

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE VENTA DEL GAM QUE
ADMINISTRAN CARTERA DE CLIENTES DEL SEGMENTO PREFERENTE B EN
GRUPO FINANCIERO BAC CREDOMATIC COSTA RICA DURANTE EL TERCER
CUATRIMESTRE 2021**

Tesis para optar al grado de bachillerato en Administración de Empresas

Xiomara Hernández Castillo

San José, Costa Rica

SEDE CENTRAL

2021

Resumen Ejecutivo

La finalidad de esta investigación titulada “Análisis del desempeño de los equipos de venta del GAM que administran cartera de clientes del segmento Preferente B en Grupo Financiero BAC Credomatic Costa Rica durante el tercer cuatrimestre 2021” tiene como propósito conocer las variables y factores que influyen en el este modelo de negocio el cual es un puesto construido recientemente.

Para cumplir con los objetivos este estudio, se llevó a cabo a través de un enfoque cuantitativo el cual permite medir el rendimiento de los equipos y conocer a través de los ejecutivos que conforman el departamento su opinión sobre el modelo. Las personas consideradas para este proyecto son los asesores financieros quienes son los encargados de administrar las carteras de clientes.

Se construye un marco teórico con el que se pretende brindar en forma general toda la información relacionada al tema, así como los productos y servicios financieros relacionados para que el lector pueda tener una antelación claridad sobre los términos utilizados en el proyecto. Estos conceptos responden en gran medida a los objetivos específicos planteados en donde se buscada dar respuesta al problema investigativo planteado.

Por otro lado, se realiza un análisis de resultado el cual está basado en las variables de que construyen este estudio, así como los instrumentos que se utilizaron para recaudar la información requerida. Estas variables responden a la situación actual y la futura en la que se busca brindar alternativas de solución en las oportunidades de mejora que se encuentren.

Una vez recopilados los datos necesarios, se procede con las conclusiones y recomendaciones a considerar para mejorar el rendimiento de ser necesario.

Finalmente, se realiza una propuesta final que sirva como base para cualquier asesor que no posea claridad en cómo ejecutar sus funciones diarias y lograr los objetivos personales y organizacionales.

Tabla de contenido

Tabla de contenido

Declaración Jurada.....	I
Carta Tutor.....	II
Solicitud de Defensa	III
Cédula Identidad	IV
Carta filólogo.....	V
Agradecimientos	VI
Dedicatoria.....	VII
Resumen Ejecutivo	8
Tabla de contenido.....	9
Tabla de imágenes	15
Tabla de cuadros	17
Tabla de gráficos.....	18
CAPÍTULO I	19
Planteamiento del problema.....	19
Objetivos de la investigación.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22

JUSTIFICACIÓN	23
Antecedentes	24
Tesis Internacionales.....	24
Tesis Nacionales	26
Proyecciones de la investigación	28
CAPITULO II	29
MARCO TEORICO	29
Productos financieros.....	30
Planes de lealtad.....	30
Fondos de inversión	31
Certificados de depósito a plazo	31
Tabla de imagen 1. Tasa entre grupos financieros.....	32
Tarjetas de débito.....	32
Tarjetas de crédito.....	33
Cuentas de ahorro	33
Administración de fondos de pensión.....	34
Colocación de productos.....	38
Rentabilidad	38
Interés.....	39

Liquidez	40
Modelo de Negocio.....	41
Equipos de ventas	41
Evaluación de desempeño.....	41
Administración por objetivos:	43
Competencias:.....	43
Cartera de clientes.....	43
Segmentación de clientes.....	44
Servicio Personalizado.....	44
Niveles de satisfacción.....	44
Experiencia	45
Uso de la tecnología.....	45
Cultura digital	46
Sucursal electrónica	46
Key Performance Indicators (KPI)	46
Objetivos de los dashboards de KPI Financiero	47
Inteligencia Artificial.....	48
Chatbot.....	48
Fidelización de clientes.....	49

Marketing Relacional (CMR)	49
Modelo de gestión.....	50
Net Promoter Score (NPS).....	51
Siguiente Mejor Oferta (NBO)	51
A nivel de funcionalidad en reuniones	52
A nivel de ejecución de tareas	52
Cambios en los equipos de venta.....	53
Omnicanalidad.....	53
Gestión Comercial	54
Nuevos perfiles de ventas	55
Liderazgo transformacional	55
Apremio Intelectual	56
Alineados con los objetivos	57
Disminuir la rotación de personal	57
Motivación en los equipos de trabajo	57
Elementos de una venta	57
Planificación de metas	57
Objetivos SMART	58
Venta Integral	59

CAPITULO III.....	60
MARCO METODOLÓGICO.....	60
Enfoque de la investigación.....	60
Enfoque Cuantitativa	61
Enfoque Mixto	61
Enfoque Cuantitativo	62
Tipo de investigación.....	62
Fuentes de Información	63
Población y muestra.....	64
Población	64
Muestra	65
Cálculo de la muestra.....	66
Variables de análisis	67
Instrumento	69
Cuestionario.....	69
Recolección de datos	70
CAPITULO IV	72
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	72
CAPÍTULO V	86

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
Conclusiones	86
Recomendaciones	92
CAPITULO V	96
PROPUESTA.....	96
Pilar #1: Perfil del puesto.....	98
Pilar #2: Capacitación de personal.....	99
Pilar #3: Equipo Tecnológico de trabajo	103
Pilar #4: Modelo de trabajo	106
Crear conexión con el cliente.....	119
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	120
ANEXO	125

Tabla de imágenes

Tabla de imagen 1. Tasa entre grupos financieros.....	32
Tabla de imagen 2. Rentabilidad por OPC BAC San José	35
Tabla de imagen 3. Rentabilidad por OPC CCSS	35
Tabla de imagen 4. Rentabilidad por OPC Vida Plena.....	36
Tabla de imagen 5. Rentabilidad por OPC Popular Pensiones.....	36
Tabla de imagen 6. Rentabilidad por OPC BN-VITAL	37
Tabla de imagen 7. Rentabilidad por OPC BCR Pensiones	38
Tabla de imagen 8. Tarjetas afectadas por usura	40
Tabla de imagen 9. KPI de Estadísticas, desviaciones y tendencias	47
Tabla de imagen 10. Tabla de imagen 10. Fórmula de cálculo de la muestra	67
Tabla de imagen 11. Variable de análisis	68
Tabla de imagen 12. Personas Encuestadas.....	70
Tabla de imagen 13. Proceso de recolección de datos.....	71
Tabla de imagen 14. Respuesta corta de encuesta	85
Tabla de imagen 15. Evaluación de resultados.....	85
Tabla de imagen 16. Colocación de productos	87
Tabla de imagen 17. Productos colocados.....	88
Tabla de imagen 18. Escala cumplimiento	91

Tabla de imagen 19. Costo capacitación Externa	100
Tabla de imagen 20. Costo capacitación Interna	101
Tabla de imagen 21. Cronograma primera capacitación 2022	102
Tabla de imagen 22. Cronograma segunda capacitación 2022.....	102
Tabla de imagen 23. Cronograma tercera capacitación 2022	103
Tabla de imagen 24. Costo Dispositivos	104
Tabla de imagen 25. Ipad.....	105
Tabla de imagen 26. Impresora Portátil.....	105
Tabla de imagen 27. Tácticas de un vendedor.....	108
Tabla de imagen 28. Control Saldos Vista	110
Tabla de imagen 29. Crear la necesidad de un producto	112
Tabla de imagen 30. Agenda diaria	113
Tabla de imagen 31. Seguimiento diario	114
Tabla de imagen 32. Ofrecimiento de producto por día	117
Tabla de imagen 33. Rendimiento promedio.....	118
Tabla de imagen 34. Calendario de gestiones operativas	118

Tabla de cuadros

Tabla de Cuadro 1. Claridad en las metas	73
Tabla de Cuadro 2. Responsabilidad en el puesto	74
Tabla de Cuadro 3. Funciones principales del puesto	75
Tabla de Cuadro 4. Desempeño semestral.....	76
Tabla de Cuadro 5. Medición de resultados	77
Tabla de Cuadro 6. Términos financieros.....	79
Tabla de Cuadro 7. Formas de conocer al consumidor.....	80
Tabla de Cuadro 8. Practicidad en las estrategias.....	81
Tabla de Cuadro 9. Metodología de trabajo de cada asesor	82
Tabla de Cuadro 10. Modelo de trabajo brindado por la empresa.....	83

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Claridad en las metas de la gerencia.....	73
Gráfico 2. Responsabilidad de un asesor financiero.....	74
Gráfico 3. Opinión sobre el desempeño de calidad en equilibrio sobre las 3 funciones	76
Gráfico 4. Opinión individual sobre el desempeño de los asesores.....	77
Gráfico 5. Medición, evaluación y comunicación de resultado de desempeño	78
Gráfico 6. Fidelización a través de la vinculación.....	79
Gráfico 7. Opinión sobre el desempeño de calidad en equilibrio sobre las 3 funciones	80
Gráfico 8. Facilidad en la ejecución de estrategias.....	81
Gráfico 9. Personas que poseen un modelo de trabajo	82
Gráfico 10. Existencia del modelo de trabajo consultado	84

CAPÍTULO I

En el presente estudio se investiga los motivos por el cual el Grupo Financiero BAC Credomatic Costa Rica desarrolla un modelo de negocio, el cual tiene la finalidad de administrar cartera de clientes como una forma de brindar un servicio diferenciado a raíz de la necesidad de cambio e influenciado por factores externos que han afectado a todos los países alrededor del mundo.

Además, se estudian variables que permiten dar detalle del desempeño de los equipos de venta que ejecutan labores bajo esta modalidad de trabajo.

Planteamiento del problema

Actualmente, se experimenta una crisis mundial que ha afectado en muchos sentidos a todas las personas, países y el mundo en general. Esta situación se debe a la propagación de virus COVID-19.

Los países de América Latina y Caribe han sido golpeados estructuralmente en su productividad ocasionando debilidades en las empresas y la economía en general. Esta situación también impacta directamente en el empleo y el PIB.

Para la CEPAL (2020), en esta crisis se pueden identificar las siguientes especificidades:

Es un fenómeno global, que afecta a todos los países del mundo, aunque con intensidades distintas. En cada economía de la región, se producen consecuencias económicas asociadas a la demanda y la oferta internas, y también a la demanda y la oferta mundiales. • Como sucedió en otras pandemias, se trata de un virus que era desconocido hasta ahora, para el cual aún no existe vacuna ni remedios universalmente eficaces. La única manera de controlar la pandemia es mediante la prevención que, en general, implica la reducción de los contactos sociales. Las medidas tomadas por los países se traducen en diferentes niveles de restricción social y, por lo tanto, de limitación de las actividades económicas. • En la medida

en que se logre controlar la etapa de mayor difusión del virus, las restricciones sociales y al desarrollo de actividades económicas se modificarán, pero no serán eliminadas del todo (p.3).

Por otro lado, la misma CEPAL (2020) explica que existen tres etapas en relación con la pandemia las en las cuales menciona:

La primera se relaciona con la emergencia y con las medidas que hay que tomar en un plazo muy corto.

La segunda se producirá cuando, una vez controlados los focos de esa epidemia, haya que “convivir” con un virus que, sin controles sanitarios y sociales, puede volver a difundirse. Se mantendrán algunas (muchas) de las restricciones a las actividades económicas y sociales y la economía funcionará “a media marcha”, con diferencias entre sectores. Esta etapa es la que habitualmente se denomina de reactivación.

La tercera tendrá lugar cuando no haya peligro de contagio (una vez que exista la vacuna) e implicará una nueva realidad económica y social. Esa realidad será distinta en cada país según la duración e intensidad de las dos primeras etapas, las medidas económicas y sociales que se hayan tomado y las capacidades institucionales, productivas y tecnológicas acumuladas. Además, habrá cambios en el escenario económico y político internacional, puesto que los países entrarán a la segunda y tercera etapas en diferentes momentos y en condiciones distintas (p.3).

Esta situación ha incitado a que muchas empresas aceleraran sus proyectos de mejoras como parte de lo que ya venía siendo una necesidad de innovar y que estaban planificadas a futuro y en otras organizaciones la situación actual causada por el virus generó la necesidad de cambios que les permitieran adaptarse y seguir produciendo a pesar de las circunstancias.

Esto quiere decir que la crisis impulsó la economía en dos vías:

- 1- Aceleró salidas de proyectos planificados en fechas posteriores el 2020

- 2- Búsqueda de alternativas que permitieran sostener los negocios los cuales no estaban preparados para enfrentar una situación similar.

Las entidades financieras forman parte de las organizaciones que se han visto afectadas por la situación actual provocando que sus dirigentes busquen alternativas de rápida acción para contrarrestar pérdidas y llevan a cabo una serie de acciones que requieren poner sobre la marcha.

Parte de las acciones que deben ejecutar los bancos para una recuperación económica en medio de la afectación del virus, es evitar un mayor decrecimiento y crear propuestas rápidas donde centralicen esfuerzos en conocer las necesidades de las personas que trabajan sus productos. Esto se logra trabajando en conjunto con los clientes para reconstruir su salud financiera al brindarles soluciones pertinentes.

Por su parte, Bellens (2020), de la revista EY Global Banking & Capital, brinda la siguiente recomendación:

De cara al futuro, hay tres áreas de interés que remodelarán el sector y contribuirán a una recuperación más sólida: prestar un mejor servicio a los clientes, a través de los canales adecuados, con productos y servicios dinámicos y pertinentes; adaptarse a nuevas formas de trabajo; y crear organizaciones más resilientes y ágiles (párr.11).

Una muestra de los cambios que ha acelerado el Coronavirus es la digitalización. Esta ya era una apuesta de la que muchas empresas especialmente del sector financiero venían trabajando debido a las proyecciones de acercamiento a la era digital.

Referente al tema, el mismo Bellens (2020) indica:

Durante mucho tiempo, los bancos han tratado de impulsar la adopción digital, debido a sus beneficios tanto para el consumidor como para los bancos. Algunos mercados han mostrado un mayor éxito que otros. El cierre de sucursales y oficinas a raíz de COVID-19 ha obligado a un cambio a los servicios digitales, desde la apertura de cuentas hasta las solicitudes de hipotecas (párr.13).

En la búsqueda de estrategias que permitan mejorar el rendimiento general de BAC Credomatic y como respuesta a la crisis, sus dirigentes han realizado esfuerzos para continuar innovando, en esta ocasión, crear el reciente modelo de negocio de la administración de cartera bajo una segmentación de clientes que permite una mayor eficacia en la atención de cada persona que requiere productos y servicios financieros.

Esta investigación pretende analizar el modelo como una forma de validar que pueda generar los resultados que plantea la organización, para ello es necesario saber ¿cuál ha sido el desempeño de los equipos de venta del GAM que administran cartera de clientes del segmento Preferente B en Grupo Financiero BAC Credomatic durante el tercer cuatrimestre 2021?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el desempeño de los equipos de venta del GAM que administran cartera de clientes del segmento Preferente B en Grupo Financiero BAC Credomatic Costa Rica durante el tercer cuatrimestre 2021.

Objetivos Específicos

1. Identificar las metas que plantea el grupo financiero BAC Credomatic Costa Rica para incrementar la colocación de productos a través del modelo de negocio de la administración de cartera de clientes.
2. Evaluar el desempeño en colocación de productos de los equipos de trabajo que han ejecutado el modelo de negocio de la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B durante el primer semestre 2021 con forme a las metas que plantea la organización.
3. Analizar estrategias que se usan en el mercado nacional para generar una mayor fidelización en los clientes hacia las empresas con el fin de incrementar las ventas.
4. Desarrollar un modelo de trabajo que permita que los equipos de venta que administran cartera de clientes del segmento Preferente B logren el cumplimiento de metas de una manera medible, controlable y alcanzable.

JUSTIFICACIÓN

La necesidad de innovar lleva a las organizaciones a buscar soluciones actualizadas donde se propician cambios estructurales con el fin de crear nuevas metodologías de trabajo.

La situación que se ha vivido en el último año debido a la pandemia por Coronavirus es una muestra de que las empresas requieren generar cambios que permitan el fortalecimiento empresarial.

Unas de las formas de crear innovación son a través de la inteligencia de negocios como una manera de generar mayor crecimiento organizacional y obtener las utilidades necesarias para ser sostenibles y competitivas.

De acuerdo con Mora (2021), es importante esta práctica por la siguiente razón:

La inteligencia de negocios (business intelligence) se constituye como una piedra angular para el sector financiero global debido a los beneficios que esta conlleva en las organizaciones. Un esquema de esta naturaleza le permitirá a la institución incursionar con éxito en los «mercados» financieros, en especial en el rubro de la banca digital, y ser más competitiva al ofrecer productos y servicios hechos a la medida de sus clientes. Este tipo de modelos requiere de personal altamente competitivo en la gestión de los datos y su conversión a información asertiva para la toma de decisiones. México y América Latina poseen grandes oportunidades para trabajar bajo este esquema y fortalecer el sistema financiero de cada uno de los países (párr.1).

Por esta razón organizaciones como BAC Credomatic buscan mejorar los niveles de satisfacción e incrementar la fidelización del cliente a través metodologías de trabajo donde se incorpora inteligencia de negocio para analizar el comportamiento de consumo en su cartera.

El desarrollo de esta investigación es de alta importancia debido a que este modelo es creado por los dirigentes bancarios como un nuevo puesto. Por ello, analizan los factores que influyen en la ejecución de las tareas.

Realizar cambios no sólo implica un esfuerzo organizacional si no también el compromiso por parte de los colaboradores para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias.

En el siguiente trabajo se hace referencia al desempeño que han logrado los equipos de trabajo que administran la cartera de clientes del segmento Preferente B, así como validar que las ideas puestas en marcha puedan dar el fruto que se espera.

Antecedentes

En esta investigación se pretende tomar como referencia estudios que se hayan realizado anteriormente dentro y fuera del país y que tengan conexión con lo que se pretende demostrar en este proyecto.

Orozco y Díaz (2018) mencionan que los antecedentes internacionales pueden poseer información teórica y práctica, la cual corresponde a estudios que se han realizado fuera de Costa Rica y que tienen relación con las variables que analiza la presente investigación.

Adicionalmente, Orozco et al. (2018) indican que los antecedentes nacionales son los que se originan en el mismo país y pueden ser de igual forma teórica y práctica.

Tesis Internacionales

La primera investigación la realiza Merino (2018), para la Universidad Señor de Sipán optando por el grado académico de licenciado en administración, con el tema: Estrategias de marketing de servicios para la fidelización de clientes en la empresa Viettel Peru SAC, Chiclayo 202, donde su objetivo general es: Proponer estrategias de marketing de servicios para la fidelización de clientes en la empresa Viettel Perú SAC, Chiclayo 2020 y el específico es: Diseñar estrategias de marketing de servicios enfocadas a generar fidelización de clientes en la empresa Viettel Perú SAC, 2020.

Se utiliza enfoque cuantitativo y se concluye que se diseñaron estrategias de marketing de servicios enfocadas a generar fidelización de clientes en la empresa Viettel Perú SAC, en el cual se manifiesta que es gran importancia este desarrollo de estrategias porque, de esta manera, la empresa podrá realizar una buena fidelización bajo las herramientas que el marketing proporciona,

enfocándose siempre en la mejora continua. Asimismo, se recomienda al gerente aplicar las estrategias basadas en marketing de servicios para fidelizar a los clientes. Además de segmentar su servicio para personalizarlo con mayor especificidad, esto le va [sic], permitir incrementar sus clientes como también obtener un mejor resultado en cada periodo.

La segunda investigación la realiza Almeida (2018), para la Universidad de Guayaquil optando por el título de Ingeniero en Marketing y Negociación Comercial, con el tema: “Estrategias de marketing relacional en la fidelización de clientes de la empresa Ecuamerican s.a. de la ciudad de Guayaquil”, donde su objetivo general es: Desarrollar un plan estratégico orientado al Marketing Relacional que conlleve y motive a la fidelización de clientes para la empresa Ecuamerican S.A. de la ciudad de Guayaquil y el específico es: Diseñar estrategias orientadas al marketing relacional que favorezca a la fidelización de clientes para la empresa Ecuamerican S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Se utiliza enfoque cuantitativo y se concluye que las experiencias positivas de los clientes permitirán a la empresa mejorar en cuanto a la gestión de la atención del cliente, esto es particularmente importante cuando el consumidor experimenta una buena atención y una buena percepción del servicio solicitado impulsara su satisfacción, algo muy favorable para la empresa objeto de estudio. Además, se recomienda asegurarse de cumplir con las expectativas de los clientes, es decir mantener la satisfacción de sus clientes a través de la buena atención por parte del personal de información de la empresa.

La tercera investigación la realiza Quimbayo y Rizzo (2016), para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil optando por el título de Ingeniero en Administración de Ventas, con el tema: Elaboración de un plan de negocios para incrementar las ventas en el 20% de la empresa Surtiooffice, por medio de una nueva línea de suministros de limpieza, a partir del primer semestre del 2017 en la ciudad de Guayaquil, donde su objetivo general es: Elaborar el estudio y análisis del plan de negocio de la empresa Surtiooffice S.A para incrementar las ventas en un 20% por medio de la comercialización de una nueva línea de suministros de limpieza para el primer semestre del año 2017 y el específico es: Distinguir la empresa y sus productos por la calidad, costos y servicio, mejorando la estructura interna del área de ventas y post ventas.

Se utiliza enfoque cuantitativo y se concluye que el objetivo es crecer 20% sobre ventas del año anterior diversificando su portafolio, dinamizando su operativa, con la finalidad de cumplir con la entrega de los productos en el promedio de 1 día máximo 2. Además, se recomienda realizar constatación de la revisión del mercado mediante el benchmarking para reconocer sus debilidades y corregir desviaciones de la proyección del objetivo planteado, intensificando sus fuerzas y estableciendo nuevas estrategias

Tesis Nacionales

La primera investigación la realiza Martínez (2020), para la Universidad Nacional de Costa Rica optando por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios, con el tema: Medición de la satisfacción del cliente en los servicios que ofrece almacenes El Colono en el distrito de Batán durante el primer cuatrimestre 2020, donde su objetivo general es: Determinar la satisfacción del cliente externo en los servicios que ofrece el departamento de construcción del almacén El Colono en el distrito de Batán durante el primer cuatrimestre de 2020 y el específico es: Identificar las causas de mayor afectación en la satisfacción del cliente externo en el departamento de construcción del almacén El Colono en el distrito de Batán durante el primer cuatrimestre de 2020.

