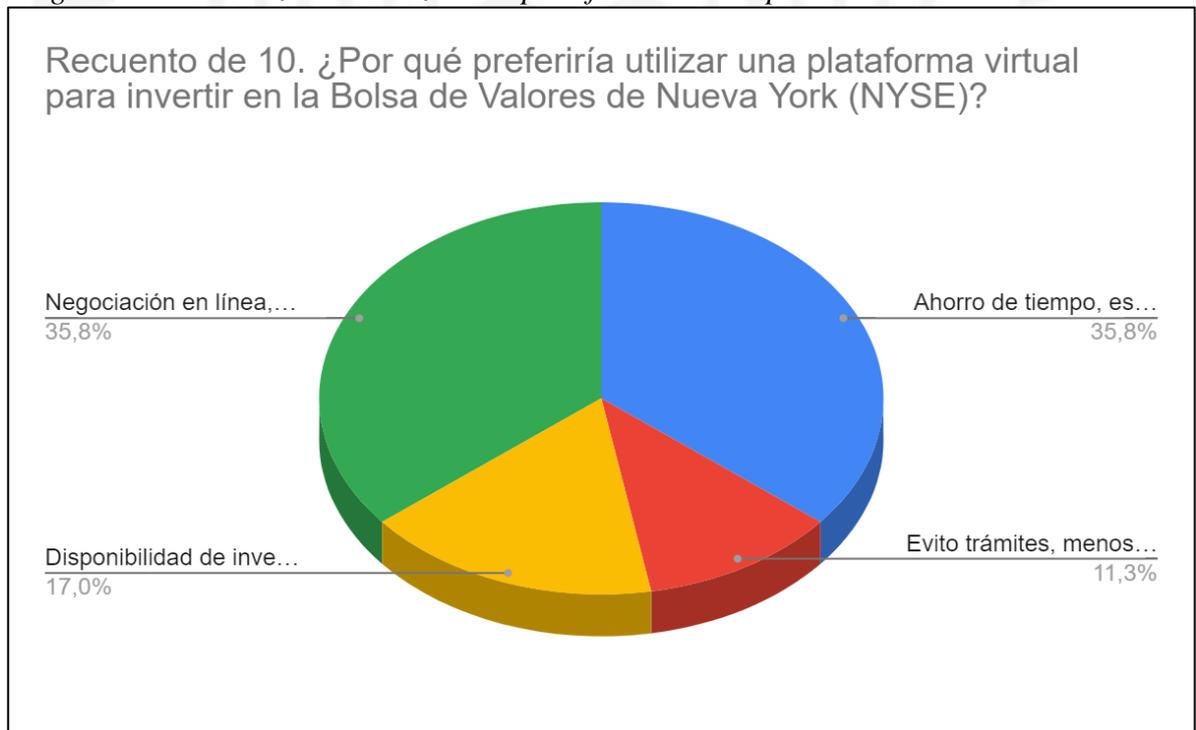
Pregunta sobre interés en utilizar una plataforma virtual para invertir en NYSE



Nota: Datos obtenidos de Google Forms.

Figura 0.6

Pregunta sobre la razón de utilizar una plataforma virtual para invertir en NYSE



Nota: Datos obtenidos de Google Forms.