Se utiliza enfoque cualitativo y se concluye que Su factor clave de éxito está asociado a la innovación y el manejo de los cambios en forma oportuna, así como trabajo en equipo y un buen ambiente laboral. A nivel interno se visualiza una percepción de un nivel de servicio alto; sin embargo, esto dista en parte con lo que el cliente externo identifica. Además, se recomienda realizar una evaluación de desempeño utilizando la herramienta 360, para contar con criterios que le permitan medir el nivel de eficiencia de sus colaboradores.

La segunda investigación la realiza Chavarría (2016), para la Universidad Estatal a Distancia optando por el grado de Magíster, con el tema: Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad BTL en Costa Rica, donde su objetivo general es: Desarrollar un plan de negocios que sirva como guía para la creación de una empresa de publicidad BTL que ofrezca un servicio diferenciado en el mercado empresarial en la provincia de San José, Costa Rica y el específico es: Identificar los principales componentes de un plan de negocios para una empresa

de publicidad BTL en Costa Rica, principalmente de infra estructura, técnicos, humanos, financieros, organizacionales y administrativos, entre otros.

Se utiliza enfoque cualitativo y se concluye que en el plan de negocios de una empresa de este tipo se debe hacer énfasis en la creatividad e innovación, tanto en lo que respecta al manejo administrativo de la misma como en las propuestas y trabajos que se desarrollen. Dicha característica permitirá abrirse espacio entre los competidores y ganarse clientes poco a poco. Al respecto también es vital contar con un servicio diferenciador que le permita a la empresa sobresalir de los competidores. Además, se recomienda mantener una constante conversación con los clientes para apoyarlos al máximo, generar empatía y confianza, siendo sus verdaderos aliados para juntos lograr las metas propuestas.

La tercera investigación la realiza Hernández (2021), para la Universidad Internacional de las Américas optando por el grado de Maestría, con el tema: Elaboración de una propuesta de creación e implementación de una unidad de bienes raíces para la Asociación Solidarista de empleados de Aceros Abonos Agro, para la Uruca, en el primer semestre del año 2021, donde su objetivo general es: Diseñar una propuesta para la creación e implementación de una unidad de bienes raíces para la Asociación Solidarista de empleados de Aceros Abonos Agro, sector la Uruca, como fuente de negocio, durante el primer semestre del año 2021 y el específico es: Realizar un diagnóstico interno en Asociación Solidarista de empleados de Aceros Abonos Agro la Uruca que permita determinar una guía de trabajo de la unidad inmobiliaria y su valoración para la incursión en el mercado de bienes inmuebles.

Se utiliza enfoque cuantitativo y se concluye que Los diagnósticos internos dentro de una empresa y, en este caso, para la asociación solidarista de empelados de Aceros Abonos Agro, Uruca, le permitirá determinar sus posibles limitaciones o alcances que ya tiene, y de igual manera, a los que se enfrentará en el mercado inmobiliario. Además, se recomienda que las estrategias por utilizar deberán ser en la mayoría de los casos fácilmente interpretadas por los oferentes y demandantes. Esto ayudará a brindar confianza desde lo interno de la asociación y así cumplir con las expectativas de los demandantes del mercado.

Proyecciones de la investigación

En el presente estudio investigativo, se pretende comprender, investigar y buscar áreas de mejora que pueda tener el modelo de negocios de administración de cartera de clientes de un segmento específico. Además, se procura buscar alternativas que permitan mejorar el rendimiento de los miembros que conforman los equipos de venta.

Por otro lado, se gestiona la valoración un modelo de trabajo que permita llevar un equilibrio entre el servicio al cliente, colocación de productos e incremento de saldos vista en los clientes pertenecientes al segmento Preferente B en BAC Credomatic Costa Rica.

Para lograr el objetivo es necesario analizar previo el desempeño de los equipos de venta bajo la metodología de trabajo de administración de cartera de clientes con el fin de validar el alcance que se ha logrado con respecto a las metas que plantea la organización durante el primer semestre 2021.

Durante la investigación se estudian variables que influyen en el desempeño de los equipos que genere información necesaria para el desarrollo de los objetivos planteados.

Se trabaja con herramientas que proporcionen información necesaria que permiten analizar las mejores prácticas para la ejecución de las actividades que conlleva la gestión de administración de cartera de clientes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En el presente trabajo investigativo se pretende conceptualizar todos aquellos conceptos de los que se compone el proyecto con el fin de dar a conocer brindar contexto sobre el tema elegido. sustentan la información del tema que se elige.

Sobre el marco teórico, Hernández y Mendoza. (2018) indican lo siguiente:

Una vez planteado el problema de investigación, el siguiente paso dentro de la ruta cuantitativa consiste en sustentar teóricamente el estudio, lo que se denomina elaboración del marco teórico. Ello implica analizar y exponer de una manera organizada las teorías, investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos y adecuados para contextualizar y orientar tu estudio. Asimismo, es importante aclarar que “marco teórico” no es lo mismo que “teoría”; por lo tanto, no todos los estudios que incluyen un marco teórico tienen que fundamentarse en una teoría. Es un punto en el que se profundizará a lo largo del capítulo y su complemento en el capítulo 3 del Centro de recursos en línea o página web (p.70).

Además, en el marco teórico se menciona todo lo relacionado directamente con el objetivo general y los objetivos específicos, contextualizando al lector sobre los términos que son utilizados dentro del marco investigativo del dicho proyecto.

En concordancia con Hernández et al (2018), el marco teórico es necesario en cualquier investigación y mencionan a continuación: “Siempre es indispensable contar con antecedentes para enmarcar nuestro estudio y tener una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos” en la ruta cuantitativa” (p.70).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Sampiere quienes, a su vez, citan a Ling (2016), el marco teórico incluye las etapas que se muestran a continuación.

En el presente del proyecto se describen los conceptos generales de los que se compone este estudio investigativo el cual pretende explicar un modelo de negocio que consiste en administrar una cartera de clientes de un segmento específico con el fin de generar una mayor vinculación en los clientes. Se pretende demostrar la efectividad de la ejecución de las estrategias sobre cómo generar esa vinculación en el consumidor a través de colaboradores que actúan como intermediarios entre la entidad y el cliente final.

Productos financieros

Se caracterizan por servir como herramientas de ahorros e inversión con facilidad de uso según las necesidades y demandas de los clientes.

Según Méndez (2019), un producto financiero se define de la siguiente forma:

Un producto financiero es un instrumento que una persona física o jurídica puede adquirir con el objetivo de ayudarlo a ahorrar o invertir. Los productos financieros, dependiendo de sus características, se puede ajustar al usuario en cuestión en cuanto al nivel de riesgo que conlleva asumirlo (párr.1).

Planes de lealtad

Se conocen como programas asociados a productos los cuales se transforman en beneficios para quienes los utilicen.

Para Ortiz (2019), de la revista el Economista revela lo siguiente acerca de este tema:

A través de estos programas, el tarjetahabiente podrá acumular puntos por cada compra que realice; la institución le da un porcentaje de la compra que haya hecho en puntos, los cuales debe acumular para canjear por diferentes tipos de artículos, dinero en efectivo, boletos de avión o viajes, entre otros (párr.6).

Estos beneficios son asignados a los diferentes productos que trabajan las entidades financieras y el cliente elige el de su mayor conveniencia.

Fondos de inversión

Se caracterizan por brindar diferentes opciones de crecimiento a un ahorro a través de una inversión de dinero.

Dicho de otra forma, Regader (2019) indica a continuación:

Los fondos de inversión son un producto financiero que permite a los inversores realizar aportaciones de capital con el principal objetivo de rentabilizar sus ahorros. Los gestores son los responsables de tomar las decisiones adecuadas para obtener la máxima rentabilidad en base a una estrategia de inversión previamente definida (párr.2).

En el caso de Costa Rica, las tasas de inversión las explica Umaña (2021) del Financiero CR en la siguiente cita:

Para realizar una comparación, las tasas pasivas en las OSD (Otras Sociedades de Depósito, que incluyen bancos comerciales, cooperativas, financieras, mutuales y Caja de Ande) para mayo del 2021 y para un plazo de un año se ubicaba en 4,72%, a seis meses en 2,78%, mientras que para un periodo de tres meses en 2,14% (párr.5).

Por otro lado, la misma Umaña (2021) en una entrevista realizada a Adriana Rodríguez gerente de la de grupo Acobo explica que las tasas se encuentran bajas en este momento debido la liquidez que circula en el país el cual corresponde a la política monetaria que impulsó el banco central a través del proyecto pro-crecimiento económico (párr.6).

Certificados de depósito a plazo

Los certificados depósito son parte de las diferentes herramientas financieras para incrementar la ganancia de los ahorros acumulados en las cuentas ahorros.

Según la página oficial de Coopealianza los CDP'S son lo siguiente: “El Certificado de Inversión es un instrumento financiero utilizado por las empresas emisoras de valores, para captar capital, con el fin de crecer o financiar sus proyectos” (párr.1).

En una postulación de Cisneros (2020) durante este año las tasas de certificados de depósito a plazo mantuvieron los siguientes rendimientos:

Tabla de imagen 1. Tasa entre grupos financieros

Plazo	Bancos Públicos	Bancos Privados	Cooperativas	Mutuales	Financieras
3 meses (90-119 días)	4,68	4,54	4,41	3,74	4,67
6 meses (180-209 días)	3,98	5,38	5,42	5,06	6,60
12 meses (360-539 días)	5,50	6,64	7,66	6,38	8,30

Fuente: Tasas CDP's, Cisneros (2020)

Continuando con Cisneros (2020) en una entrevista realizada a Frankling Wang gerente comercial de banco Cathay para el Financiero CR, las tasas han tendido a la baja debido a un cambio en los hábitos de consumos de las personas los cuales tienen relación la disminución de gastos y la tendencia al ahorro lo que hace que tengan una posición conservadora a la hora de elegir el uso de una herramienta de ahorro a plazo.

Tarjetas de débito

Cada persona que posee una cuenta de ahorro adquiere un plástico que funciona para dispensar dinero de un cajero y sustraer el pago de la empresa para la que labora, sus ahorros o prestaciones de servicios entre otros.

Por su parte, Porrás (2021), en un informe para el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, define las tarjetas de débito de la siguiente manera:

Actualmente, los bancos ofrecen instrumentos básicos, así como una serie de variantes, tratando de ajustarse a las necesidades de sus clientes. Desde hace varios años, los bancos han estimulado el uso de la tarjeta de débito como herramienta para administrar el dinero que las personas mantienen en éstos. La seguridad, comodidad,

orden y control de ingresos y gastos, entre otros, son aspectos que hacen que las personas administren su dinero a través de cuentas bancarias (pág.6).

Tarjetas de crédito

Conocido como plásticos que poseen una suma de dinero con las que se realizan compras y se pagan en un periodo determinado.

Estos beneficios normalmente se les otorgan a personas mayores de cierta edad y que ejerzan una labor como trabajadores asalariados o independientes con una actividad debidamente registrada.

A razón de esto, el mismo Ortiz (2019) comenta lo siguiente:

Tener una tarjeta de crédito implica mantener una responsabilidad al darle el uso adecuado, y con ello evitar daños en su bolsillo. Recuerde que este tipo de productos financieros no es una extensión del salario sino un instrumento que lo auxiliará para realizar compras o para situaciones especiales o de emergencia (párr.1).

Cuentas de ahorro

Cada entidad financiera posee diferentes estrategias para atraer a los clientes y que estos depositen los ahorros en sus cuentas. Algunas formas de atraer saldos son por medio de convenios con empresas en las que se generan contratos para vincular planillas de pago y otros por iniciativa del cliente donde posee diferentes opciones a escoger sobre cual cuenta utilizar, así como el propósito de esta.

Así mismo, Porras (2021) comenta los factores decisivos a la hora de elegir una cuenta bancaria y lo demuestra en la siguiente cita:

Al escoger la entidad financiera para abrir o mantener sus cuentas, el consumidor puede tomar en cuenta una variable particular que sea la que más le interese o bien, una combinación de factores, como pueden ser la tasa de interés pasiva que le reconoce el banco por los recursos depositados, los costos de membrecía y la renovación de la misma, así como el costo por tarjetas adicionales, los costos por

retiro de efectivo en cajeros automáticos o la realización de consultas en ese mismo medio, así como otros cargos y beneficios que ofrecen los bancos (pág.7).

Administración de fondos de pensión

Las entidades bancarias poseen sociedades que trabajan de manera privada cumpliendo la función de gestionar de fondos de pensión donde ofrecen a sus clientes la administración de sus ahorros. Al respecto, Lira (2020) brinda la siguiente definición: “Las AFP son compañías que administran el dinero de tu fondo de pensiones, con el propósito de generar ganancias en tu beneficio y así financiar tu jubilación por medio de una pensión” (párr.2).

En Costa Rica existen varias entidades que administran los fondos de pensión. Según la página oficial de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), estas entidades reflejan un comportamiento en referencia a:

- Capitalización laboral
- Pensión obligatoria complementaria
- Voluntario A en colones
- Voluntario A en dólares
- Voluntario B en colones
- Voluntario B en dólares

Se muestran a la información por operadora en referencia al último año en el que se visualizan los rendimientos obtenidos en la pensión obligatoria complementaria. Las operadoras analizadas son: BAC San José Pensiones, CCSS, Vida Plena, Popular Pensiones, BN-Vital y BCR Pensiones.

Tabla de imagen 2. Rentabilidad por OPC BAC San José

Superintendencia de Pensiones Costa Rica
 Periodo 2021
 Rentabilidad de las entidades
 Entidad: BAC SJ PENSIONES

MES	PENSION OBLIGATORIA COMPLEMENTARIA				
	Historico	Anual	3Años	5Años	10Años
nov-20	11,53	8,88	9,01	7,98	9,3
dic-20	11,53	8,4	9,05	7,99	9,34
ene-21	11,54	7,97	9,08	8,01	9,36
feb-21	11,56	7,78	9,4	8,2	9,43
mar-21	11,54	9,66	9,49	8,18	9,41
abr-21	11,59	12,17	9,95	8,4	9,5
may-21	11,68	14,94	10,63	8,83	9,68
jun-21	11,73	15,95	11,07	9,14	9,8
jul-21	11,79	17,07	11,65	9,44	9,94
ago-21	11,92	19,19	12,7	10,01	10,22
sep-21	12,02	21,59	13,43	10,52	10,46
oct-21	11,92	19,67	12,84	10,21	10,29

Fuente: Superintendencia de Pensiones (2020)

En el caso de BAC San José Pensiones, se muestra un comportamiento creciente a nivel anual donde en los últimos 5 meses el interés se encuentra por encima del 15%.

Tabla de imagen 3. Rentabilidad por OPC CCSS

Superintendencia de Pensiones Costa Rica
 Periodo 2021
 Rentabilidad de las entidades
 Entidad: CCSS-OPC

MES	PENSION OBLIGATORIA COMPLEMENTARIA				
	Historico	Anual	3Años	5Años	10Años
nov-20	12,59	11,72	9,16	8,84	9,92
dic-20	12,62	12,91	9,53	8,99	10,06
ene-21	12,68	13,87	9,81	9,22	10,2
feb-21	12,72	14,61	10,38	9,57	10,34
mar-21	12,67	16,76	10,33	9,38	10,25
abr-21	12,73	18,94	11,02	9,58	10,38
may-21	12,76	19,63	11,31	9,73	10,43
jun-21	12,81	20	11,71	9,96	10,55
jul-21	12,85	19,89	12,1	10,12	10,64
ago-21	12,91	19,6	12,65	10,4	10,76
sep-21	12,95	20,59	12,99	10,63	10,85
oct-21	12,88	19,03	12,75	10,44	10,76

Fuente: Superintendencia de Pensiones (2020)

Con respecto a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), se muestran resultados estables crecientes, los cuales se mantienen en un promedio de 17.3%.

Tabla de imagen 4. Rentabilidad por OPC Vida Plena

Superintendencia de Pensiones Costa Rica
 Periodo 2021
 Rentabilidad de las entidades
 Entidad: VIDA PLENA OPC

MES	PENSION OBLIGATORIA COMPLEMENTARIA				
	Historico	Anual	3Años	5Años	10Años
nov-20	12,32	9,41	9,72	8,77	9,4
dic-20	12,31	9,21	9,83	8,87	9,47
ene-21	12,32	9,03	9,93	8,97	9,5
feb-21	12,36	9,29	10,29	9,25	9,6
mar-21	12,34	10,58	10,3	9,15	9,57
abr-21	12,37	12,37	10,63	9,36	9,63
may-21	12,41	13,52	11,01	9,66	9,72
jun-21	12,45	14,39	11,35	9,9	9,81
jul-21	12,47	15,17	11,69	10,05	9,89
ago-21	12,54	16,32	12,3	10,4	10,06
sep-21	12,6	17,63	12,8	10,73	10,2
oct-21	12,51	16,32	12,45	10,49	10,09

Fuente: Superintendencia de Pensiones (2020)

Con respecto a Vida Plena se muestran de igual manera creciente durante los últimos meses; sin embargo, en un promedio el rendimiento se única en un 12.77%.

Tabla de imagen 5. Rentabilidad por OPC Popular Pensiones

Superintendencia de Pensiones Costa Rica
 Periodo 2021
 Rentabilidad de las entidades
 Entidad: POPULAR PENSIONES

MES	PENSION OBLIGATORIA COMPLEMENTARIA				
	Historico	Anual	3Años	5Años	10Años
nov-20	11,6	10,85	10,22	8,78	9,16
dic-20	11,63	11,33	10,59	9,03	9,28
ene-21	11,7	11,82	11	9,47	9,43
feb-21	11,76	12,81	11,71	9,89	9,58
mar-21	11,73	17,43	11,79	9,7	9,54
abr-21	11,81	20,94	12,59	9,99	9,68
may-21	11,83	21,31	12,73	10,13	9,7
jun-21	11,88	20,58	13,17	10,4	9,81
jul-21	11,91	20,59	13,56	10,56	9,91
ago-21	11,96	20,09	14	10,79	10,03
sep-21	11,99	20,55	14,14	10,97	10,1
oct-21	11,95	19,44	14,04	10,88	10,06

Fuente: Superintendencia de Pensiones (2020)

La situación de Popular pensiones indica que durante los 7 meses el rendimiento se ha mantenido por encima del 19%, lo que genera un promedio anual de 17.3%. Un comportamiento muy similar a la CCSS.

Tabla de imagen 6. Rentabilidad por OPC BN-VITAL

Superintendencia de Pensiones Costa Rica
 Periodo 2021
 Rentabilidad de las entidades
 Entidad: BN-VITAL

MES	PENSION OBLIGATORIA COMPLEMENTARIA				
	Historico	Anual	3Años	5Años	10Años
nov-20	11,77	8,19	9,45	8,76	9,52
dic-20	11,76	7,65	9,54	8,76	9,58
ene-21	11,8	8,05	9,9	8,94	9,67
feb-21	11,87	8,78	10,46	9,28	9,82
mar-21	11,81	8,7	10,33	9,11	9,73
abr-21	11,86	11,21	10,72	9,32	9,83
may-21	11,93	13,94	11,37	9,69	9,99
jun-21	11,99	15,29	11,83	9,95	10,11
jul-21	12,01	15,79	12,12	10,07	10,19
ago-21	12,1	17,4	12,82	10,45	10,37
sep-21	12,18	19,32	13,46	10,89	10,56
oct-21	12,11	18,32	12,97	10,66	10,44

Fuente: Superintendencia de Pensiones (2020)

En los últimos meses, el VN-VITAL sostiene un promedio de 12.72% con los rendimientos más altos en los meses de setiembre y octubre 2021.

Tabla de imagen 7. Rentabilidad por OPC BCR Pensiones

Superintendencia de Pensiones Costa Rica
 Periodo 2021
 Rentabilidad de las entidades
 Entidad: BCR-PENSION

MES	FONDO DE EMPLEADOS DEL BCR				
	Historico	Anual	3AÑ±os	5AÑ±os	10AÑ±os
nov-20	6,02	8,49	9,33	8,28	9,29
dic-20	6,02	7,82	9,32	8,22	9,28
ene-21	6,05	7,73	9,48	8,22	9,29
feb-21	6,12	8,25	9,92	8,47	9,37
mar-21	6,14	8,69	10,09	8,5	9,37
abr-21	6,17	10,38	10,3	8,57	9,4
may-21	6,24	12,4	10,76	8,85	9,5
jun-21	6,3	13,35	11,04	9,08	9,58
jul-21	6,33	13,52	11,28	9,21	9,62
ago-21	6,4	14,58	11,82	9,49	9,74
sep-21	6,48	15,66	12,23	9,78	9,87
oct-21	6,45	14,98	11,92	9,66	9,8

Fuente: Superintendencia de Pensiones (2020)

En cuanto al BCR Pensiones es la entidad que muestra el rendimiento más bajo de manera anual, esta se posiciona en un 11.32%.

Colocación de productos

Toda entidad financiera subsiste a través del uso que le brindan los clientes a los productos y servicios que ofrece el banco. La colocación de estos es una acción que se emplea para que el consumidor conozca la gama de instrumentos financieros disponibles como una forma de alcanzar los objetivos organizacionales.

La colocación de productos financieros se realiza por medio de colaboradores que generan el ofrecimiento directo desde los distintos medios de comunicación ya sea por llamada telefónica, mensaje de texto, correo electrónico o cara a cara.

Rentabilidad

El crecimiento de una empresa depende de muchos factores, entre ellos la ganancia que percibe sobre los productos y servicios que brinda.

Por su parte, Pérez (2014) brinda su opinión al respecto:

Cuando hablamos de la rentabilidad de un proyecto tendemos a pensar siempre en el beneficio económico que se va a obtener. Sin embargo, la rentabilidad de un proyecto es un concepto mucho más extenso y que, dependiendo del tipo del propósito, puede medirse desde distintos enfoques más allá del económico, por ejemplo, en cuanto a la adquisición del conocimiento o la rentabilidad social. La palabra rentabilidad señala y mide la ganancia que puede obtenerse de una situación particular y concretamente, la rentabilidad económica se define como la relación entre los ingresos y las pérdidas de una empresa en ese proyecto (párr.1).

Interés

Las financieras trabajan este concepto para determinar cuál es el costo por el dinero otorgado. En su opinión, Rodríguez (2020) que a su vez cita a Gitman y Zutler (2016) en la página 108 del informe, definen la tasa de interés de la siguiente manera: “La tasa de interés o rendimiento requerido representa el costo del dinero. Es la compensación que un demandante de fondos puede pagar a un proveedor. Cuando se prestan los fondos, el costo de obtenerlos es la tasa de interés” (p. 229).

Para el 2020, se generaron cambios en las tasas de interés con la Ley de Usura los cuales marcan una escala en la que se deben mantener.

Para el caso de las tasas de interés en tarjetas de crédito Avendaño (2020) brinda la siguiente noticia basada en una publicación realizada por el banco central en el mismo año 2020 y describe lo siguiente: “Las tarjetas de crédito en colones no podrán sobrepasar una tasa de interés del 37,69% mientras que en dólares el tope máximo será de 30,36” (párr.1).

Así mismo, Avendaño (2020) detalla las entidades que sufrieron cambios al mantener una tasa por encima del 37.69% y 30.36%. Se detalla imagen a continuación.

Tabla de imagen 8. Tarjetas afectadas por usura

	Total de tarjetas en el mercado	Total de tarjetas que tendrían tasas de usura	% Tarjetas con tasas mayores a 39% vs. oferta total
Credomatic	93	82	88,1
Banco Promérica de C.R. S.A	86	86	100
Credix World S.A.	34	31	91,1
Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.	19	19	100
Banco Lafise S.A.	16	11	68,7
Scotiabank de Costa Rica, S.A.	16	16	100
Banco Improsa	10	9	90
Tarjetas BCT S.A.	6	5	83,3
Banco Cathay de Costa Rica S.A.	5	3	60
Banco General Costa Rica S.A.	4	3	75
Credisiman S.A.	3	2	66,6
Financiera Desyfin S.A.	3	3	100
Innovación en Medios de Pagos Electrónicos S.A.	2	2	100

Fuente: Tasas usuras, Avendaño (2020)

Estas entidades financieras que muestran mayor cantidad de tarjetas con el interés por encima de lo establecido, posterior a la aplicación de la ley de usura debieron realizar cambios para ajustarse a las medidas.

A raíz de esto, entidades como BAC Credomatic eliminaría según el mismo Avendaño (2020) 187.526 tarjetas de crédito correspondientes a 79.789 tarjeta habientes más el cierre de 11 puntos de servicio (párr.12).

Liquidez

Todo emprendedor o propietario toma en consideración el dinero que requiere para iniciar un negocio. El término liquidez no solo es para los negocios si no que involucra a todas las personas en su salud financiera personal. Así mismo, Lesmes (2021) indica a continuación: “En líneas generales y términos económicos, la **liquidez es la facilidad** con la cual un determinado valor o activo puede convertirse en dinero en efectivo” (párr.6).

Las empresas toman en cuenta el saldo en efectivo con el que disponen en las cuentas corrientes con el que pueden hacer frente a los costos y gastos para el funcionamiento de esta.

Modelo de Negocio

Se considera que es la forma en las que las empresas analizan y planean las estrategias necesarias con las que se pretende colocar sus productos y servicios.

De acuerdo con Chacón (2020), de revista el Financiero, un modelo de negocios es la piedra angular para el emprendimiento de una empresa lo que significa que es la esencia en la forma de negociar en las compañías y que está compuesto por los ingresos que se generen, el esquema de costos, la manera en la que segmentan el mercado y la operatividad de esta, lo cual conlleva a generar una oferta de valor (párr.1-2).

Equipos de ventas

De acuerdo con Martínez y Zumel (2016), los equipos de venta cumplen una función muy importante en cualquier empresa, por lo que es necesario considerar lo siguiente: “el equipo de ventas debe estar organizado de manera eficiente. Cada vendedor debe tener asignado un grupo de clientes, una gama de productos o un territorio” (p.5).

Para lograr los resultados que se esperan en los equipos de ventas, es necesario que cada asesor cree una relación directa con el cliente a través de diferentes medios para el cumplimiento de colocación de productos. Es importante que cada ejecutivo posea control de sus clientes los cuales deben estar segmentados por zonas geográficas, influencia económica, créditos activos, entre otros para lograr un desempeño efectivo.

Evaluación de desempeño

Es una manera a de medir resultados en los colaboradores de una empresa. Normalmente se llevan registros, calificaciones e informes especiales. Se utiliza para analizar el comportamiento de una persona y es una práctica necesaria para mejorar los resultados de una persona y/u organización.

Según Leiva, De Miguel y Pérez (2016) se debe considerar lo siguiente:

La evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con vistas a establecer la diferencia entre ambas. Debe determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización. A este análisis se le incluye la influencia de las variaciones del entorno. Con estas variables se trasmite la información necesaria a los restantes procesos de la GRH (formación, estimulación, seguridad e higiene, planeación cualitativa) para que se ejecuten las acciones de mejora que permitan contar con un trabajador más competente en el futuro inmediato. Por eso, se hace necesario que este proceso en sí mismo prevea acciones para su autodiagnóstico y autoperfeccionamiento (p.166).

Una de las formas de medir la eficiencia en los equipos de venta es a través de las plantillas de evaluación.

Desde el punto de vista de da Silva (2020). Una plantilla de evaluación puede basarse en estas 4 metodologías:

Hoja de identidad: reúne los datos del empleado y los resultados consolidados de los 4 modelos de evaluación disponibles en la hoja de cálculo.

Evaluación general del desempeño: evalúa el desempeño de los empleados en relación con aspectos relacionados con la gestión de la empresa.

Desempeño por competencias: evalúa a tus empleados de acuerdo con las competencias esenciales para llevar a cabo su trabajo.

Rendimiento por productividad: mide la productividad de los empleados de acuerdo con las metas proyectadas y los resultados obtenidos.

Evaluación 360: evalúa al empleado desde el punto de vista de tu equipo de trabajo (párr.45).

Administración por objetivos:

En las evaluaciones de desempeño el colaborador debe poseer claridad en los objetivos organizacionales para lograr una ejecución de las actividades de una manera eficiente y eficaz.

En la misma línea Pérez (2021) brinda a la página People Next la siguiente definición:

Como lo comentamos en el artículo sobre los Beneficios de Balanced Scorecard, la Administración por Objetivos es un enfoque de administración total que busca aportar a los colaboradores una visión, un punto de partida y una meta hacia la cual dirigir sus esfuerzos logrando con ello un sentido de pertenencia a la empresa (párr.20).

Competencias:

Para saber si una persona es apta para un puesto las empresas definen las competencias requeridas para un puesto en específico. De igual manera, Pérez (2021) indica que las competencias son el método necesario para lograr un resultado esperado, menciona, además, que esto permite definir si el concursante puede alinearse a las competencias de la compañía, así como poseer el potencial para crecer.

Cartera de clientes

Para comprender como se administra una carta de clientes es importante saber que esta se compone de un grupo de personas que se segmentan a través de un conjunto de características definidas por cada entidad financiera.

Para da Silva (2020), la cartera de clientes tiene diferentes clasificaciones y menciona lo siguiente:

Con la cartera de clientes es posible jerarquizar y priorizar contactos y personalizar la atención para generar nuevas oportunidades de venta. En otras palabras, un buen manejo de la cartera de clientes permite aprovechar la información para dinamizar las tareas de fidelización. Por ejemplo, podríamos, entre otras cosas, analizar

quiénes son los compradores más frecuentes y, a partir de esa información, ofrecerles promociones exclusivas (párr.3).

Las entidades financieras clasifican los clientes por nivel de ingresos, porcentaje de deudas o cantidad de productos, permitiéndoles segmentarlos en diferentes categorías, las cuales son utilizadas para priorizar la atención y vinculación que desean brindarles a sus clientes.

Segmentación de clientes

En la actualidad, las entidades financieras han buscado la forma de innovar y una de las estrategias más utilizadas ha sido la categorización de clientes por segmento. Esto permite colocar a la persona en una posición donde se logre conocer más a fondo y saber qué tipo de cliente es según los criterios que establezca cada entidad.

Así mismo, López (2020) indica en la página oficial del banco Bilbao Vizcaya Argentina conocido por sus siglas BBVA lo siguiente:

La minería de datos y la segmentación de clientes son dos de las herramientas básicas para establecer relaciones cercanas con los clientes y poder fidelizarlos. Gracias a la tecnología este proceso de unas pocas horas de trabajo otorga a la empresa una importante ventaja frente a los competidores (párr.1).

Servicio Personalizado

Las innovaciones no solo se centran en el uso de nuevas tecnologías para conocer al cliente, siempre hace falta el trato humano que solicitan las personas. En este caso, Cwiklinski (2020) indica que: “El servicio personalizado es el resultado de adaptar la experiencia del cliente a sus necesidades específicas” (párr.6). Una de las formas más recientes de vincular al cliente es brindando un servicio personalizado como una oferta de valor que más allá del costo que haya de por medio en un producto o servicio es la satisfacción del cliente con este.

Niveles de satisfacción

Una de las formas de conocer al cliente es a través del seguimiento que se brinda a la persona después de una compra. En referencia al tema, en una publicación realizada por Fernández (2017)

para El Financiero, explica que las conexiones emocionales son de vital importancia, así como la utilización de sistemas que describen como vive el consumidor inclusive posterior a la visita. El resultado del seguimiento permite evaluar la forma en la que se está vendiendo y las mejoras que puede tener el servicio que se desea dar.

Experiencia

Las entidades bancarias fijan sus estrategias en la experiencia que pueda provocar en el cliente, de esta manera, centran las estrategias de ventas.

Por su parte, Carballo (2020) en una publicación hecha en la Revista Fidélitas, define esta palabra de la siguiente forma:

Objetivo final buscado por la organización para ganar la posición competitiva. Esta experiencia debe orientarse no solo al cliente, sino a la entidad bancaria, como a los colaboradores externos que apoyan en la creación de un producto tangible y final para el cliente (p.39).

Uso de la tecnología

Parte de los cambios que enfrentan las entidades financieras es la experimentación de nuevas tecnologías con el fin de combinar sistemas con servicios.

En seguimiento al tema, Carballo (2020):

La tecnología ofrece la posibilidad de crear alternativas más simples, exitosas para llegar a los clientes; los procesos en la nube facilitan llevar al mercado más rápidamente los productos y servicios hasta el cliente a través de plataformas móviles.

El uso de esa nube y la posibilidad de automatización implica la disminución de costos importantes en las operaciones de las empresas, pues, permite hacer más eficientes y productivas cada una de las inversiones, siempre que éstas sean correctamente alineadas con los objetivos organizacionales (p.34).

Cultura digital

Para las organizaciones es fundamental gestionar un cambio cultura tanto en sus colaboradores como en sus clientes para que estos se adapten a la nueva era digital. De igual forma, para Carballo (2020), con base en el mismo artículo mencionado anteriormente, en la página número 37, explica que el cambio de cultura digital requiere de esfuerzos importantes para que se alinean las estrategias y los objetivos de la empresa por lo que es necesario una preparación y formación adecuada a través de metodologías que promuevan el desarrollo de los proyectos institucionales.

Sucursal electrónica

Uno de los medios más utilizados por las personas para realizar transacciones bancarias es por medio de la plataforma que ofrezca el banco en donde posee productos. Para Grupo Financiero BAC Credomatic en su página oficial Aprendiendo BAC Credomatic, esto se define de la siguiente manera: “La sucursal electrónica es un servicio que ofrece tu banco, mediante el cual puedes acceder a través de internet y con una contraseña segura, a una plataforma virtual que te permite realizar una gran cantidad de trámites bancarios” (párr.1).

Key Performance Indicators (KPI)

Una de las herramientas que usan las entidades para disponer de datos que mejoren en el plan de negocios con los KPI's.

Teniendo en cuenta lo que indica la página apd (2020) el significado de este sistema se describe de la siguiente manera:

Las siglas KPI son por las que se conoce el término anglosajón (key performance indicator), también llamado término indicador clave de rendimiento. Estos indicadores son las medidas o números que se utilizan para medir el desarrollo de una compañía.

Cuando el KPI se expresa numéricamente (lo más habitual) puede representar una cifra exacta, una calificación o un porcentaje. De esta manera, las empresas pueden

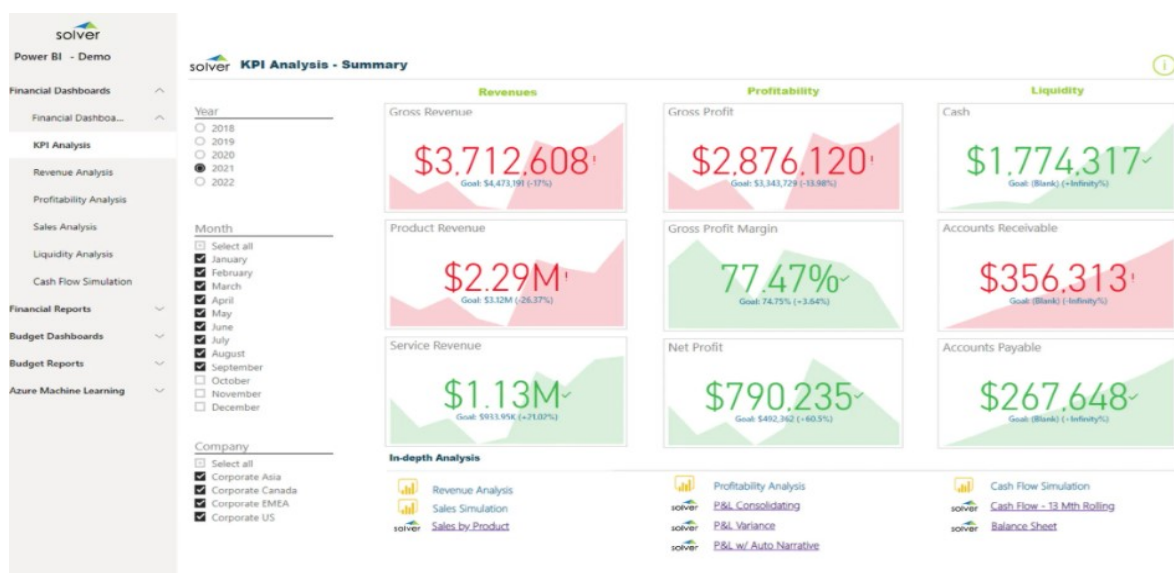
medir tanto el grado de satisfacción que tienen sus clientes como la facturación anual del porcentaje de venta de los servicios o productos generados (párr.2-3).

La página apd (2020) agrega adicionalmente que estos indicadores son importantes para el desempeño de una empresa debido a que permiten ajustar estrategias comerciales necesarias para validar su productividad y analizar las variables para incrementar los resultados.

Objetivos de los dashboards de KPI Financiero

Un ejemplo de la vista de un dashboard de KPI la proporciona la página oficial de Solver (SF) con la siguiente imagen:

Tabla de imagen 9. KPI de Estadísticas, desviaciones y tendencias



Fuente: Solver (2020)

Así mismo, la página Solver (SF) detallan el objetivo de la herramienta:

Las empresas y organizaciones utilizan los Dashboards de KPI financieros para proporcionar a los ejecutivos una única y cómoda pantalla para ver las estadísticas financieras más importantes. Cuando se utilizan como parte de las buenas prácticas empresariales en el departamento de Planificación y Análisis Financiero (FP&A), una empresa puede mejorar la capacidad de sus ejecutivos para supervisar el

rendimiento con frecuencia y facilidad, así como reducir las posibilidades de que los problemas financieros importantes pasen desapercibidos hasta que se deban tomar decisiones para corregirlos (párr.2).

Inteligencia Artificial

Se considera que es una forma de procesar información y que está tomando mucho auge en los últimos años.

Como bien afirma Rouhiainen (2018), la inteligencia artificial es lo subsiguiente:

Es la capacidad de las máquinas para usar algoritmos, aprender de los datos y utilizar lo aprendido en la toma de decisiones tal y como lo haría un ser humano. Sin embargo, a diferencia de las personas, los dispositivos basados en IA no necesitan descansar y pueden analizar grandes volúmenes de información a la vez. Asimismo, la proporción de errores es significativamente menor en las máquinas que realizan las mismas tareas que sus contrapartes humanas (p.17).

A nivel bancario, los sistemas de inteligencia artificial permiten pasar de analizar el historial crediticio de una persona en día a minutos.

Chatbot

Uno de los instrumentos de inteligencia artificial que está en tendencia son los Chatbot los cuales poseen la labor de realizar la función de un ejecutivo de servicio en muchos casos.

Como dice Pérez (2021), los Chatbot son:

Los chatbots son esos pequeños chats que están en las páginas web y que nos aportan respuestas a dudas frecuentes sobre un producto o servicio concreto.

El chatbot se comunica con las personas como si fuera un ser humano y permite que el visitante de la web resuelva sus dudas, a la vez que facilita al propietario de la página dar una buena atención al cliente sin tener que tener una persona para atender las dudas más frecuentes (párr.11-12).

Fidelización de clientes

Según explica da Silva (2020), la fidelización de clientes es lo siguiente:

Le llamamos fidelización a un conjunto de acciones estratégicas que tienen como objetivo fomentar la lealtad de los clientes para con nuestra marca. Consiste en conectar con el cliente más allá del producto y empatizar con ellos, lo que se puede traducir en un aumento de la retención de los mismos. Según estudios especializados en marketing, aumentar la retención de clientes en un 5% aumentará los ingresos entre el 25% y el 95% (párr.15).

Para fidelizar un cliente no solo es necesario conocer sus preferencias si no también es un trabajo conjunto entre las jefaturas que realizan las estrategias para la fidelización y la ejecución por medio de los desarrolladores que posee la conexión directa con el cliente final.

Marketing Relacional (CMR)

Las empresas utilizan diferentes estrategias para generar una mayor vinculación en el cliente donde se utilizan metodologías de servicio innovadoras para lograr un mayor acercamiento al consumidor con el propósito de conocer sus gustos y preferencias. De esta manera, es como las empresas o entidades financieras logran colocar sus productos y servicios más acorde con cada persona.

En este sentido con Pérez (2018) el marketing relacional comprende lo siguiente; “En términos generales, el marketing relacional se encarga de generar relaciones cercanas con los clientes de modo que esto repercuta en mayores beneficios para la empresa” (párr.1). Esto significa que las compañías están optando por lograr relacionales más duraderas a través de beneficios que aporten valor a la clientela y asegurar que el cliente se sienta satisfecho.

Para convertir clientes de ocasionales a fijos se requiere de emplear prácticas. Para la misma Pérez (2018), una parte del terreno práctico del marketing relacional se explican de la siguiente forma:

Intenta enganchar a los clientes desde el inicio del proceso, algo que no pasaba con el marketing tradicional, que se limitaba a concretar una venta. Esto se realiza gracias a diversos recursos, acciones y el uso de contenidos que generen valor en las etapas previas a la compra.

Emplea una sencilla fórmula: cuanto menor sea la presión sobre el cliente, aumentan las opciones de receptividad. Es decir, no hay de entrada un bloqueo generado por una oferta que se le está imponiendo al consumidor; en cambio, lo que se aprecia es una apertura a escuchar alternativas de productos para poder satisfacer sus actuales necesidades.

Mientras otros tipos de marketing enfocan sus mensajes en clientes de determinadas características y cualidades, el marketing relacional no descarta a nadie. Busca, por el contrario, establecer una relación lo más individualizada posible con cada uno de ellos para atender sus demandas.

La compra se considera un proceso de conocimiento y aprendizaje, o lo que es lo mismo, no es la como prioridad máxima. Lo importante es el diálogo entablado con el cliente y la relación que se crea. Por ello, también se desecha el carácter inmediato del mismo (párr.7-10).

Modelo de gestión

Cada empresa o persona define la forma en la que ejecuta las funciones con base en las responsabilidades que posee.

El objetivo es crear oportunidades y captar valor en los clientes como modo de estrategia para lograr las ventas necesarias y así alcanzar las metas establecidas.

Para ampliar la información Jarrín (2016) explica lo siguiente:

Un modelo de gestión, es justamente una guía utilizada para mejorar la gestión y llegar al éxito organizacional, modelo que aplicado sobre la base de una gestión por resultados, permite que la entidad se desarrolle en su más amplio sentido, ya que en

el mundo actual de los negocios, el mercado es altamente competitivo, y las demandas de los clientes es mucho más exigente, la globalización, la competitividad, son justamente dos conceptos que están presente dentro de la gestión que desarrollan las empresas (p.64).

Net Promoter Score (NPS)

La retención de clientes es parte de las estrategias que han impulsado la manera de vender en las empresas. El NPS por su parte es un sistema en el que se mide tanto la satisfacción del cliente como su fidelidad. Al respecto, Botey (2020) explica el objetivo de este, de la siguiente forma: “Como sistema de medición, el NPS tiene un único objetivo: descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona” (párr.8).

Siguiente Mejor Oferta (NBO)

Los sistemas utilizados para medir la experiencia al cliente se han vuelto más sofisticados dando paso un mejor proceso en las ventas.

Por su parte, García (2017) plantea la siguiente definición:

La siguiente mejor acción (next best offer) es una forma de análisis predictivo que ayuda a los especialistas en marketing y a sus organizaciones a evaluar mejor los hábitos de gasto de los clientes, orientar los esfuerzos de marketing para conectarse con ellos y cerrar un trato (párr.1).

Metodología Ágil

La inmediatez de las herramientas forma parte de los cambios en el ámbito laboral, así es como muchas entidades buscan la forma actualizarse.

Desde el punto de vista de Esquen (2021) la metodología ágil se define con lo siguiente:

Agile’ supone una forma distinta de trabajar y organizarse, de forma que, el proyecto se divide en pequeñas partes que tienen que completarse y entregarse en pocas semanas. El objetivo es desarrollar productos y servicios que respondan a las

necesidades de los clientes cuyas prioridades cambian a una velocidad cada vez mayor (párr.2).

A nivel de funcionalidad en reuniones

Las metodologías ágiles tienen la función de mejorar la calidad de los productos además de fomentar un enfoque proactivo en los equipos de trabajo. Algunas de las metodologías más utilizadas son las siguientes:

Metodología Scrum

Consiste en una forma de trabajo que da mucho enfoque a los roles que desempeña cada persona. Por lo que en acuerdo con Pérez (2016) menciona que esta metodología se fundamenta en tres roles específicos como la figura del líder el cual posee el nombre Scrum Master, los miembros del equipo que se denominan Scrum Team y, por último, está el cliente final el cual se considera el Product Owner. La metodología se centra en avances dados por reuniones diarias, semanales y mensuales hasta dar fin con el proyecto (párr.7).

Metodología Kanban

Por su parte, esta metodología no se centra en los avances de las obras, sin requerir primero de una esquematización en los roles para avanzar- Continuando con Pérez (2016) lo importante es que el proyecto fluya continuamente de manera eficaz y eficiente agilizando y eliminando las barreras que generan atrasos el tiempo acordado para la entrega de este (párr.8).

A nivel de ejecución de tareas

Ambas metodologías poseen un objetivo principal que se refleja finalmente en la satisfacción del cliente. Para detallar cómo se ejecutan las funciones, Pérez (2016) explica lo siguiente:

Scrum: promueve un flujo de trabajo basado en iteraciones o ciclos de los que surgen entregas parciales del producto. El cliente puede participar en cada una de las etapas para afinar lo que busca o, incluso, para acabar de definirlo si no lo tiene del todo claro. Cada iteración supone una evolución o mejora con respecto a la que le ha precedido.

Kanban: no le interesan tanto los plazos parciales ni las entregas. Su principal preocupación es que el trabajo fluya de manera continua y que sea eficaz. De ahí que ponga el énfasis en la eliminación de los cuellos de botella u obstáculos que impiden la evolución del proceso que está en marcha (párr.9-10).

Necesidad de agilidad

Ante los recientes cambios incluyendo la situación país y a nivel mundial que es el brote de Coronavirus por COVID-19 las organizaciones se han visto envueltas en la necesidad de ser más competitivos.

A raíz de esto, agilidad se ha vuelto un personaje principal, así lo afirma González (2020) con el siguiente comentario:

Ante el nuevo panorama que vive la banca luego de la pandemia del COVID-19, la agilidad se vuelve una característica indispensable para las instituciones financieras que se vieron retadas a realizar una adaptación rápida a un nuevo entorno donde predominan los servicios digitales y que se prevé será el “nuevo normal” de la banca: aparición constante de nuevas tecnologías y adopción rápida por parte de los usuarios (párr.6).

Cambios en los equipos de venta

El entorno actual post COVID exige a los equipos de ventas en las empresas realizar planes para ajustar el tipo de venta que se requiere actualmente, esto lleva a conocer nuevos términos como el siguiente:

Omnicanalidad

Los equipos de venta no trabajan en funciones separadas para los diferentes productos, bajo la modalidad de omnicanalidad los equipos conocen todos los productos y poseen la misma capacidad de venta. Desde el punto de vista conceptual de da Silva (2020), este término se relaciona de la siguiente manera: “Tener un negocio omnicanal es ofrecer a tu consumidor la misma calidad

en la experiencia de ventas en todos los canales, online y offline, pero de manera unificada. El comercio físico y electrónico no como competidores, sino como complementos” (párr.5).

Gestión Comercial

A pesar de los cambios que experimentan las empresas las ventas siguen siendo el objetivo que sostiene los ingresos así sea que la empresa brinde un servicio, pues este servicio se debe impulsar a través de marketing para que los clientes le den uso. Para ello, cada empresa crea un departamento comercial el cual cumple con la función de definir los objetivos, seleccionar los perfiles de venta, la estructura correcta que divide las tareas para cada funcionario, entre otros.

Bajo este ángulo, Giner (2019) explica las funciones de este departamento bajo los siguientes conceptos:

Definición de productos: conocer qué es lo que se vende es fundamental, así como conocer a quién se vende. Así, es necesario investigar los cambios en los gustos, intereses y preferencias de los clientes para adaptar las características de los productos al público objetivo.

Establecer objetivos: los comerciales conocen cuánto son capaces de vender y por tanto adaptarán las cuotas de producción a los objetivos de ventas y compras. Esto también se utiliza como elemento motivador para el equipo.

Atender y vigilar la calidad del producto: los comerciales son los miembros de la empresa que mejor conocen los productos y servicios que se ofrecen, y por tanto detectarán cualquier cambio de la calidad y cómo afecta a las ventas.

Comunicación con el cliente: vender ya no es simplemente convencer. El cliente actual está informado y requiere valores añadidos como una buena atención, asesoramiento y comunicación con la marca a través de diversos canales.

Resolución de problemas: la venta requiere un seguimiento. El departamento comercial deberá estar dispuesto a resolver dudas y problemas que el cliente tenga con el producto antes de su adquisición (párr.6).

Nuevos perfiles de ventas

La situación que enfrentan las empresas en medio de la pandemia por el virus SAR-COV-2 requiere realizar ajustes en la forma en la que el vendedor se desenvuelve.

En seguimiento al tema, Palacios (2020) brinda su opinión al respecto:

La respuesta es: adaptarse. El vendedor moderno deberá desarrollar nuevas habilidades en el campo digital como el uso de nuevas aplicaciones para la comunicación con sus clientes: *Zoom, Blackboard, Skype, Hangouts, whatsapp, Messegner*, entre otras; y administrar mejor su cartera con plataformas CRM gratuitas como *Hubspot, Zoho, y Bitrix*, por citar. Entender que los canales *e commerce* de tiendas comienzan a duplicar sus niveles de penetración semanal, según Kantar (**) y que además permiten la generación de nuevos negocios; por lo tanto, deberán aprender la dinámica del *retail* digital.

Por otro lado, en un entorno más digital y con un acceso y facilidad a las comunicaciones, estará a la orden de sus clientes. Este es un nuevo reto en la administración de su tiempo y en el balance personal y familiar.

En conclusión, estas son algunas de las características de ese vendedor que se transformará: será disruptivo y más estratégico; con un alto espíritu de autoconocimiento (*e learning*) y con una mayor presión en los resultados, pues será medido a la distancia. Será creativo en el manejo económico de los recursos que se le asignen, pues la misma coyuntura ha llevado a las empresas a ajustar todo tipo gastos de ventas (párr.8-10).

Liderazgo transformacional

Las organizaciones no solo deben aplicar cambios en la forma de vender si no que, también se suma al cambio la manera en la que se lideran los equipos.

Según la página de negocios *Connecting visions* (2021), explican el significado de este liderazgo:

El liderazgo transformacional se ha convertido en una de las *soft skills* más necesarias en el entorno empresarial actual.

Este tipo de liderazgo permite a las organizaciones hacer frente a las continuas situaciones de cambio a la que se tienen que enfrentar. Un líder transformacional es también un experto en la gestión del talento, sabiendo aportar y hacer que los trabajadores se sientan valorados, lo que supone una mayor tasa de retención del talento.

El liderazgo transformacional mejora la flexibilidad de la plantilla, haciendo que los equipos de trabajo funcionen mejor en los momentos de presión.

Un líder de este tipo sabe guiar a su plantilla hasta la consecución de unos objetivos predeterminados. A diferencia del líder autoritario, el transformacional tiene en cuenta el *feedback* y las opiniones de sus subordinados, pero a diferencia del democrático, no son ellos los que dicen, sino que consigue que todos remen en una única dirección (párr.1-4).

Para que una organización logre que un liderazgo transformacional requiere de los líderes posean características necesarias alineadas con los objetivos de la empresa. Dentro de esas características se pueden encontrar:

Apremio Intelectual

El enfoque del líder es utilizar estrategias que permitan a sus equipos comprender los objetivos a fines. En seguimiento a lo que comenta la página EAE Business School (2021), la intelectualidad del líder invita a las personas a participar en la empresa apoyando en los proyectos y aportando ideas, asumiendo roles que generen un mayor vínculo en el que pueden sentir que son tomados en cuenta al ser tomados en cuenta (párr.7).

Alineados con los objetivos

Una de las fortalezas del líder es apropiarse de los objetivos, en seguimiento de lo que indican los expertos en EAE Business School (2021), este liderazgo genera compromiso en el mismo y en de las personas que lidera hacia la empresa (párr.8).

Disminuir la rotación de personal

Este tipo de liderazgo permite que el personal se sienta cómodo en la organización. Desde el punto de vista cotidiano de EAE Business School (2021), el personal que posee este tipo de liderazgo genera permanencia de los colaboradores bajo su cargo debido a que construye relaciones cercanas con el personal impulsando, promoviendo y facilitando el crecimiento de cada persona de su equipo. Además, su visión a futuro permite que los resultados se sostengan a largo plazo (párr.9).

Motivación en los equipos de trabajo

Promover las buenas prácticas en un equipo les permite a los integrantes sentirse en un ambiente agradable y favorece a la institución, ya que impacta directamente en el resultado de los equipos. Siguiendo la línea para EAE Business School (2021), este liderazgo genera un aumento en la productividad y al mismo tiempo reduce los costos invertidos en la operativa (párr.10).

Elementos de una venta

Para ejecutar ventas es necesario que la persona comprenda que la interacción con los clientes es una de las acciones más importantes para la colocación de productos. Por su parte, Acosta, Salas, Jiménez y Guerra (2018) revelan que las ventas son un proceso que contiene diferentes fases que se han determinado a lo largo del tiempo bajo distintos criterios como, por ejemplo: generar contacto con el cliente, evaluar sus necesidades, brindar argumentos válidos sobre el producto que se le brinda, estar preparado para el manejo de objeciones y realizar un cierre efectivo.

Planificación de metas

Existen diferentes tipos de metas según el presupuesto de cada organización las cuales pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Por tal razón, cada empresa y

colaborador debe planificar la forma en la que desea ejecutar sus ventas con el fin de lograr el cumplimiento de estas. Por su parte Jarrín (2016) define la planificación como las estrategias y acciones, que son necesarios considerar para lograr los objetivos requeridos mediante el uso de las herramientas o recursos que sean brindados, los cuales deben ser suficientes para cumplir con los resultados esperados.

Objetivos SMART

Algunas de las metodologías empleadas en la actualidad son bajo los objetivos SMART, los cuales fueron creados en por el autor Geoge T. Doran nacido en 1981 los cuales han sido usados a través de los años tanto en negocios como en la vida personal. Para Pascual (2021), estos objetivos se explican de la siguiente forma: “SMART es un acrónimo que hace referencia a cada una de las características que necesita tener una buena meta. Los objetivos SMART son, entonces, específicos (specific), medibles (measurable), alcanzables (achievable), relevantes (relevant) y temporales (time-bound)” (párr.2).

Para que los objetivos bajo la metodología SMART sean efectivos es necesario considerar lo siguiente:

1. S (Específicos) deben ser tanto claros como precisos, para ello, es preciso concretar lo siguiente:
 - a. Que se desea lograr
 - b. Cuál es el camino que se quiere tomar
 - c. A quien está dirigido
 - d. Cómo se va a lograr
2. M (Medible) para lograr medir el éxito y evaluar el cumplimiento de metas por lo que es importante que el objetivo responda lo siguiente:
 - a. ¿De qué manera se va a medir el resultado?
 - b. ¿Cómo se identifica el momento en el que se logra el propósito?
3. A (Alcanzable) siendo realista para que no resulte desmotivador, así mismo que respondan a las siguientes necesidades:
 - a. La forma en la que se puede lograr el objetivo

- b. Conocer que tan real es la meta planteada
- 4. R (Relevante) donde se establece la importancia y la finalidad del objetivo en el cual se debe considerar:
 - a. Saber cuál es el aporte que da el objetivo
 - b. La razón por la que se desea lograr
- 5. T (Temporales) lo que significa que posee un tiempo establecido y en el que se debe cumplir lo siguiente:
 - a. El tiempo propuesto para cumplir la meta

Venta Integral

Para generar una experiencia completa, las entidades financieras acuden a recursos que permitan generar ventas integrales.

Así mismo, Hint Inbound Marketing (2021), página de negocios en marketing, servicio y ventas detalla, de esta manera, la importancia de las ventas integrales:

Entender que invertir en la experiencia integral de tus clientes es un proceso cíclico en el que atraes, enganchas y deleitas para hacer más rentable tu negocio, es más que comprender los pasos de una metodología, es comprender qué objetivos e indicadores en tus acciones impactan en el crecimiento de tu negocio y saber cuál es correcto mix de acciones de marketing, ventas y servicio al cliente te van a permitir crecer (párr.18).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Grupo Financiero BAC Credomatic es una entidad financiera muy conocida a nivel nacional y quienes se han caracterizado por ser un banco con plataformas digitales innovadoras que permiten a los usuarios una interacción en la banca en línea cada vez más cercana a la misma interacción que realiza el cliente en una sucursal física.

Propósito Institucional

En BAC Credomatic trabajamos de una manera ágil, simple e innovadora cultivando relaciones leales y duraderas con nuestros clientes, de manera sostenible a través de todos los productos y servicios digitales, dejando una huella positiva en cada uno de los países donde operamos.

- Valores
- Integridad
- Respeto
- Excelencia
- Responsabilidad
- Innovación

Enfoque de la investigación

Una investigación se define a través de los procesos los cuales son explicados por Hernández et al (2018) de la siguiente manera:

Comencemos con la definición fundamental de investigación: conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto.

Los fenómenos pueden ser tan variados como el universo mismo: comportamientos, sentimientos y emociones, enfermedades, procesos psicológicos, organizaciones sociales (comunidades, empresas, etc.), valores y actitudes de los individuos, actividades en las distintas profesiones, y un sinnúmero de otras cuestiones (p.4).

Enfoque Cuantitativa

La investigación se realiza de una manera paulatina por lo que se descubre de acuerdo con el contexto.

Como afirma Hernández et al (2018), este enfoque se interpreta de este modo:

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre (p.7).

Enfoque Mixto

Este enfoque une los enfoques cualitativos y cuantitativos, sin embargo, permite un desarrollo más profundo en cada uno.

Tal y como lo plantea Hernández et al (2018), estos enfoques se desarrollan de la siguiente manera:

Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo a diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación (p.10).

Enfoque Cuantitativo

Los enfoques cuantitativos son utilizados cuando se requieren sustraer datos numéricos que tienen la finalidad de brindar una respuesta ya sea porcentual o absoluta aproximada a lo que se pretende investigar.

Según Hernández et al. (2018), se puede utilizar el enfoque cuantitativo dado que:

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas; predecir quién de los candidatos va a triunfar en la próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de dos métodos de enseñanza incrementa en mayor medida el aprendizaje de algo (por ejemplo, robótica elemental) en cierta población, etcétera (p.6).

En la presente investigación se utiliza un enfoque cuantitativo donde los sujetos y la fuente con la que se obtiene la información sirven como respaldo a este estudio.

Tipo de investigación

En el presente estudio se trabaja el tipo de investigación es descriptiva debido a que se logra puntualizar las características de la población estudiada.

Por su parte, Hernández et al. (2018) indican especifican los estudios descriptivos de la siguiente forma:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos

variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo) (p.108).

A través de la descripción se obtiene información necesaria con la que se logra explicar el objetivo de la investigación aportando datos que permitan visualizar el resultado de lo planteado.

Fuentes de Información

Las fuentes de información se relacionan con diferentes principios que el investigador toma en consideración para realizar el estudio y generar su propia conclusión.

En referencia al tema, Avello (2018), de la revista Comunicar, brinda información al respecto:

En las fuentes se puede encontrar información y datos importantes acumulados a lo largo de la historia pertinente para una investigación. Como es de suponer, los resultados de nuestra investigación también se integrarán a estos y formarán parte de la tradición científica necesaria para futuras investigaciones (párr.2).

Así mismo, Avello (2018) explica la clasificación de las fuentes de la siguiente manera:

a) Fuentes primarias: son aquellas que contienen información nueva y original obtenida como resultado de la investigación científica, entre los que se encuentran: monografías, publicaciones seriadas, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos, patentes, normas, tesis doctorales, actas de congresos, entre otras.

b) Fuentes secundarias: son aquellas que contienen información organizada y elaborada, producto del análisis, síntesis y reorganización de las fuentes primarias, entre las que se encuentran: diccionarios, enciclopedias, antologías, directorios, anuarios, bibliografías, catálogos, boletines de sumarios, índices de citas o índices de impactos, obras de referencia, entre otras.

c) Fuentes terciarias: son aquellas fuentes secundarias que se han combinado con otras, entre las que se encuentran: bibliografías de bibliografías o los repertorios. También se pueden clasificar las fuentes según la información que contienen: fuentes generales y especializadas; o atendiendo a su aspecto geográfico: nacionales o internacionales (párr.4-6).

Población y muestra

La investigación en cuestión utiliza una población que se adecua a los objetivos del presente trabajo considerando a los individuos como elementos fundamentales para la estadística y una muestra que permitan representar los resultados de una manera clara.

Población

En este proyecto, se considera una población que por sus características forman parte necesaria de este estudio.

Cómo complemento según Hernández et al. (2018) se debe considerar lo siguiente:

Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad. De nada te sirve plantear un estudio si no es posible que tengas acceso a los casos o unidades de interés. Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión y exclusión de la muestra. Por ejemplo, en algunos estudios suele precisarse el perfil de los casos a seleccionar por edad, género, nivel socioeconómico, escolaridad, estado civil, etc. Además, en investigaciones médicas por tipo de enfermedad, estadio de esta y determinadas prescripciones (p.199).

La población no difiere de ser grande o pequeña para generar resultado, sino que, esta debe tener la calidad necesaria para conseguir la información que se busca.

Los involucrados en esta investigación son todas las personas que laboran en el departamento de Vinculación y que están relacionadas con la atención directa de clientes pertenecientes al segmento Preferente B en Grupo Financiero BAC Credomatic Costa Rica.

Muestra

En las investigaciones se consideran las muestras como una forma de practicidad, ahorro en tiempo o dinero.

Según Hernández et al. (2018), la muestra se describe como:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población) (p.196).

Por otro lado, el tipo de muestra que se emplea es la probabilística con grupos pequeños de la población elegida.

Para Hernández et al. (2018) significa lo siguiente:

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. Imagínate el procedimiento de un sorteo informal en tu colonia o barrio (lotería mecánica o tómbola), donde se asignan boletos numerados a un grupo de personas. El día del sorteo, se colocan las copias o recibos de los boletos en una pecera, caja u otro recipiente y los revuelves para elegir uno, el ganador. Al inicio, cuando los depositas en la pecera o caja, todos los boletos tienen la misma probabilidad de ganar o resultar el número elegido. De igual forma, en una lotería electrónica antes de llevarse a cabo el sorteo, todos los números poseen la misma posibilidad de obtener un premio. Reciben su nombre porque son muestras representativas de la población en términos de probabilidad (pag.200).

Para lograr una mayor efectividad en el presente estudio se opta por la muestra probabilística para obtener información significativa.

Tomando como referencias los criterios emitidos se incluye como parte de la muestra del estudio a asesores financieros pertenecientes al departamento de Vinculación de la gerencia Comercial en Grupo Financiero BAC Credomatic Costa Rica y quienes comparten las siguientes características:

- Poseer más de 3 años de laborar para la organización
- Experiencia de año como mínimo en el puesto de asesor financiero
- Atender cartera de clientes del segmento Preferente B

Cálculo de la muestra

Con la finalidad de saber el número de personas quienes completan el cuestionario se trabaja con un nivel de confianza del 90% y un error en la muestra de 10% y se consideran las siguientes variables:

n = Tamaño de la muestra que se encuentra dentro de una confiabilidad del 90%

N = Tamaño de la población que se estudia

Z_2 = Nivel de confianza que se establece del 90% con 1.65 z como desviación estándar en la que una proporción se aleja de la media

P = Probabilidad de éxito puntuada en 0.5 considerando el desconocimiento de las proporciones

Q = Probabilidad de fracaso puntuada en 0.5 considerando el desconocimiento de las proporciones

e = Error de muestra que se fijado el cual es de 10%

Tabla de imagen 10. Tabla de imagen 10. Fórmula de cálculo de la muestra

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

La población consta de 103 personas pertenecientes al departamento de vinculación para un total de muestra de 42 encuestados.

Variables de análisis

En el siguiente cuadro, se detallan variables que son consideradas para llevar a cabo la investigación bajo un hilo conductor con los objetivos específicos planteados para este estudio.

Tabla de imagen 11. Variable de análisis

Objetivos específicos	Variable	Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar las metas que plantea el grupo financiero BAC Credomatic Costa Rica para incrementar la colocación de productos a través del modelo de negocio de la administración de cartera de clientes	Cartera de clientes	Estructura de una cartera de clientes Importancia de la cartera de clientes	Pérez (2018) menciona que: (...), función que tiene que ver con la administración, el asesoramiento y la ejecución de acciones sobre valores de las empresas, en este caso realizadas por un intermediario (párr.2).	Trabajar con un grupo de clientes específicos	Preguntas de la 1 a la 3
Evaluar el desempeño de los equipos de trabajo que han ejecutado el modelo de negocio de la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B durante el primer semestre 2021 con forme a las metas que plantea la organización	Modelo de negocio	Tipos de modelos de negocio Características de un modelo de negocios	Bonilla (2016) indica: El modelo de negocios es la forma en cómo tu empresa genera y entrega valor a sus clientes (...), (párr.7).	La forma en la que se realiza la venta de un producto	Preguntas de la 4 a la 6
Analizar estrategias que se usan en el mercado internacional para generar una mayor fidelización en los clientes con las empresas con el fin de incrementar las ventas	Fidelización de clientes	Influencia de la estrategia de fidelización en las ventas Programas de fidelización	Escamilla (2020) explica: La fidelización del cliente consiste en retener clientes ganados, que continúan comprando tus productos o servicios gracias a las experiencias positivas que han tenido con tu empresa (...), (párr.1).	Provocar lealtad a través de servicio o experiencias	Preguntas de la 7 a la 9
Desarrollar un modelo de trabajo que permita que los equipos de venta que administran cartera de clientes del segmento Preferente B logren el cumplimiento de metas de una manera medible, controlable y alcanzable	Formulación de estrategias	Planeación estratégica Fases de la formulación de estrategias	Ramos (2015) expresa: La formulación estratégica define a quién se dirige la organización, su posición, qué pretende lograr, qué va a hacer para conseguirlo y sobre todo, cómo se diferenciará del resto (...), (párr.1).	Construir ideas para desarrollar un modelo	Preguntas de la 10 a la 12

Fuente: Hernández C (2021)

Instrumento

La recolección de datos implica el uso de uno o más instrumentos de medición que permitan el suministro de información necesaria para el sustento de las variables que construyen esta investigación.

Según Hernández et al. (2018), los instrumentos deben de cumplir con requisitos y explican que: “Toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (p.228).

Cuestionario

En este estudio se utiliza el cuestionario como una forma de recolectar datos a través de preguntas donde los participantes pueden indicar lo que conocen, perciben o creen que se pueda mejorar bajo el contexto de esta investigación.

Para describir mejor, Hernandez et al. (2018) mencionan lo siguiente:

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción en la industria. Los cuestionarios también se utilizan en diagnósticos de toda clase (salud, nutrición, problemas en las empresas, etcétera), (p.250).

Como una forma de obtener información de fuente primaria relacionada directamente con la investigación cuantitativa para la recolección de información se construyen 12 preguntas que poseen relación directa con los objetivos específicos y el cuadro de variable.

Se aplica una prueba piloto a un asesor con la finalidad de validar que la herramienta funcione correctamente para una vez constatada la funcionalidad del instrumento aplicarla a la población seleccionada para la obtención de la muestra.

Recolección de datos

En este apartado, se presenta la forma en la que se pretende lograr la recolección de información necesaria para el presente estudio.

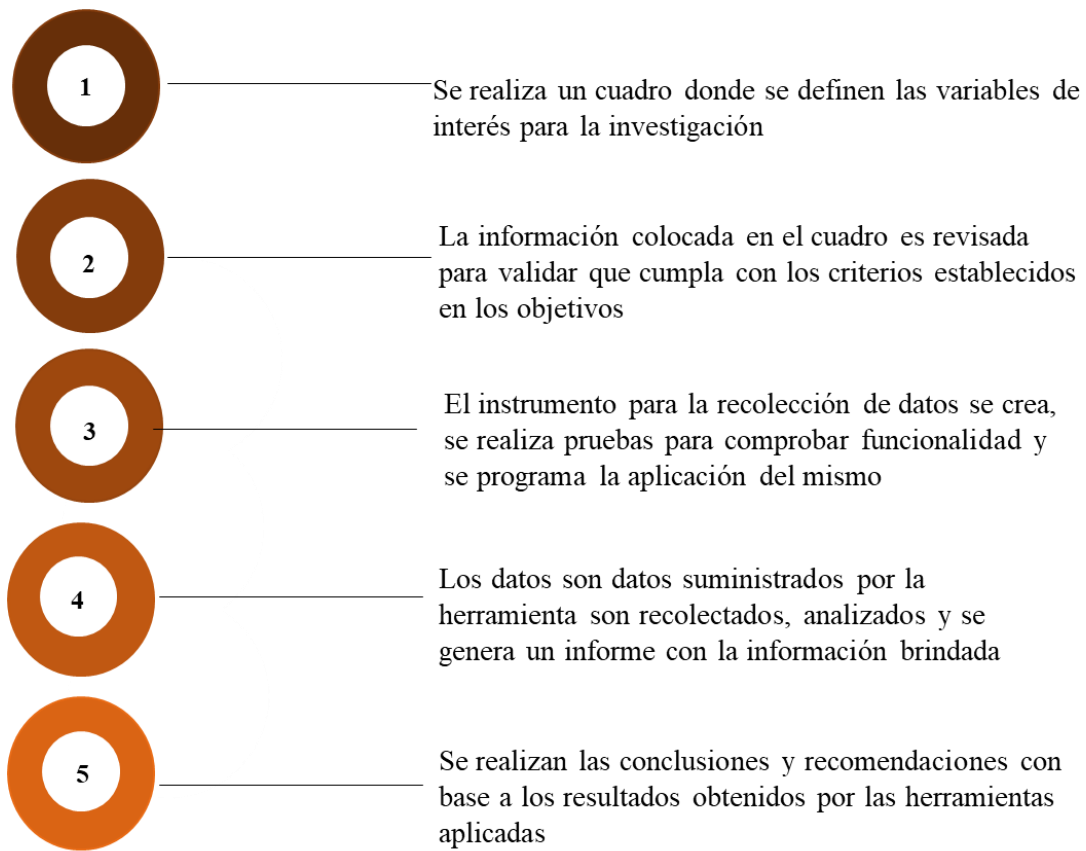
Dado que se establece el uso del cuestionario se consideran las siguientes condiciones con la finalidad de lograr el objetivo, las cuales contiene información de la población de la que se pretende obtener la muestra.

Tabla de imagen 12. Personas Encuestadas

Participantes de la encuesta				
Asesores financieros que atienden cartera de clientes del segmento Preferente B				
Nombre Equipo	Departamento	Cantidad de personas	Ubicación	
Equipo 1	Vinculación Preferente B	13	Gran Área Metropolitana	
Equipo 2	Vinculación Preferente B	14	Gran Área Metropolitana	
Equipo 3	Vinculación Preferente B	13	Gran Área Metropolitana	
Equipo 4	Vinculación Preferente B	13	Gran Área Metropolitana	
Equipo 5	Vinculación Preferente B	14	Gran Área Metropolitana	
Equipo 6	Vinculación Preferente B	13	Gran Área Metropolitana	
Equipo 7	Vinculación Preferente B	13	Gran Área Metropolitana	
Equipo 8	Vinculación Preferente B	9	Gran Área Metropolitana	

Fuente: Hernández C. (2021)

Tabla de imagen 13. Proceso de recolección de datos



Fuente: Hernández C. (2021)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el análisis con base en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento elegido para la recolección de datos que definen esta investigación. La información obtenida está basada en el cuestionario aplicado a los asesores financieros del departamento de Vinculación Preferente B de la gerencia Comercial de Grupo Financiero BAC Credomatic Costa Rica.

La ubicación geográfica se centró en los equipos de trabajo que ejecutan sus labores en el Gran Área Metropolitana, los cuales contestaron el cuestionario compuesto de 12 preguntas las cuales respondían a los cuatro objetivos específicas y que fueron desglosados en el cuadro de variables creado con la intención de darle forma y orden al proyecto.

Seguidamente, se analizaron las respuestas dadas al cuestionario el cual se conformó por tres preguntas cerradas, siete abiertas y tres de respuesta larga y fueron contestadas por un total de 43 personas logrando una encuesta de más de las 42 mínimas con las que se estableció la población y muestra.

La finalidad del instrumento era validar que el asesor de ventas tuviera claro las metas de la gerencia, la forma en la que se ejecuta su puesto, el análisis de desempeño que se realiza, las estrategias que plantea las jefaturas y el modelo de trabajo que utiliza cada asesor.

Este análisis se divide en dos partes, la primera se basa en gráficos obtenidos de la herramienta Google Forms con la que fue posible la creación, ejecución y recolección de datos para el presente estudio. La segunda parte se analizan los comentarios brindados por los asesores financieros los cuales se basan en preguntas dan respuesta a los objetivos planteados.

Variable 1: Cartera de clientes

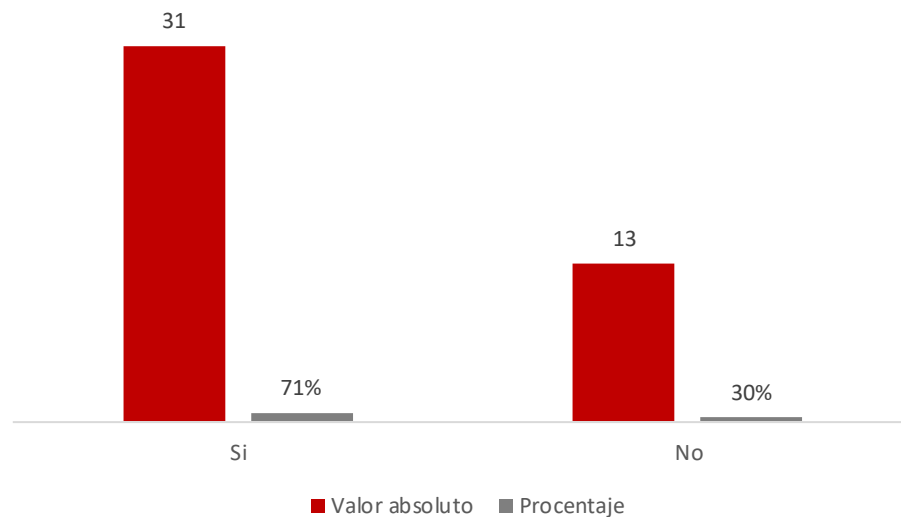
Pregunta 1: ¿Posee claridad sobre las metas que plantea la gerencia Comercial para el departamento de Vinculación Preferente, las cuales se basan en la necesidad de tener un sano equilibrio entre costo y ganancia en el puesto?

Tabla de Cuadro 1. Claridad en las metas

Personas	Valor absoluto	Porcentaje
Si	31	71%
No	13	30%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 1. Claridad en las metas de la gerencia



Fuente: Hernández C (2021)

Las metas de la gerencia Comercial de BAC Credomatic Costa Rica se establecen con base a un presupuesto anual donde se requiere una cantidad determinada de productos colocados que

permitan una balanza entre el costo que genera el asesor en salario, comisión, emisión de productos, y lo que el asesor retribuye en la colocación que realiza. Se determinó que tres cuartas partes de la fuerza de ventas poseen claridad sobre los objetivos y metas planteados y el equilibrio que se requiere para generar rentabilidad positiva.

Variable 1: Cartera de clientes

Pregunta 2: ¿En su labor como asesor financiero, conoce las responsabilidades que conlleva el modelo de negocio de la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B?

Tabla de Cuadro 2. Responsabilidad en el puesto

Personas	Valor absoluto	Procentaje
Si	43	98%
No	1	2%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 2. Responsabilidad de un asesor financiero



Fuente: Hernández C (2021)

La función de un asesor financiero consta de tres responsabilidades principales, las cuales se centran en administrar una cartera de clientes del segmento Preferente B que poseen características como nivel ingreso, cantidad de saldos vista, porcentaje de deuda y cantidad de productos. Cada persona debe estar enterada de quien es el ejecutivo que le brinda servicio, le gestiona productos y le incentiva a trasladar los fondos de dinero que posea en otra entidad.

Se considera que los colaboradores que desarrolla la función de administración de carteras tienen claro cuáles son las responsabilidades de las que se compone su puesto, esto permite que las personas que laboran en el departamento reciban con mayor apertura las estrategias que plantea la organización.

Variable 1: Cartera de clientes

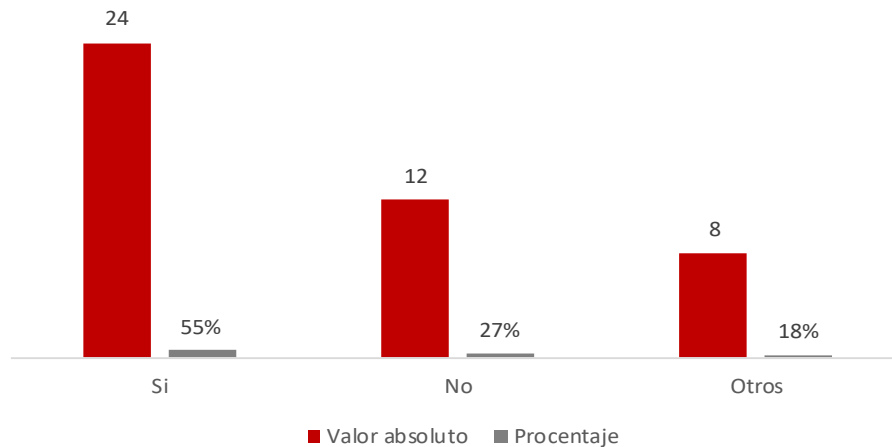
Pregunta 3: Tres funciones principales en la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B, son: brindar servicio al cliente, colocar productos e incrementar los saldos vista. ¿Con base en la siguiente información considera que es posible lograr un desempeño de calidad realizando las tres funciones?

Tabla de Cuadro 3. Funciones principales del puesto

Personas	Valor absoluto	Procentaje
Si	24	55%
No	12	27%
Otros	8	18%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 3. Opinión sobre el desempeño de calidad en equilibrio sobre las 3 funciones



Fuente: Hernández C (2021)

Las metas de un asesor financiero se establecen con base a las responsabilidades del puesto, en estas se evalúa la calidad en la colocación del producto, el nivel de satisfacción del cliente, la cantidad de productos versus la meta establecida y el alcance los de saldos vistas en comparación a la meta saldos.

Las tres funciones están ligadas e impactan directamente en la escala de comisión. En el resultado obtenido se demuestra que más del 50% de los colaboradores del departamento tienen la capacidad de llevar el ritmo de estas tres funciones de una manera equilibrada.

Variable 2: Modelo de negocio

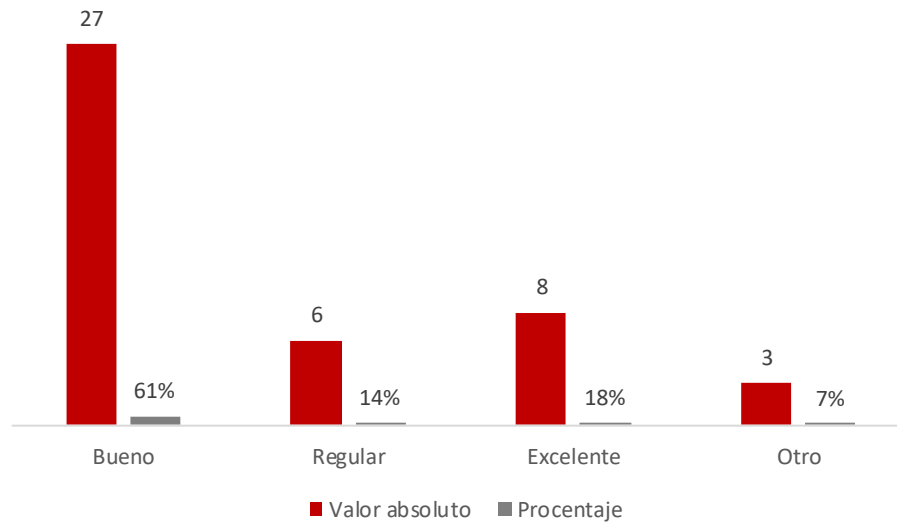
Pregunta 5: ¿Cómo considera que ha sido su desempeño durante el primer semestre 2021?

Tabla de Cuadro 4. Desempeño semestral

Personas	Valor absoluto	Procentaje
Bueno	27	61%
Regular	6	18%
Excelente	8	14%
Otro	3	7%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 4. Opinión individual sobre el desempeño de los asesores



Fuente: Hernández C (2021)

Existen colaboradores que poseen experiencia en colocación de productos desde puestos anteriores en departamentos tanto los dirigidos a contactar clientes como algunos que operaban desde las sucursales. El resultado muestra que sólo el 14% considera que ha realizado un desempeño regular. Esto se debe a que aún no hay completo dominio sobre cómo ejecutar las estrategias comerciales e individuales.

Variable 2: Modelo de negocio

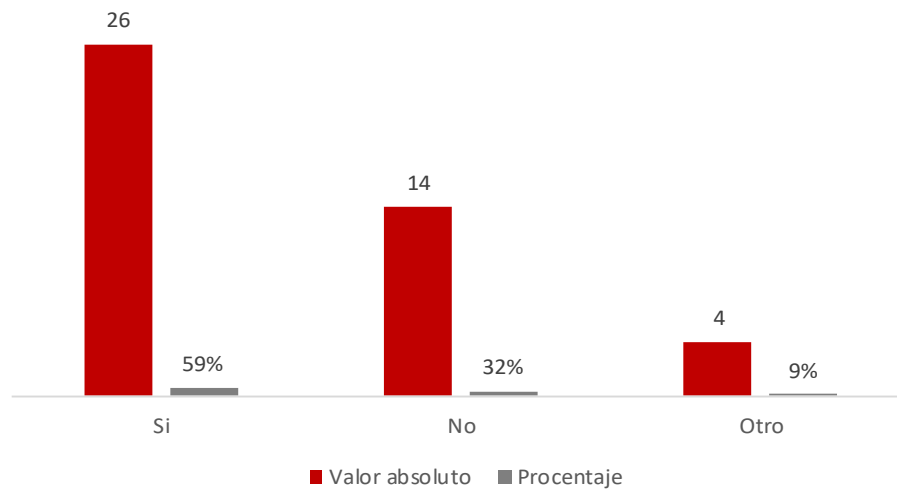
Pregunta 6: ¿En cuanto a la medición de resultados que realizan las jefaturas sobre su desempeño en el primer semestre del año? ¿Cree usted, que los resultados son evaluados y comunicados de manera pertinente, con el fin de poder mejorar en el segundo semestre del año?

Tabla de Cuadro 5. Medición de resultados

Personas	Valor absoluto	Porcentaje
Si	26	59%
No	14	32%
Otro	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 5. Medición, evaluación y comunicación de resultado de desempeño



Fuente: Hernández C (2021)

A inicios de setiembre, se lanza el proyecto de administración de cartera de clientes. Para inicios del 2021 habría mucha más información para evaluar el comportamiento de la colocación por lo que para enero 2021 a julio 2021 se logra medir el resultado individual, grupal y departamental.

En una evaluación individual la mayoría concuerda que la jefatura expuso los resultados de cada uno en un tiempo prudente que permitiría construir la recuperación de productos en caso de los que hayan tenido déficit para los próximos 6 meses restantes.

En la sesión no se busca que el colaborador crezca en la cantidad de productos necesarios si no que exista un crecimiento cada mes para que al cierre del año el faltante sea completamente trabajable.

Variable 3: Fidelización de clientes

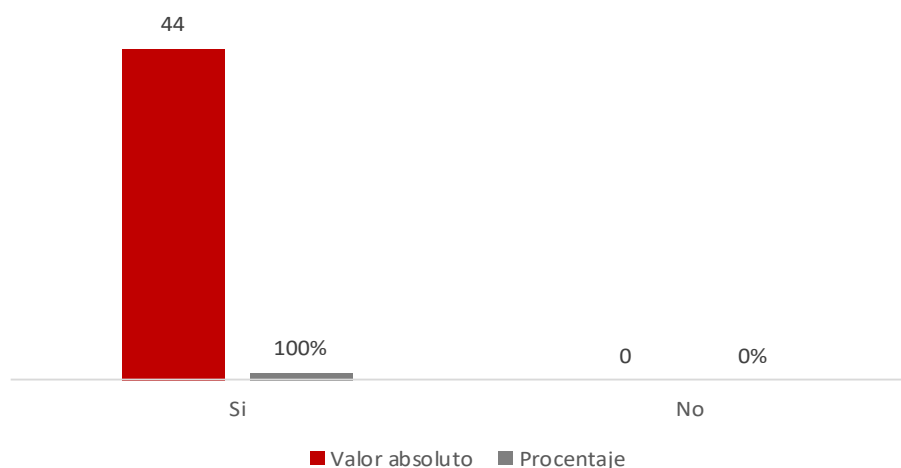
Pregunta 8: ¿Conoce el término fidelización de clientes?

Tabla de Cuadro 6. Términos financieros

Personas	Valor absoluto	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 6. Fidelización a través de la vinculación



Fuente: Hernández C (2021)

Parte de la ardua labor del departamento de estrategia es afianzar las propuestas a través de la fidelización de clientes, esta tarea se lleva a cabo por medio de la vinculación de productos, lo cual se reduce en productos específicos que permiten ligar al cliente con los instrumentos financieros que generan relaciones a largo plazo. En esto caso, se considera que la fuerza de ventas posee total claridad de este término el cual ha sido bien inculcado por la gerencia.

Variable 3: Fidelización de clientes

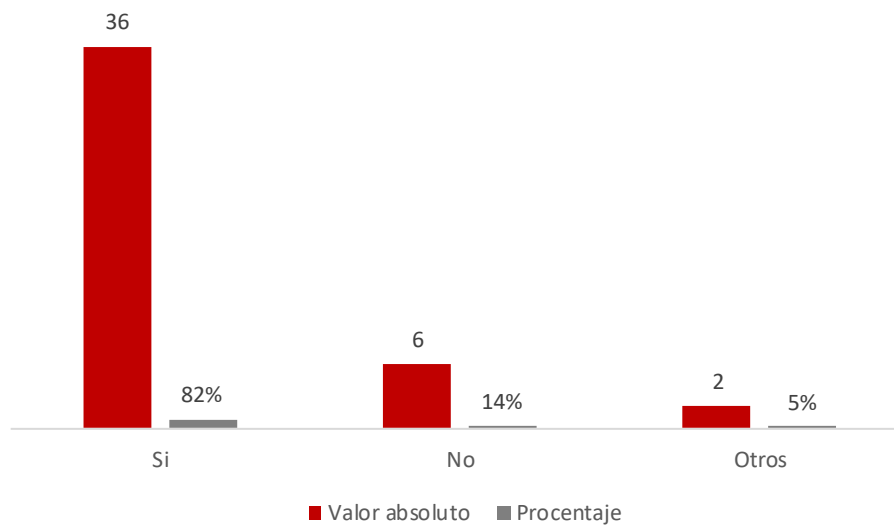
Pregunta 9: ¿Cree usted, que el modelo de negocios de administración de cartera genera mayor fidelización en los clientes?

Tabla de Cuadro 7. Formas de conocer al consumidor

Personas	Valor absoluto	Procentaje
Si	36	82%
No	6	14%
Otros	2	5%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 7. Opinión sobre el desempeño de calidad en equilibrio sobre las 3 funciones



Fuente: Hernández C (2021)

La razón por la que el modelo de ventas genera mayor fidelización es la apuesta por brindar un servicio personalizado, el cual permite que clientes de cierto nivel económico continúen eligiendo a BAC Credomatic como su banco principal.

En referencia al resultado se determina que en efecto esta forma de trabajar si permite generar mayor vinculación en el cliente.

Variable 4: Formulación de estrategias

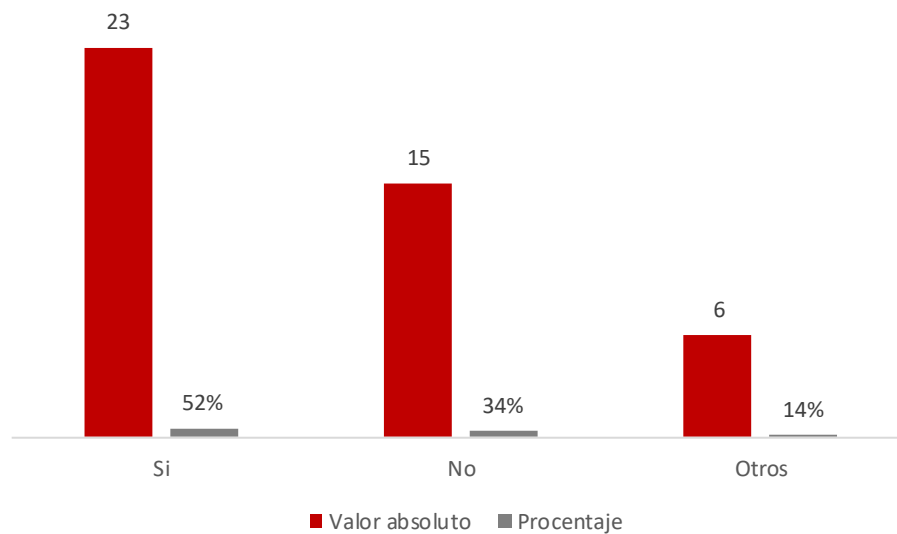
Pregunta 10: ¿Considera, prácticas y fáciles de trabajar las estrategias que plantea la organización sobre cómo lograr mayor fidelización de clientes a través de la vinculación de productos?

Tabla de Cuadro 8. Practicidad en las estrategias

Personas	Valor absoluto	Procentaje
Si	23	52%
No	15	34%
Otros	6	14%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 8. Facilidad en la ejecución de estrategias



Fuente: Hernández C (2021)

Cada inicio de mes se informa sobre las estrategias que se trabajarán, estas estrategias se basan en los productos de mayor contribución para el banco. Bajo este escenario solo el 34% de la población considera que las estrategias no indican la forma en la que se deben ejecutar las acciones.

La razón es que se hace mención del enfoque en el producto al que se requiere reforzar y la base que se puede trabajar, pero no se indica el cómo se deben ejecutar las estrategias para obtener el resultado esperado.

Variable 4: Formulación de estrategias

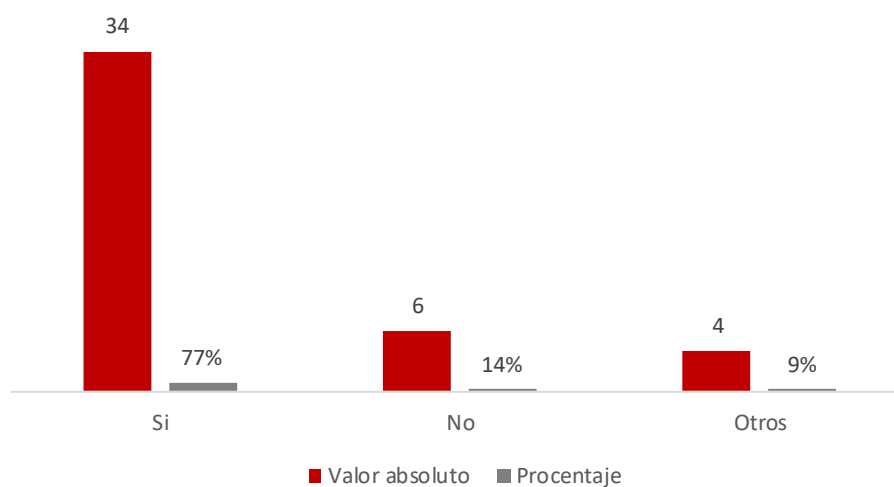
Pregunta 11: ¿Posee usted, una metodología personal de trabajo con la que logre obtener buenos resultados de manera sostenible y creciente?

Tabla de Cuadro 9. Metodología de trabajo de cada asesor

Personas	Valor absoluto	Procentaje
Si	34	77%
No	6	14%
Otros	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 9. Personas que poseen un modelo de trabajo



Fuente: Hernández C (2021)

La mayoría de los encuestados indican que poseen una metodología de trabajo, esto explica por qué consideran que su desempeño ha sido bueno durante este primer trimestre.

Esta población se mantiene por encima del 85% de colocación de productos y su experiencia se debe a la trayectoria que han llevado en puestos similares.

Variable 4: Formulación de estrategias

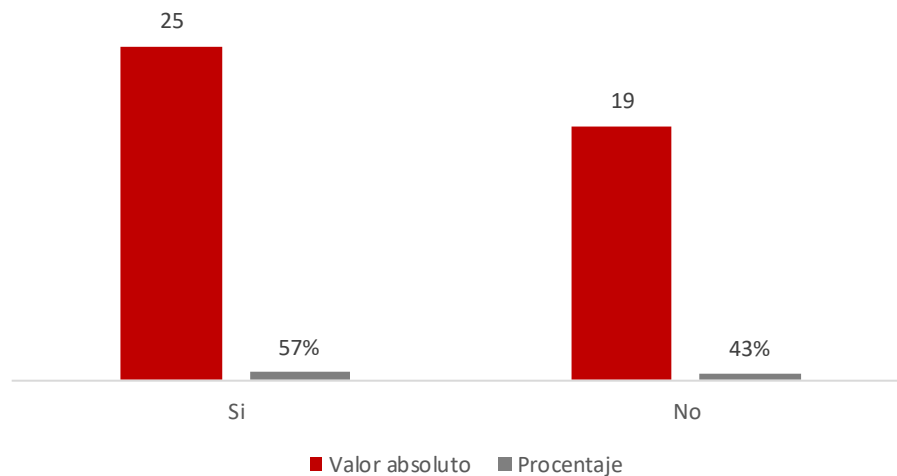
Pregunta 12: ¿Existe en este momento un modelo de trabajo que le brinde guía sobre cómo organizar y/o ejecutar estrategias para lograr las ventas que requiere con el fin de cumplir las metas del mes?

Tabla de Cuadro 10. Modelo de trabajo brindado por la empresa

Personas	Valor absoluto	Procentaje
Si	25	57%
No	19	43%
Total	44	100%

Fuente: Hernández C (2021)

Gráfico 10. Existencia del modelo de trabajo consultado



Fuente: Hernández C (2021)

La encuesta muestra que la gerencia plantea las estrategias necesarias para crear fidelización de clientes, donde la mayoría concuerda en que son visibles y fácilmente aplicables. Sin embargo, es importante considerar que casi el 50% de la población está de acuerdo en que no hay una guía que explique cómo ejecutar las estrategias.

Actualmente, cada asesor ejecuta sus propias estrategias con las que considera puede lograr sus objetivos. Es necesario evaluar si esta práctica se alinea con los objetivos gerenciales.

En el formulario se aplicaron preguntas de respuesta corta entre las que se obtuvieron resultados como oportunidades de mejora en cuanto a las tres funciones principales del puesto las cuales se enlistan a continuación:

Tabla de imagen 14. Respuesta corta de encuesta

Opiniones sobre las tres responsabilidades del puesto

Dificultad para llevar un equilibrio	Es cuestión de enfoque
Responsabilidades alineados con las estrategias	Seguimiento Efectivo
Tiempo como factor contrario	Buena planificación de tiempo y tareas
Cartera Limitada	Generar mayor relación con los clientes
Metas más realistas	Recalculo en cantidad de productos
Tamaño de carteras	Metas estables
Carga Operativa	Enfocar las ventas en las visitas que relacione las 3 metas
Procesos de venta	Organización de tareas

Fuente: Hernández C (2021)

Otra de las preguntas abiertas consta de mencionar la forma en que desea ser evaluados, algunos de las opiniones concuerdan en que la forma de ser evaluados en este momento está correcta. Adicionalmente, se detalla otras opiniones que pueden ser consideradas para una futura evaluación.

Tabla de imagen 15. Evaluación de resultados

Formas en las que los asesores desean ser eveluados

Crecimiento anual
Enfoque en un productos 2 o 3 meses continuos
Trabajo global
Revisión de cumplimiento de metas en horas laborales
Por cantidad de puntos estratégicos y no por cantidad de productos
Medición de tiempo invertido en herramientas

Fuente: Hernández C (2021)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este capítulo se exponen las conclusiones en referencia con cada objetivo elegido, así como las recomendaciones sobre la investigación realizada.

En relación con el primer objetivo sobre **identificar las metas que plantea el grupo financiero BAC Credomatic Costa Rica para incrementar la colocación de productos a través del modelo de negocio de la administración de cartera de clientes.**

Las metas se establecen bajo la medición de tres principales objetivos los cuales son: brindar servicio personalizado al cliente, ofrecimiento de productos e incrementar sus saldos vista.

El servicio personalizado basado en la entrega de cierta cantidad de clientes a cada asesor ha delegado la responsabilidad del ejecutivo la administración de estos. La gestión inicia en conocer a cada uno de miembros que conforman su cartera, determinando los productos que posee y los saldos que mantiene.

La modalidad de omnicanalidad que ha adoptado la organización permite que el asesor financiero posea conocimiento en la gama de productos que ofrece el banco. Este servicio abierto elimina barreras de colocación aportando un incremento en la productividad de cada colaborador.

Por su parte, los saldos vista son variados en todas las personas, las cuales han sido identificadas bajo un rango de ingreso. Estos saldos pueden estar contruidos por pagos de planillas, ahorros personales o saldos para inversión. La responsabilidad del colaborador es motivar a sus clientes a través de las diferentes herramientas financieras la permanencia de los saldos y el incremento de estos, los cuales pueden ser un crecimiento en las ganancias de cada persona o el traslado de fondos que conversan en otra entidad financiera.

Con base en el segundo objetivo el cual trata de **evaluar el desempeño en colocación de productos de los equipos de trabajo que han ejecutado el modelo de negocio de la**

administración de cartera de clientes del segmento Preferente B durante el primer semestre 2021 con forme a las metas que plantea la organización.

El enfoque comercial se centra en productos considerados estratégicos los cuales generan un buen rendimiento al banco por el tipo de vinculación que generan con la que, a su vez, permite una relación a largo plazo.

En el siguiente cuadro, se detallan los productos estratégicos, el comportamiento del departamento de vinculación Preferente B y el alcance porcentual.

Tabla de imagen 16. Colocación de productos

Logro porcentual en colocación de productos estratégicos de la fuerza de ventas	
Producto	Alcance
Pensiones	76%
Seguros	58%
Hipotecas	18%
Préstamo Personal	65%
Autos	48%
Tarjetas de Crédito	18%

Fuente: Hernández C (2021)

El producto en el que mayor colocación se ha logrado son las pensiones. Este resultado es un trabajo en conjunto con otros departamentos que abren camino por medio del ofrecimiento de planillas, las cuales permiten a los colaboradores de distintas empresas obtener los beneficios de las operadoras de pensiones BAC Credomatic y marcando la diferencia en servicio, facilidad de información y control del ROP y FCL a través de la banca en línea.

El segundo producto con mayor valor porcentual se trata de los préstamos personales, estos se enfocan en dos vías las cuales son préstamos planilla y préstamos sobre tarjetas de crédito. Una de las ventas de los créditos personales está reforzado en los análisis que realiza el departamento de estrategia, los cuales precargan bases que son desembolsadas de inmediato, permitiéndole al cliente acceder al crédito sin mayores requisitos y tramitología.

El tercer producto de mayor alcance son los seguros. La ardua labor se centra en el ofrecimiento en cada visita que se le realiza el cliente. Además, la gama de productos bajo esta

línea es amplia lo que permite adecuar un seguro según la necesidad de cada persona que se visita. Por otro lado, la organización realiza esfuerzos por brindar contantes capacitaciones que generan mayor empoderamiento en la venta.

En el caso del crédito de vehículo, el BAC se posiciona como una de las entidades financieras con la tasa de interés en dólares más baja del mercado, lo cual permite ser la primera opción para el cliente.

En el caso de los créditos hipotecarios y tarjetas de créditos suceden dos cosas:

1. Las hipotecas son productos que llevan un proceso entre ofrecimiento, aceptación, estudio y formalización más de dos meses por lo que la colocación da como resultado un promedio de 1,11 hipotecas formalizadas por mes.
2. En cuanto a tarjetas de crédito el perfil de cliente genera que la venta de tarjetas no se produzca igual que en otros departamentos los cuales están centrados diariamente a la colocación de este producto, sin embargo, BAC Credomatic posee fortaleza en los beneficios que trabaja lo que tiende a ser muy atractivo para el cliente.

En cuanto a los equipos de trabajo se realiza un análisis de la colocación se muestra el resultado obtenido.

Tabla de imagen 17. Productos colocados

Cantidad de productos colocados por equipos	
Equipos de trabajo	Productividad promedio
Equipo 1	46
Equipo 2	35
Equipo 3	33
Equipo 4	32
Equipo 5	29
Equipo 6	27
Equipo 7	26
Equipo 8	37

Fuente: Hernández C (2021)

La meta en cantidad de colocación de productos ha estado centrada en un promedio de 70 productos, por lo que en un promedio departamental el modelo de negocios de administración de

cartera de cliente ha logrado un alcance promedio total de 47%, lo que representa un déficit de 37 productos por cada asesor.

En referencia al objetivo número tres el cual consta de **analizar estrategias que se usan en el mercado nacional para generar una mayor fidelización en los clientes hacia las empresas con el fin de incrementar las ventas.**

Las tendencias actuales apuntan al uso de nuevas tecnologías como una manera de más simple de llegar a los clientes donde se analiza su comportamiento y se predice cuál es el producto que puede ser de utilidad para cada persona.

Parte de los cambios han sido impulsados por el reciente enfrentamiento a la pandemia por COVID-19 el cual ha acelerado algunos proyectos que ya venían siendo planeados. En algunos casos esta situación país provocó que fuese en este momento donde las empresas generan alternativas para sobrevivir lo que conllevó cambios estructurales, departamentales, entre otros.

Las actualizaciones tecnológicas abren paso a la era digital en la que con facilidad se pueden conocer palpar las herramientas que forman parte de esta nueva normalidad. Entre las herramientas bancarias que generan mayor fortaleza a la entidad están la sucursal de banca en línea.

Por su parte, Grupo Financiero BAC Credomatic ha innovado en plataformas digitales que han permitido transformar la experiencia del cliente pasando de ser tener una banca en línea solamente transaccional a ser una herramienta financiera que permite realizar muchas de las gestiones bancarias que se tramitaban anteriormente desde una sucursal física generando comodidad, facilidad y una mejor calidad de vida en sus clientes.

Por otro lado, BAC Credomatic ha venido adoptando nuevos instrumentos tecnológicos para el análisis de su cartera de clientes permitiendo anticipadamente conocer cuáles productos puede ofrecer a sus clientes y transmitiendo el mensaje sobre los beneficios que pueden obtener a través de sus canales de comunicación.

La tecnología no solo está centrada en datos que brindan información para conocer a los consumidores si no que permite planear estrategias sobre cómo hacer llegar esta información y que tratamiento darle.

Una de las formas de acercarse al cliente es realizando una mejora en su experiencia la cual debe ser previamente revisada por un asesor quien se encargará de informar al cliente sobre el servicio que estará recibiendo así como obtener información de primera mano sobre los proyectos que desee llevar a cabo, esto con el fin de poder anticiparse como entidad financiera marcando una diferencia y generando la apertura necesaria para que el cliente pueda elegir a BAC Credomatic como su primera o única opción.

Los sistemas de registro de ventas son parte de las herramientas que utiliza la organización para llevar el control de los que se establece como producto estratégico y lo que el cliente realmente acepta. Esto vuelve a genera una data con la que se pueden evaluar nuevas formas de acercarse al cliente, revisar y modificar los productos que se ofertan o bien valorar la forma en la que se realiza el ofrecimiento.

Otras de las mejoras en el servicio son a través de instrumentos como teléfonos celulares para los asesores en los cuales se trabajan herramientas como Teams, lo cual permite brindarle al cliente distintas formas de acercamiento.

Como conclusión del cuarto objetivo el cual es **desarrollar un modelo de trabajo que permita que los equipos de venta que administran cartera de clientes del segmento Preferente B logren el cumplimiento de metas de una manera medible, controlable y alcanzable.**

Se viene trabajando recientemente en sistemas que permiten generar ventas a través de contacto al cliente por vía telefónica. Las bases se cargan por oportunidad lo que permite de antemano saber cuál el producto que puede tener mayor aceptación por parte del cliente.

El archivo en Excel de seguimiento de ventas es uno de los mecanismos para llevar control de los productos.

Las metas contemplan notas de satisfacción y calidad en la venta, cantidad de productos y meta en saldos vista. Los puntos son divididos entre puntos estratégicos y puntos de vinculación, estos se logran bajo el cumplimiento de cierta cantidad de productos solicitados y logrando la meta de saldos en cartera planificada.

Durante los meses se trabajan estrategias e incentivos, los cuales se establecen en una rúbrica con rangos porcentuales, se adjunta un ejemplo a continuación:

Tabla de imagen 18. Escala cumplimiento

Escala desalecerador, neutro y acelerador

Cumplimiento	Escala
-70%	-10%
70% a 80%	0%
81% a 99%	5%
100%	10%

Fuente: Hernández C (2021)

El cuadro indica que el asesor debe lograr una colocación mínima del 70% el cual contempla la suma de los puntos que generen los saldos de cartera y los puntos logrados en colocación de productos.

El cumplimiento en rango del 70% y 80% la escala ubica al asesor en una posición neutral donde no existe desalecerados ni acelerador.

A partir del 81% se genera una ganancia de un 5% sobre la meta establecida en puntos de vinculación y el mismo caso sucede para el cumplimiento del 100% donde se brinda una ganancia de un 10%.

Esta escala tiene el propósito de premiar a la persona que logre un cumplimiento superior al 81%, esto en consideración de las adversidades o eventualidades que pueden pasar durante el mes.

El asesor financiero se enfrenta a cambios ajenos a su control como por ejemplo procesar un financiamiento de un vehículo que no se encuentra en el país y el cual puede formalizarse entre un

mes a tres meses. Estas eventualidades dependen de la cantidad de vehículos disponibles en las agencias, las cuales también enfrenta cambios constantes en las ventas.

Recomendaciones

A continuación, se muestran recomendaciones para la gerencia Comercial de BAC Credomatic Costa Rica que son de ayuda a la hora de planificar las estrategias, las cuales dan respuesta a los objetivos específicos.

Identificar las metas que plantea el grupo financiero BAC Credomatic Costa Rica para incrementar la colocación de productos a través del modelo de negocio de la administración de cartera de clientes.

Con respecto a las metas que establece la organización es importante que se dé a conocer las razones por las cuales se solicitan las metas, esto a manera de que el personal posea claridad no solo de lo que se requiere para llegar a la meta si no el porqué es necesaria la colocación.

Es requerido que se evalúe la cantidad de clientes que son idealmente manejables para un sólo asesor esto ya que el enfoque exige una mejora en la experiencia al cliente y si en este momento puede traer complicaciones la cantidad de personas que se vienen tratando ahora si se atendiera al 100% de la cartera podría afectar en los tiempos de atención y la satisfacción por el servicio que se brinda.

Por otro lado, es necesario revisar la carga operativa de cada asesor el cual posee un enfoque diario en colocación de productos, lo cual limita brindar un tiempo óptimo para la calificación de clientes en el sistema que se utiliza.

El envío masivo de correos explicando al cliente que posee una asesoría personalizada y una atención preferencial por medio de los distintos canales permite educar al consumidor del banco para acceda a los distintos medios y pueda ser atendido de una forma más eficiente. Además, es necesario que se refresque al cada cierto tiempo a modo de recordatorio lo que fomenta en el cliente pensar en BAC en primera instancia ante cualquier necesidad financiera

Evaluar el desempeño en colocación de productos de los equipos de trabajo que han ejecutado el modelo de negocio de la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B durante el primer semestre 2021 con forme a las metas que plantea la organización

Realizando un análisis del cliente en el que se viene ejecutando el modelo de negocios de la administración de cartera y tomando en consideración que es un puesto en el que día a día se construyen nuevas metodologías para llevar un buen ritmo es posible que determinar un patrón de comportamiento podría ser prematuro. Por su parte, es importante validar el tiempo en que se considere que puede estar superada una curva de aprendizaje para tomar los resultados como referencias contra los futuros resultados.

Es importante validar que existen productos que lleva un proceso de maduración cómo por ejemplo los créditos hipotecarios o los financiamientos de vehículos en los que se requiere realizar esfuerzos para hacer llegar la información al cliente antes de este realice la solicitud. La anticipación en lo que el consumidor bancario está por hacer permite al ejecutivo involucrase en el proceso de decisión y, por ende, ser partícipe de un proceso que les tomado en cuenta en su meta.

Los constantes cambios sobre el enfoque en los productos en los que se requiere crecer son indispensables que sean metas y enfoques establece al menos durante dos o tres meses seguidos donde le permitirá al ejecutivo adquirir la experiencia y práctica necesaria para sostener ventas el resto de los meses.

Una de las fortalezas que posee el departamento es la experiencia que poseen muchos colaboradores que ya venían ejecutando puestos similares por lo que es de vital importancia reconocer a estos ejecutivos y marcar una guía en la forma en la que se deben generar las ventas.

En referencia a la revisión general de resultados estos pueden ejecutarse de manera trimestral lo que permite recordar lo que ha sucedido en el mes, los inconvenientes que se han presentado y así determinar oportunidades de mejora y organizar en metas más alcanzables las brechas que posea cada asesor.

Los logros de cada colaborador pueden llegar a contemplar otros aspectos como comportamiento anual, medición de servicio que se brinda, atención de clientes de carteas con

rangos menores, en algunos meses tomar en cuenta el alcance de meta independientemente de la cantidad de productos que se logran como una forma de realizar otro tipo de mediciones que pueden involucrar un tratamiento en cartera de saldos para el crecimientos en los saldos que no necesariamente involucra una cierta cantidad productos pero que aporta igual en una meta de vinculación global.

Analizar estrategias que se usan en el mercado nacional para generar una mayor fidelización en los clientes hacia las empresas con el fin de incrementar las ventas.

Las herramientas que se utilizan actualmente en mercados nacionales son instrumentos de inteligencia artificial que permite conocer al consumidor de una manera muy distinta a hace años atrás donde la venta se ejercía más a presión. Esta forma de analizar los mercados permite investigar el comportamiento de consumo de cada persona y, de esta forma, incluso dirigir el negocio hacia las tendencias de compra.

En Grupo Financiero BAC Credomatic se han implementados sistemas que permiten saber cuáles son los hábitos de las tarjetas habientes ya sea por uso de los productos, por las consultas que realiza, por la información de revisa, el servicio que solicita, entre otros.

En cuanto al modelo de venta con base a la administración de cartera en la visita que realiza el ejecutivo se conoce la opinión del cliente, esta información se debe registrar en los sistemas.

Es importante tomar en consideración el tamaño de la información que se solicita y la forma en la que registra, pues actualmente se utilizan varias herramientas para el ingreso de cada de cada producto, en que cual el asesor debe autogestionar en muchas ocasiones las solicitudes y se agrega la tarea de calificar cada oportunidad, crear la cita en la que emitió la visita y elegir el producto elegio y la respuesta ante los demás que se ofrecieron genera una carga operativa grande en el colaborador.

La razón por la cual se debe facilitar la forma de calificar las oportunidades obedece a la necesidad que posee el colaborador de permanecer en constante contacto telefónico de los clientes en base cargados en el mes como estratégicos y el tiempo que se invierte en realizar el registro en cada cliente limita la venta y las visitas que se deben realizar.

Una de las formas en las que se pueden generar mayores y mejores prácticas es la implementación de ipad que permitan ingresar a sistemas de calificación y durante la visita el asesor pueda poseer una lista de productos a ofrecer y calificar en el momento. A su vez, este ipad por cada producto que se ofrece permita que se le muestre información al cliente y hacer la venta de una manera más visual.

Por otro lado, el uso de ipad permite que se gestione en el momento alguna solicitud de producto y evitar alargar la operativa sobre la persona que se visita.

Desarrollar un modelo de trabajo que permita que los equipos de venta que administran cartera de clientes del segmento Preferente B logren el cumplimiento de metas de una manera medible, controlable y alcanzable

Valorar la forma en la que se analizan los resultados y que estos sean evaluados de manera integral tal cual exige el puesto. Esto permite que el colaborador se posicione en una escala de resultados basados en servicio, cantidad de productos colocados y el rendimiento de los saldos vista que posee en los clientes de cartera.

Evaluar rendimientos centrados en cantidad de colocación de productos genera confusión sobre las funciones del asesor y provoca que los próximos en los próximos resultados haya mejoras en la colocación, pero desmejora en la satisfacción de atención del cliente y desgaste irreconocibles en las cuentas de los clientes preferentes.

Se recomienda para los supervisores de venta que existan sesiones mensuales donde se revisen los resultados y se conozca los motivos por los cuales el colaborador presenta déficit o superávit. Así mismo, para la jefatura se recomienda que las sesiones con los colaboradores sean trimestrales, ya que esto permite tener información más reciente y que haya espacio para saber cómo se siente el colaborador y que necesita para mejorar.

Por otro lado, es importante que se revise después de un año de la salida del proyecto la cantidad de productos que se solicitan es la óptima o se requiere un replanteamiento donde se permita un crecimiento sostenido y creciente.

CAPITULO V

PROPUESTA

A través de la información que se adquirió durante la investigación de este proyecto, se crea la propuesta final que se compone de 4 pilares y está dirigida al departamento de Talento Humano, Gerencia Comercial y a todas las personas que conforman los equipos de ventas del segmento Preferente B en el GAM.

Antes de dar inicio, se realiza un análisis FODA del puesto actual con el que se pretende tener una vista general de todas los factores que influyen en el modelo de negocio.

Análisis FODA

La matriz que se presenta a continuación son factores que influyen en el puesto desde como asesora financiera.

Fortalezas

- La organización que crea este puesto posee solidez financiera y es la entidad bancaria privada número 1 en el país.
- La innovación es la llave del éxito que ha permitido no sólo posicionarse como un competidor muy fuerte, sino que además cada día se suman a la tarea más profesionales que se unen para crear nuevas y mejores ideas.
- Es una entidad que fomenta una cultura abierta al cambio y que lo hace parte de su forma de trabajar.
- Los puestos que se crean han sido estudiados y preparados por lo mejores profesionales quienes se encargan de capacitar al personal que ejecuta las funciones.
- Las estrategias son creadas y analizadas por expertos en la materia quienes brindan información suficiente para la toma de decisiones.
- La omnicanalidad permite que el asesor financiero no tenga limitaciones a la hora de asesorar y vender un producto siendo considerada y pagada cada producto colocado según sea la meta y las variables para alcanzarla.

- La capacitación constante en productos y servicios fortalecen a la fuerza de ventas para mejorar sus tácticas volvieron la ejecución de ofrecimiento más eficiente.
- El cliente muestra satisfacción con el servicio diferenciado lo que genera una relación a largo plazo.
- La asesoría financiera permite que el banco sea la primera opción para el cliente.

Oportunidades

- Existe poca competencia el mercado sobre el tipo de servicio personalizado que se ofrece.
- Conocer el día a día de cada asesor permite que sean visibles las limitaciones sistemáticas, operativas, emocionales entre otros que se viven.
- Poca estabilidad de metas con enfoques cambiantes que limitan fortalecer las técnicas de ofrecimiento.
- Analizar el tamaño de la cartera de manera que faciliten el manejo del servicio y la ejecución de estrategias para la venta.
- Equilibrio entre metas de colocación y servicio al cliente las cuales requieren ser realistas y logrables para que el asesor se sienta motivado de alcanzarlas y mejorarlas.
- Las estrategias deben ser cada vez más claras sobre la ejecución donde estas se planteen bajo dos o tres formas de gestionarlas.
- Tiempo que tardan en abrir los links que contienen el kpi.
- Laptop con más de 6 años de uso continuo.

Debilidades

- Proceso de crédito prendario lastima la paciencia del cliente para proyectos no precalificados.
- La entrega de tarjetas nuevas antes de un análisis de estudio en SUGEF genera incertidumbre en el asesor que se esfuerza por cumplir con la meta y en el cliente quien al final no sabe si el límite final es el ofrecido o si siempre puede ser apto para la tarjeta.

Amenazas

- El incremento del dólar en los últimos meses genera que el cliente rechace oportunidades de créditos prendarios e hipotecarios en esta moneda.
- Tasa en colones alta en comparación con otras entidades lo que limita la colocación de créditos personales.

Pilar #1: Perfil del puesto

Se requiere estar alineados con el departamento de Talento Humano con quienes se debe construir el perfil de puesto adecuado para el desarrollo de las tareas.

Los líderes deben indicar al departamento cuales son las cualidades, aptitudes y actitudes que se requieren para la ejecución correcta de las ventas que requiere el modelo de negocios de administración de cartera.

A continuación, se detallan cualidades que debe reunir un vendedor profesional:

- Optimismo
- Honestidad
- Empatía
- Puntualidad
- Capacidad de escucha y reacción
- Organización
- Facilidad de palabra y negociación
- Seguridad en sí mismo
- Conocimiento
- Perseverancia
- Buena presencia
- Apertura al cambio
- Posibilidad de traslado a cualquier área del GAM

En cuanto a la formación, se requiere que el participante cumpla con los siguientes requisitos

- Administrador de empresas o carrera a fin
- Experiencia en ventas

Por otro lado, se requiere que el futuro colaborador posea vehículo, pues debe visitar clientes en diferentes partes del Gran Área Metropolitana.

Pilar #2: Capacitación de personal

El puesto de asesor financiero es una labor en donde se requiere que el ejecutivo sea integral en su gestión, lo que significa que tenga capacidad de dar servicio al cliente y, a su vez, poseer conocimiento de todos los productos de la gama que brinda la organización con el fin de realizar la venta de estos.

Tomando en consideración que el puesto exige conocer la información de los productos bancarios se requiere un despliegue de capacitación que un primer periodo que abarque los siguientes temas:

Capacitación Externa

Manejo de plataforma digital Access Manager

Con esto se busca que el colaborador adquiera la capacidad del manejo de los datos y poder ejercer sus ventas a través de los distintos medios de comunicación.

Técnicas de negociación y prospección

Con este tema, se busca brindar un entrenamiento para lograr prospectar a los clientes de manera eficiente y, a su vez, poseer la capacidad de negociar.

Para lograr que la fuerza de venta se prepare en estos temas se investiga los costos asociados y en este primer periodo se propone estas dos capacitaciones, las cuales posee un costo total de \$46,350.

Tabla de imagen 19. Costo capacitación Externa

Tema	Herramienta	Duración	Plataforma	Costo por persona	Cantidad de ejecutivos	Costo total
Manejo de plataformas digitales	Acces Manager	1 hora	Teams	\$ 200,00	103	\$ 20 600,00
Técnicas de negociación y prospección	Metodología Rapport para la programación neurolinguistica	2 horas	Teams	\$ 250,00	103	\$ 25 750,00
Total						\$46 350,00

Fuente: Hernández C (2021)

Capacitación Interna

Debido a las múltiples herramientas para conocer las características de los productos como “Mis conocimientos” de Access Manager con la que trabaja BAC Credomatic y debido a que el personal es constantemente capacitado para lograr un amplio conocimiento de los productos se propone además realizar sesiones donde se capacite al personal sobre cómo ejecutan los distintos departamentos las ventas para cada producto.

Para lograrlo se requiere que el personal capacitador realice sesiones que contengan los siguientes temas:

Crédito Hipotecario

Con esta capacitación se busca que el asesor conozca las metodologías que emplea el departamento para lograr la colocación de hipotecas en los clientes.

Crédito Prendario

Se requiere que el personal posea capacidad de negociación y buscar las formas de encontrar los clientes que deseen este tipo de financiamiento en el momento oportuno.

Seguros

Es necesario conocer las técnicas que aplican los ejecutivos de Centro de Contacto los cuales se dedican las 8 horas del día a contactar clientes para realizar el ofrecimiento de los diferentes seguros que posee la organización dependiendo de la información que sustraen del cliente.

Se detalla el plan de capacitación para que sea tomado en cuenta e involucrar a la fuerza de ventas para que mejoren su productividad.

Tabla de imagen 20. Costo capacitación Interna

Tema	Herramienta	Duración	Plataforma	Días totales	Costo por día capacitador interno	Cantidad de grupos	Costo total
Estrategias de colocación de Créditos Hipotecarios	SICAC - Correo- Teléfono	2 horas	Teams	5	₡ 19 333,33	5	₡ 96 666,67
Estrategias de colocación de Créditos Prendarios	SICAC - Correo- Teléfono	2 horas	Teams	5	₡ 19 333,33	5	₡ 96 666,67
Estrategias de colocación de Seguros	SICAC - Correo- Teléfono	2 horas	Teams	5	₡ 19 333,33	5	₡ 96 666,67
Total							₡193 333,33

Fuente: Hernández C (2021)

Seguidamente, se detalla el cronograma de capacitaciones internas y externas en lo que se recomendable impartir las sesiones solo en la primera semana del mes, pues esto permite que el colaborador aplique las estrategias en las semanas siguientes.

Tabla de imagen 21. Cronograma primera capacitación 2022

ENERO 2022						
Grupos	3/1/2022	4/1/2022	5/1/2022	6/1/2022	7/1/2022	
Total de Fuerza de ventas	Manejo de plataformas digitales					
Total de Fuerza de ventas		Técnicas de negociación y prospección				
Grupo 1	Estrategias de colocación de Créditos Hipotecarios					
Grupo 2		Estrategias de colocación de Créditos Hipotecarios				
Grupo 3			Estrategias de colocación de Créditos Hipotecarios			
Grupo 4				Estrategias de colocación de Créditos Hipotecarios		
Grupo 5					Estrategias de colocación de Créditos Hipotecarios	

Fuente: Hernández C (2021)

Tabla de imagen 22. Cronograma segunda capacitación 2022

FEBRERO 2022						
Grupos	31/1/2022	1/2/2022	2/2/2022	3/2/2022	4/2/2022	7/2/2022
Grupo 1		Estrategias de colocación de Créditos Prendarios				
Grupo 2			Estrategias de colocación de Créditos Prendarios			
Grupo 3				Estrategias de colocación de Créditos Prendarios		
Grupo 4					Estrategias de colocación de Créditos Prendarios	
Grupo 5						Estrategias de colocación de Créditos Prendarios

Fuente: Hernández C (2021)

Tabla de imagen 23. Cronograma tercera capacitación 2022

MARZO 2022						
Grupos	28/2/2022	1/3/2022	2/3/2022	3/3/2022	4/3/2022	7/3/2022
Grupo 1		Estrategias de colocación de Seguros				
Grupo 2			Estrategias de colocación de Seguros			
Grupo 3				Estrategias de colocación de Seguros		
Grupo 4					Estrategias de colocación de Seguros	
Grupo 5						Estrategias de colocación de Seguros

Fuente: Hernández C (2021)

Las capacitaciones se concretan en 3 meses abarcando un tema por mes. Se requiere reforzar conocimientos cada 6 meses para crear una cultura con la capacidad de colocar el producto de una manera más fluida y productiva.

Pilar #3: Equipo Tecnológico de trabajo

Se realiza propuesta a la gerencia comercial sobre la compra de equipos que permitan realizar una colocación de productos de una manera más efectiva.

Ipad

La necesidad radica en poder aprovechar las visitas de clientes y realizar la consulta a nivel de sistemas para validar la opción de realizar estudio para tarjetas de créditos, las cuales a través del sistema UMO pueda generarse un estudio crediticio el cual tarda 20 minutos y enviar a embozar

el plástico a la sucursal más cercana a la residencia del cliente. De esta forma, el ejecutivo puede desplazarse a la institución bancaria, retirar el plástico y devolverse a formalizar el mismo día.

De esta manera el colaborador puede generar estrategias de visita a empresas e incrementar la colocación agilizando el proceso de estudio.

Impresora portátil

Actualmente, las cuentas bancarias y formularios se imprimen desde la sucursal, por lo que se propone la compra de estos dispositivos con el fin de que el ejecutivo pueda tener acceso a documentos en cualquier parte del país. Especialmente a los formularios de pensiones los cuales posee un tiempo máximo de 20 minutos entre el origen del documento y la carga nuevamente al SICERE del formulario firmado. Al poseer una impresora esto evita que el colaborador no pierda minutos en buscar un banco cercano o un lugar donde imprimir para luego desplazarse a la dirección del cliente.

Además, en una visita se puede realizar la solicitud la cuenta bancaria que el cliente desee e imprimir en el momento el documento para evitar realizar dos visitas a un mismo cliente.

En resumen, la impresora funciona para incentivar la búsqueda de visitas a empresas e imprimir documentos de manera masiva.

En la siguiente imagen, se detallan las características y costos de los dispositivos que se están solicitando para mejorar la productividad.

Tabla de imagen 24. Costo Dispositivos

Dispositivo	Característica	Costo unitario + Envío	Cantidad de dispositivos	Costo total
Ipad	Apple iPad Pro 10,5 pulgadas	\$ 467,53	103	\$ 48 155,59
Impresora	Impresora Térmica HPRT MT800Q, Mini impresora	\$ 307,87	103	\$ 31 710,61
Fuente: Hernández C (2021)			Total	\$ 79 866,20

Los dispositivos que se detallan fueron cotizados en Amazon e incluyen costo de envío. En este caso la organización al realizar una compra masiva podría obtener algún tipo de descuento.

Se brinda detalle en imagen de los dispositivos que se cotizaron:

Tabla de imagen 25. Ipad



Tabla de imagen 26. Impresora Portátil



Pilar #4: Modelo de trabajo

El siguiente tema se basa en mi experiencia personal como vendedora y la de varios compañeros de trabajo quienes permitieron darle forma a este modelo basado en su propia forma de trabajo.

Se pretende que esta forma de trabajo sea representada en un documento en pdf y disponible en la herramienta Engagement Cloud específicamente en el área “Mis Conocimientos” para que sea de acceso para el ejecutivo que lo requiera.

Se presenta a continuación técnicas que fortalecen la gestión de ventas en un asesor financiero. Además, se plantea el modelo de trabajo que sirve como guía para que el ejecutivo ordene sus tareas diarias por prioridades, así como la forma en la que puede estructurar sus ventas.

Tácticas de un buen vendedor

Es necesario que las personas que ejecuten este puesto tomen en consideración las siguientes cualidades que le ayudarán a fortalecer sus ventas.

Saber escuchar al cliente

Cuando se busque el primer contacto con el cliente es necesario conocer su experiencia en primera instancia y, posteriormente, saber cuáles son sus necesidades. Esperar que el cliente indique sus gustos y preferencias permite que se busque un producto que le genere valor al cliente.

La escucha genera que el asesor tenga la oportunidad de manejar objeciones que sirven como ruta para guía la venta. Esto permite que el cliente se sienta confiado en el conocimiento que muestra el ejecutivo y provoca que la persona tome la mejor decisión.

Cumplir con las expectativas del cliente

Antes de tratar al cliente, es necesario conocer el perfil, saber dónde consume y cuáles son los productos en los que posee oportunidad precalificada. Esto permite que el asesor prepare la sesión, así como temas a tratar, abarcando todas las oportunidades existentes.

La sinceridad es fundamental a la hora de realizar ofrecimientos donde debe asegurarse que sea posible cumplir las promesas. Para ello, es importante ser claro en los beneficios y el proceso que conlleva la solicitud de un producto de modo que el cliente conozca a detalle cómo se llevará a cabo la gestión y no haya sorpresas en el camino que resulten en una insatisfacción en la experiencia.

Aportar valor no significa que se brinden cualquier beneficio si no el que mejor se ajuste a las necesidades del cliente.

Crear relaciones duraderas

Es fundamental crear conexión con el cliente, de manera que se construyan relaciones reales durante la venta teniendo presente que las personas a las que se les vende poseen sentimientos igual que el asesor, por lo que requieren de un buen trato y una actitud de confianza y empatía.

El afecto que el cliente perciba por parte del vendedor es la clave para que la persona acepte el producto y continúe solicitando asesoría.

Organizar las tareas y solicitudes de los clientes

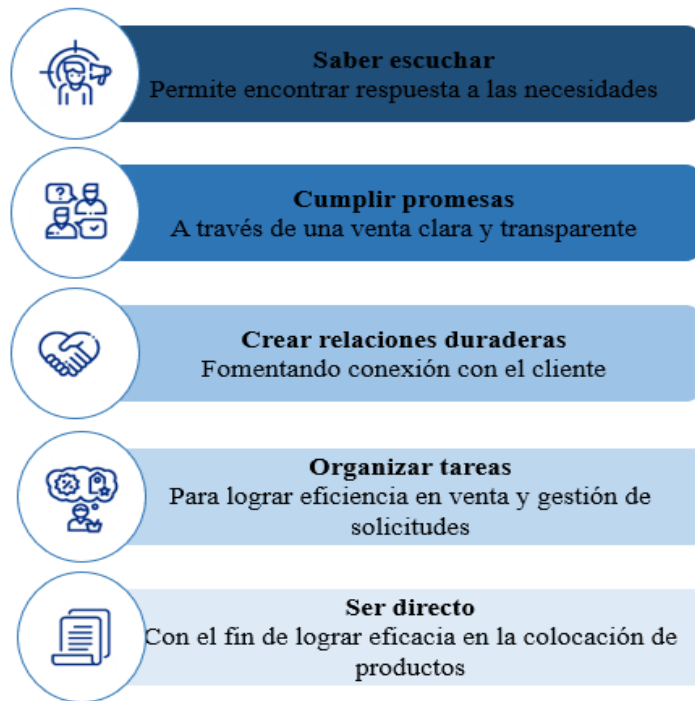
La ejecución de un buen servicio y el cumplimiento de metas radica en la organización de las tareas y la gestión del tiempo.

Al momento de realizar un ofrecimiento es necesario que previo a la ejecución de esta tarea se organice la estructura de la venta, así mismo tomar nota de lo que el cliente solicita adicionalmente para cumplir las solicitudes del cliente.

Ser directo

Para ser eficiente en una llamada o visita es indispensable llegar al punto de la necesidad a la brevedad posible, ya que el cliente normalmente no cuenta con el tiempo suficiente para escuchar una oferta tras otra.

Tabla de imagen 27. Tácticas de un vendedor



Fuente: Hernández C. (2021)

Prácticas para gestionar la cartera de saldos vista

Para gestionar correctamente los saldos es necesario llevar control del insumo, para ellos es necesario seguir los pasos que se detallan a continuación.

1. Descargar la base total de datos
 - a. Conocer al cliente inicia con saber quién es y cuál es el saldo que mantiene en las cuentas. Para ello, una forma más eficiente de dar un seguimiento es organizar los saldos desde los más altos hasta los más bajos, dando prioridad de atención a clientes que mueven mayor cantidad de dinero, ya que esto se consideran más vulnerables.
 - b. Una vez identificada la base es necesario iniciar el contacto. Este tipo de cliente mayormente posee una buena estabilidad económica por lo que en primera instancia el cliente solo requiere saber que recibe un trato preferencial y que tiene

un asesor que le brinda servicio personalizado. Esto provoca que la persona dueña de los ahorros sienta una relación diferenciada y lo piense dos veces antes de trasladar sus ahorros hacia otra empresa.

2. Recaudar información de contacto de plataforma Engagement Cloud del sistema Access Manager BAC Credomatic
 - a. Toda información que permita crear conexión con el cliente debe ser identificada y estar a la mano.
 - b. Enviar un correo electrónico de manera inicial para que el cliente esté informado sobre el servicio que está por recibir y dejar un mensaje de que será localizado pronto con el fin de crear una cita que le permita al asesor presentarse con el cliente.

3. Categorización personal de la base
 - a. Segmentar de manera personal la base clasificando los clientes en tres etapas: rendimientos altos, medios y bajos.
 - b. Para los rendimientos altos, buscar la forma de generar una cita para que el cliente conozca al asesor
 - c. En el caso de los perfiles de rendimiento medios lograr colocar una cuenta que les permite obtener mayores rendimientos con el propósito de trasladar los saldos que poseen en otras entidades financieras hacia BAC.
 - d. Finalmente, para los clientes ahorros bajos crear objetivos de ahorros que fomenten la sostenibilidad de los saldos, así como promover los pagos con tarjetas lo que evita que el dinero salga inmediatamente de la cuenta una vez depositado.

Un ejemplo de cómo puede exportar y ordenar la información es a través del siguiente formato:

Tabla de imagen 28. Control Saldos Vista

Identificación del cliente	Clasificación de saldos (alto, medio, bajo)	Correo electrónico	Fecha de contacto	Comentario	Resultado

Fuente: Hernández C (2021)

Gestión de venta diaria

En la ejecución de la venta es de vital importancia la transparencia en la información y el proceso que conlleva el trámite.

Se muestra a continuación puntos importantes que forman parte del ofrecimiento en cada producto:

Tarjeta de crédito

- a. Informar al cliente sobre términos y condiciones
- b. Validar que el cliente comprenda los beneficios que se le brindan
- c. Aclarar las fechas de corte y pago, así como la explicación de cómo funcionan
- d. Ofrecer los medios donde el cliente puede canjear los puntos o conocer ofertas
- e. Asegurarse de que la personas reciba el producto que se le ofrece

Seguros

- a. Conocer las necesidades del cliente y buscar el seguro que mejor se ajuste a su necesidad
- b. Enviar el formulario con las coberturas del seguro y el número de la aseguradora

- c. Confirmar la información por parte del cliente
- d. Solicitar un sí expreso por llamada grabada o correo electrónico

Pensiones

- a. Asesoramiento para el traslado de operadora de pensiones
- b. Ser claro en proceso de cómo se ejecuta el traslado
- c. Informar sobre el tiempo que conlleva la gestión
- d. Brindar el número de contacto ante dudas y consultas

Crédito Prendario

- a. Tomar en consideración el tiempo que dura una precarga en el sistema e indicarlo al cliente en el ofrecimiento
- b. Solicitar toda la información en un solo mensaje o correo para facilitar el envío de esta
- c. Notificar al cliente sobre el tiempo que tarda el proceso considerando los tiempos más largos para no crear expectativas
- d. Comunicar al cliente cada día el avance el trámite

Crédito Hipotecario

- a. Revisar el caso a la brevedad posible
- b. Indagar sobre las características y precios de la propiedad o lote
- c. Enviar cotización donde se informe sobre las tasas vigente
- d. Reunir formularios y evidencia de ingresos
- e. Referir el caso al experto en hipotecas para que continúe con el trámite

Préstamo Personal

- a. Informar sobre la tasa anual que registra el sistema
- b. Dejar claro la cuota y la fecha de pago
- c. Indicar la cuota del seguro, así como las coberturas de este
- d. Explicar el procedimiento de desembolso

e. Validar la claridad de la información

Además de colocar productos con la transparencia que se requiere, es importante fortalecer las técnicas para aumentar la productividad.

Una de las técnicas más conocidas en crear la necesidad de un producto o servicio a través del planteamiento de un problema y brindando a su vez la solución.

A continuación, se muestran tres posibles ejemplos sobre como ejecutar la técnica:

Tabla de imagen 29. Crear la necesidad de un producto

Producto	Planteamiento del problema	Solución
Tarjeta de crédito	Señor(a), ¿se imagina tener una emergencia económica y no tener los medios para resolverla?	Para esto es importante tener una herramienta como una tarjeta de crédito. ¿Le gustaría que formalicemos el producto?
Seguro	Señor (a). ¿sabe usted, que, a diario muchas personas requieren del servicio de grúa debido a un desperfecto mecánico del vehículo?	Nuestro seguro SOS solventa esta y muchas otras necesidad en carreteras las cuales son imprevistos que pueden suceder. ¿Le gustaría estar preparada para esta situación?
Traslado de operadora de pensiones	Señor(a), ¿ha vivido la experiencia de solicitar el FCL a través de trámites en los que debe dedicar mucho tiempo?	Parte de las facilidades que le brinda BAC Credomatic es la de gestionar el retiro de su FCL desde su propio celular. ¿Le gustaría contar con este servicio ?

Fuente: Hernández C (2021)

Con respecto a las tarjetas de crédito, los clientes comprenden que existen imprevistos en la vida que requieren de una solución, por lo que en el momento que se plantea una situación el oyente brinda la apertura para la solución reconociendo que son eventos que sí pueden suceder.

En referencia al seguro, las personas que utilizan vehículo saben que en cualquier momento el automotor puede presentar inconvenientes por lo que reconoce que es un escenario real y, de esta manera, accede a obtener el producto.

En cuando al ofrecimiento del traslado de una operadora, una posible introducción es la que se ilustra en la imagen ya que influyen muchos factores decisivos como por ejemplo el retorno de interés que brindan las instituciones. En el ejemplo se muestra una situación que la mayoría de las personas asalariadas han vivido al momento del retiro de su FCL. Esto lo que permite es que el cliente evite dedicar mayor tiempo solicitando la constancia de trabajo y presentándose en la entidad donde posea su Fondo de Capitalización Laboral para proceder con el retiro.

Posterior a fortalecer la forma en la que se puede ejecutar una venta a través de la técnica donde se crea una necesidad, se debe organizar el día de trabajo.

Seguidamente, se detallan los pasos con los que pueden construir la ejecución de las tareas durante las horas laborales:

Tabla de imagen 30. Agenda diaria

Hora	Tarea	Estado de la tarea (Pendiente, En proceso, Realizada)
8am	Entrega de productos	
9am		
10am		
11am	Gestionar los productos vendidos	
12md	Almuerzo	
1pm	Atender solicitudes de servicio	
2pm	Contactar clientes en base para colocar productos	
3pm		
4pm		
5:30pm		

Fuente: Hernández C (2021)

La agenda permite tener un orden en la ejecución de tareas diarias, así como crear hábitos que permiten desarrollar las tareas de una manera más eficiente cada mes.

Control de seguimiento de productos

El manejo de la información debe ser llevado a cabo a través de controles preferiblemente en Excel que permiten llevar registros de la colocación de producto.

Beneficios de un seguimiento:

- a. Conocer los clientes que se atienden por día
- b. Registrar las ventas
- c. Dar seguimiento a los trámites
- d. Conocer el tipo de producto que se coloca
- e. Visualizar la cantidad de productos gestionados

Ordenar la base prioritaria de productos

Esta base está ligada directamente a las estrategias comerciales. Esto Significa que cada mes la jefatura reúne a los equipos y les muestra una guía de cómo se trabajará el mes siguiente.

En sesiones mensuales muestran que las bases se componen de lo siguiente:

1. Tarjetas de crédito nuevas o límites globales preaprobados
2. Seguros que se pueden ofrecer al cliente
3. Créditos personales, prendarios e hipotecarios aprobados
4. Renovaciones de tarjetas de crédito o débito
5. Oportunidades de clientes que no poseen operadora con el banco

Los registros deben trabajarse de la siguiente manera:

1. Notificar al cliente sobre las oportunidades de las que dispone a través de:
 - a. Correo
 - b. Llamada
 - c. Mensaje.
2. Marcar la base e indicar lo siguiente
 - a. Localizado
 - b. No localizado
 - c. Acepta producto
 - d. Se agenda cita
 - e. Teléfono incorrecto

f. No interesa

Una vez que se tiene claro como trabajar operativamente la base se procede a considerar un guía sobre cuáles son las actividades que puede realizar dependiendo de las semanas. Se detalla a continuación cómo se puede manejar la base y los trámites en proceso del mes anterior:

Semana 1

1. Revisar la base y reunir los datos necesarios para contactar al cliente.
2. Envío masivo de correo con información de préstamo personal, crédito hipotecario y crédito prendario.
3. Seguimiento y coordinación de entrega de los productos pendientes de formalización.

Semana 2

1. Llamar a cada uno de los clientes cargados en la base prioritaria y notificados en correos anteriores.
2. Registrar el resultado de la llamada.
3. Medir la cantidad de puntos colocados con respecto a la meta solicitada.
4. Envío masivo de correo con oportunidad de tarjetas nuevas, limite global y tarjeta adicional.

Semana 3

1. Envío masivo de correo con oportunidades para traslado de pensión, seguro comerciales y tradicionales.
2. Contactar base notificada anteriormente por correo.
3. Realizar registro de la base sobre el resultado de las llamadas.

Semana 4

1. Revisión de promedio de productividad a la fecha.
2. Realizar estrategia de colocación en caso de llevar menos del 100%.
3. Elegir ofrecimientos que brinden mayor cantidad de puntos.

4. Generar cosecha (productos que se entregan el próximo mes) como una medida de mejorando el rendimiento.

A continuación, se muestra un ejemplo sobre cómo organizar el ofrecimiento por día y semana:

Tabla de imagen 32. Ofrecimiento de producto por día

Semana 2

Día	Tipo de contactación	Cantidad de registros marcados	Cantidad de productos colocados
Lunes	Préstamo Personal		
Martes	Préstamo Personal		
Miércoles	Crédito Hipotecario		
Jueves	Credito Prendario		
Viernes	Credito Prendario		

Semana 3

Día	Tipo de contactación	Cantidad de registros marcados	Cantidad de productos colocados
Lunes	Tarjetas Nuevas y adicional		
Martes	Tarjetas Nuevas y adicional		
Miércoles	Límite Global y adicional		
Jueves	Límite Global y adicional		
Viernes	Límite Global y adicional		

Semana 4

Día	Tipo de contactación	Cantidad de registros marcados	Cantidad de productos colocados
Lunes	Traslado de operadora de pensión y seguro		
Martes	Traslado de operadora de pensión y seguro		
Miércoles	Espacio para reorganizar la meta		
Jueves	Espacio para reorganizar la meta		
Viernes	Espacio para reorganizar la meta		

Fuente: Hernández C (2021)

Proyección de ventas

Es importante que el asesor cree un panorama general de cuál debe ser su rendimiento en colocación por semana.

El ejecutivo no solo administra su cartera sí que debe gestionar su propio tiempo por lo que es necesario que tenga presente que nivel de productividad de llevar. En el siguiente cuadro, se muestra un ejemplo sobre cual el porcentaje de meta que se requiere semanalmente para cumplir con la colocación solicitada.

Tabla de imagen 33. Rendimiento promedio

Semana	Porcentaje de colocación
1	20%
2	40%
3	40%
4	10%
Total Porcentual	110%

Fuente: Hernández C (2021)

Gestión de tareas Operativas

El envío de reportes es parte de la gestión del colaborador, lo que se pretende es conocer el estado de otras tareas operativas con el fin de no generar atrasos, ya que esto impacta en la nota del canal, así como dificulta al supervisor llevar registro del rendimiento del equipo.

Una forma de llevar un control es agendar las tareas y agregar recordatorios al teléfono celular. A nivel de Excel este es una guía sobre los días en los que debe agregar el envío de reportes dentro de la gestión diaria.

Tabla de imagen 34. Calendario de gestiones operativas

Día	Tipo de tarea
Lunes	Subir el seguimiento diario a la nube
Martes	Subir el seguimiento diario a la nube
	Enviar por correo el reporte de (productos no conformes)
Miércoles	Subir el seguimiento diario a la nube
	Enviar por correo el reporte de (alertas por saldos vista)
Jueves	Subir el seguimiento diario a la nube
	Enviar por correo el reporte de (productos no conformes)
Viernes	Subir el seguimiento diario a la nube
	Enviar por correo el reporte de (alertas por saldos vista)

Seguimiento post venta

La labor de la administración de cartera incluye realizar reforzamientos en el servicio para lograr que el cliente recuerde el servicio y promover el incremento de colocación de productos. Para esto se detalla una serie de aspectos a considerar:

Recordar beneficios del servicio: Repetirle al cliente que recibe una asesoría preferencial por medio de correos donde se le realice un recordatorio con el fin de que cuando el cliente requiera un producto o servicio acuda en primera instancia al ejecutivo.

Reforzamiento de productos precargados: Al brindar esta información el cliente gestionará alguna solicitud en el momento o bien cuando lo requiera lo tendrá presente.

Conocer anticipadamente la satisfacción del cliente: Posterior a un encuentro es importante conocer la satisfacción del cliente, esto permite abarcar puntos que en la primera cita no se lograron conseguir por inseguridad del cliente o porque en ese momento no reconocía que requería algún producto o servicio.

Crear conexión con el cliente

Utilizar los medios más cercanos al cliente como por ejemplo el WhatsApp permite generar mayor conexión con el cliente, así como una pronta respuesta ante algún ofrecimiento.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Informe especial COVID-19, N^o4. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Bellens (2020). Cómo los bancos pueden emerger con éxito de COVID 19. EY Global Banking & Capital. https://www.ey.com/es_ar/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19
- Mora, G. (2021). Inteligencia de negocios como una herramienta competitiva dentro de las instituciones financieras. Revista Académica ECO, 24. <http://revistasguatemala.usac.edu.gt/index.php/race/article/view/1539/0>
- Orozco, J., Días, A. (2018). ¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa? Revista electrónica de conocimientos, saberes y prácticas, 1(2), 69-70. <http://recsp.org> Año 1, Volumen 1, Número 2, Julio-Diciembre 2018
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, Ma. (2014). Metodología de Investigación. Mc Graw Hill.
- Méndez (2019). Producto financiero. Numdea by fleebe. <https://numdea.com/producto-financiero.html>
- Ortiz (2019). Aproveche los beneficios de su tarjeta y conozca los programas de lealtad. Revista el Economista. Periódico El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Aproveche-los-beneficios-de-su-tarjeta-y-conozca-los-programas-de-lealtad-20190926-0099.html>
- Regader (2019). ¿Qué es un Fondo de Inversión? Definición y Tipos de Fondos. Revista bolsaexpertos. <https://www.bolsaexpertos.com/fondo-inversion/>
- Umaña (2021). Tasa Básica Pasiva alcanza otra vez un mínimo histórico: 2,90%. Revista El Financiero CR. Sección Finanzas. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/tasa-basica-pasiva-alcanza-otra-vez-un-minimo/YXNOSKZJY5CMRAUFLSKIQS4LII/story/>
- Coopealianza (SF). ¿Qué es un certificado de inversión? Página oficial Coopealianza. <https://coopealianza.fi.cr/que-es-un-certificado-de-inversion/>
- Cisneros (2020). ¿Dónde gana más dinero por los ahorros a plazo? Compare las tasas de interés por entidad financiera, Diario el Financiero CR. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/donde-gana-mas-dinero-por-los-ahorros-a-plazo/3SXRAVJPPND4HOH7EOO2RVQRC4/story/>

- Porras (2021). Primer estudio trimestral de tarjetas de débito del 2021. Página del Ministerio de Economía, Industria y comercio. DAEM-INF-002-21. <https://www.meic.go.cr/meic/web/284/estudios/tarjetas-de-credito-y-debito/tarjetas-credito-debito.php>
- Ortiz (2019). Aproveche los beneficios de su tarjeta y conozca los programas de lealtad. Revista el Economista. Periódico El Economista. <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Aproveche-los-beneficios-de-su-tarjeta-y-conozca-los-programas-de-lealtad-20190926-0099.html>
- Lira (2020). ¿Qué es una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP)? Periódico Gestión. Sección de educación previsional. <https://gestion.pe/blog/educacionprevisional/2020/05/que-es-una-administradora-de-fondos-de-pensiones-afp.html/?ref=gesr>
- Pérez (2014). Lo que debes saber en la gestión de la rentabilidad de un proyecto. OBS Business School. Blog financiero. <https://www.obsbusiness.school/blog/lo-que-debes-saber-en-la-gestion-de-la-rentabilidad-de-un-proyecto>
- Rodríguez (2020). Efecto de variación en las tasas de interés por financiamiento en los resultados de la Pymes de Costa Rica. Informe para Universidad Técnica Nacional, Costa Rica. <https://orcid.org/0000-0002-0370-6557>
- Avendaño (2020). Banco Central define tasa de interés máxima para tarjetas de crédito en colones: las que superen 37,69% estarán en usura. Diario el Financiero CR. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/banco-central-define-tasa-de-usura-para-tarjetas/RDX3STXEW5H23PYV5C5FRSCVO4/story/>
- Lesmes (2021). Importancia de la liquidez en una empresa. Revista Nubox. <https://blog.nubox.com/empresas/importancia-de-la-liquidez-en-una-empresa>
- Chacón (2020). Defina su modelo de negocios a partir de nueve elementos. El financiero. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/defina-su-modelo-de-negocios-a-partir-de-nueve/NCN3ELNKSZAHVCM46FQW57SHO4/story/>
- Martínez, A y Zumel, M (2016). Organización de equipos de venta. Parainfo. <https://books.google.es/books?id=C3o3DAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=j4pR8vnnz9&dq=defini%C3%B3n%20de%20metas%20en%20un%20equipo%20de%20ventas&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Leiva, De Miguel y Pérez (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVII/No. 2/mayo -agosto/2016/p. 164-177. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>

- Da Silva (2020). Qué es una cartera de clientes y cómo hacer un buen manejo de ella para tu empresa. Web Content & SEO Associate, LATAM. Blog de Zendesk. Artículo. <https://www.zendesk.com.mx/blog/cartera-de-clientes/>
- Pérez (2021). 7 pasos para realizar una evaluación del rendimiento laboral en tu empresa. Blog PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com.mx/7-pasos-para-realizar-una-evaluacion-de-desempeno-en-tu-empresa>
- da Silva (2020). 6 tendencias de ventas para aumentar tus ingresos. Web Content & SEO Associate, LATAM. Blog Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tendencias-ventas/>
- López (2020). ¿Por qué es importante la segmentación de clientes de una empresa? Página del banco Bilbao Vizcaya Argentina (BBVA), sección PYMES. <https://www.bbva.com/es/por-que-es-importante-la-segmentacion-de-clientes-de-una-empresa/>
- Cwiklinski (2020). Servicio personalizado: guía para grandes empresas. Blog de Zendesk. Artículo Satisfacción del cliente. <https://www.zendesk.es/blog/personalized-service/>
- Fernández (2017). Conozca los cambios en las preferencias y el nivel de satisfacción de sus clientes si quiere darles una buena experiencia. El Financiero. Sección de Negocios. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/conozca-los-cambios-en-las-preferencias-y-el-nivel-de-satisfaccion-de-sus-clientes-si-quiere-darles-una-buena-experiencia/XNIE2UYSRJA4FAD2X3SJKXVS4E/story/>
- Carballo (2020). El nuevo negocio bancario. Elementos de los modelos de negocios en la era digital. Revista Fidélitas, Vol.1 (2). http://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas
- BAC Credomatic (2021). ¿Qué es la sucursal electrónica? Wiki financiero sobre servicios bancarios. Página oficial Aprendiendo BAC Credomatic. <https://aprendiendo.baccredomatic.com/sobre/que-es-la-sucursal-electronica>
- apd (2020). ¿Qué son y qué tipos de KPIs existen? Artículo página apd. <https://www.apd.es/tipos-de-kpis/>
- Solver (SF). Dashboard de Indicadores (KPI) Financieros. Artículo página empresarial Solver. <https://www.solverglobal.com/es/glosario-de-plantillas-de-informes-presupuestos-previsiones-y-dashboards/dashboard-de-indicadores-kpi-financieros/>
- Rouhiainen (2018). Inteligencia Artificial. 101 Cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro. Editorial Alianta. https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/40/39308_Inteligencia_artificial.pdf

- Pérez (2021). Aplicaciones de la inteligencia artificial que ya son una realidad. Página de negocios OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/aplicaciones-de-la-inteligencia-artificial-que-ya-son-una-realidad>
- da Silva (2020). Qué es una cartera de clientes y cómo hacer un buen manejo de ella para tu empresa. Web Content & SEO Associate, LATAM. Blog Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/cartera-de-clientes/>
- Pérez (2018). Marketing relacional y fidelización de clientes, ¿es lo mismo? OBS Business School. Artículo. <https://www.obsbusiness.school/blog/marketing-relacional-y-fidelizacion-de-clientes-es-lo-mismo>
- Jarrín (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación. ISSN 1390-9150 Vol. (3), Núm. (1). Ene-Mar 2016. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756337>
- Botey (2020). Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula? Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- García (2017). CUÁL ES LA “SIGUIENTE MEJOR ACCIÓN”. CustomerTrigger. [https://www.customertrigger.com/la-siguiente-mejor-accion/#:~:text=La%20siguiente%20mejor%20acci%C3%B3n%20\(next,ellos%20y%20cerrar%20un%20trato](https://www.customertrigger.com/la-siguiente-mejor-accion/#:~:text=La%20siguiente%20mejor%20acci%C3%B3n%20(next,ellos%20y%20cerrar%20un%20trato)
- Esquen (2021). Los beneficios de usar el método ‘Agile’ en la empresa. Revista Mercados&Tendencias. <https://revistamyt.com/los-beneficios-de-usar-el-metodo-agile-en-la-empresa/>
- Pérez (2016). Scrum y Kanban, ¿qué me ofrece cada metodología? OBS Business School. Artículo de revista. <https://www.obsbusiness.school/blog/scrum-y-kanban-que-me-ofrece-cada-metodologia>
- González (2020). Agilidad Financiera: la metodología Agile aplicada a la banca. COBIS Financial Agility Partners. <https://blog.cobiscorp.com/agilidad-financiera-agile>
- da Silva (2020). Estrategia de omnicanalidad: Comprende la definición y aprende cómo puede ayudar a tu empresa. Web Content & SEO Associate, LATAM. Blog Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-de-omnicanalidad/>
- Ginner (2019). 8 CLAVES PARA ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO COMERCIAL. Escuela de Negocios y Dirección. Business Review. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/organizar-departamento-comercial/>

- Palacios (2020). ¿La crisis del COVID-19 transformará al vendedor en un ejecutivo digital?. Artículo de opinión, ciencias económicas y empresariales. Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2020/04/la-crisis-covid-19-transformara-al-vendedor-de-hoy-en-un-ejecutivo-digital/>
- EAE Business School (2021). Liderazgo transformacional: el cambio. El blog de retos para ser directivo. EAE Business School. <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-transformacional-te-atreves-a-dar-el-cambio/>
- Acosta, Salas, Jiménez y Guerra (2018). La administración de ventas. Conceptos clave en el siglo XXI. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- Pascual (2021). Emprendedor es igual a objetivos SMART. OBS Business School. Artículo. <https://www.obsbusiness.school/blog/emprendedor-es-igual-objetivos-smart>
- Hint Inbound Marketing (2021). Marketing, servicio y ventas: Una estrategia integral de Inbound. Blog Inbound Marketing. <https://www.hint.mx/blog/marketing-servicio-y-ventas-impacto-integral-en-la-experiencia-de-compra.%C3%AD>
- Avello (2018). Las fuentes de información y su evaluación. Revista Comunicar. Artículo de revista. <https://doi.org/10.3916/escuela-de-autores-068>

ANEXO

Anexo N°1: Cuestionario a asesores financieros que atienden cartera de clientes

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

Cuestionario # _____

Octubre 2021

Este formulario tiene la finalidad de conocer su opinión con respecto al modelo de negocios de la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B

1-¿Posee claridad sobre las metas que plantea la gerencia Comercial para el departamento de Vinculación Preferente, las cuales se basan en la necesidad de tener un sano equilibrio entre costo y ganancia en el puesto?

Si

No

2-¿En su labor como asesor financiero, conoce las responsabilidades que conlleva el modelo de negocio de la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B?

Si

No

3-Tres funciones principales en la administración de cartera de clientes del segmento Preferente B, son: brindar servicio al cliente, colocar productos e incrementar los saldos vista. ¿Con base a la siguiente información considera que es posible lograr un desempeño de calidad realizando las tres funciones?

Si

No

4-Justifique su respuesta con respecto a la pregunta #3

5-¿Cómo considera que ha sido su desempeño durante el primer semestre 2021?

Regular

Bueno

Excelente

Otra

6-¿En cuanto a la medición de resultados que realizan las jefaturas sobre su desempeño en el primer semestre del año. Cree usted, que los resultados son evaluados y comunicados de manera pertinente, con el fin de poder mejorar en el segundo semestre del año?

Si

No

Otra

7-¿De qué otra manera le gustaría ser evaluado?

8-¿Conoce el término fidelización de clientes?

Si

No

Otra

9-¿Cree usted, que el modelo de negocios de administración de cartera genera mayor fidelización en los clientes?

Si

No

Otra

10-¿Considera, prácticas y fáciles de trabajar las estrategias que plantea la organización sobre cómo lograr mayor fidelización de clientes a través de la vinculación de productos?

Si

No

Otra

11-¿Posee usted, una metodología personal de trabajo con la que logre obtener buenos resultados de manera sostenible y creciente?

Si

No

Otra

12-¿Existe en este momento un modelo de trabajo que le brinde guía sobre cómo organizar y/o ejecutar estrategias para lograr las ventas que requiere con el fin de cumplir las metas del mes?

Si

No

13-¿Cuál considera que puede ser un modelo de trabajo que genere mayor aprovechamiento en la cartera de clientes?
