



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diagnóstico de las deficiencias en la capacitación de la
fuerza de ventas de una entidad bancaria**

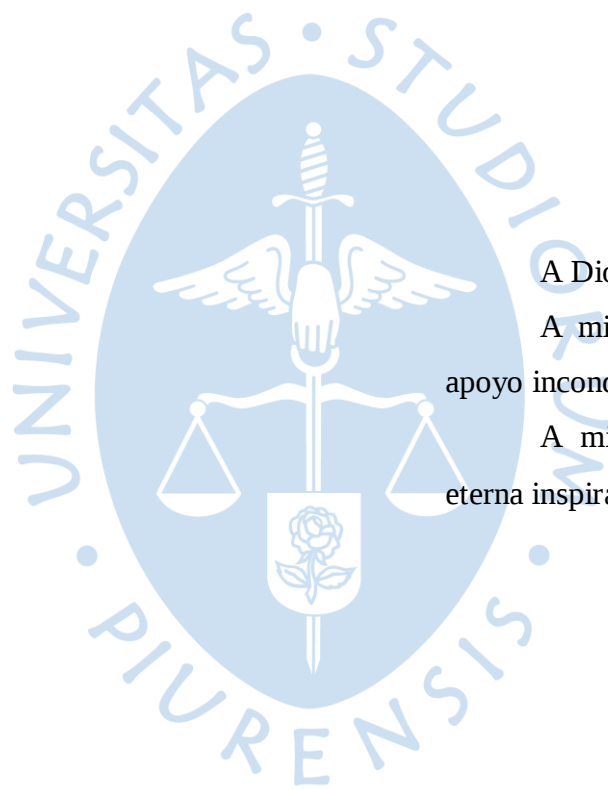
Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Alice Marcela De Lourdes Montero Talledo

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, noviembre de 2020





A Dios, por su infinita bondad.

A mis padres, por su amor y
apoyo incondicional.

A mis hermanos, por ser mi
eterna inspiración.



Resumen Analítico-Informativo

Diagnóstico de las deficiencias en la capacitación de la fuerza de ventas de una entidad bancaria

Alice Marcela De Lourdes Montero Talledo

Revisor(es): Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, 3 de noviembre de 2020

Palabras claves: Promoción/ Ventas personales / Fuerza de ventas / Capacitación / conocimiento del producto

Introducción: En el presente trabajo se expone el escaso conocimiento de la fuerza de ventas del área de Banca empresa de una conocida entidad bancaria del territorio nacional, acerca de uno de los servicios ofrecidos al segmento de clientes empresa, y el impacto de esta situación en los niveles de venta y usabilidad del servicio.

Metodología: Se empleó el método de la observación para diagnosticar inicialmente la causa de los bajos niveles de venta del servicio. Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas con la fuerza de ventas y recopilación de datos en torno al servicio. La fuente teórica empleada, se basó en conceptos del marketing. Se recurrió a la fundamentación que sustente la importancia de una fuerza de ventas capacitada, con pleno conocimiento del producto y su impacto en la promoción del mix comercial.

Resultados: Se presentó a la gerencia de Banca Empresa los hallazgos obtenidos con la investigación y se propuso la implementación de capacitaciones para mejorar el conocimiento de la fuerza de ventas en torno al servicio. Una vez implementadas las capacitaciones, se obtuvo incrementos en el nivel de ventas y usabilidad de la plataforma, lo que se tradujo en mayores ingresos y rentabilidad por cartera de clientes. Asimismo, se logró tener una fuerza de ventas más comprometida y enfocada en la venta de este servicio.

Conclusiones: En el caso de la entidad bancaria analizada, la fuerza de ventas carecía de conocimiento pleno sobre uno de los servicios que el banco ofrecía para clientes del segmento Banca empresa, lo que dificultaba un correcto desempeño en niveles de venta (afiliación) y usabilidad del servicio. Una vez llevadas a cabo las capacitaciones propuestas, el nivel de afiliaciones incrementó, al igual que las operaciones realizadas por los clientes en el mes.

Fecha de elaboración del resumen: 3 de noviembre de 2020

Analytical-Informative Summary

Diagnóstico de las deficiencias en la capacitación de la fuerza de ventas de una entidad bancaria

Alice Marcela De Lourdes Montero Talledo

Revisor(es): Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, 3 de Noviembre de 2020

Keywords: Promotion / Personal sales / Sales force / Training / Product knowledge

Introduction: This paper describes the limited knowledge of the sales force in the business banking area of a well-known bank

The following is a brief description of one of the services offered to the business banking client, and the impact of this situation on sales levels and service usability.

Methodology: The method of observation was used to initially diagnose the cause of the low levels of service sales. Subsequently, interviews with the sales force and data collection around the service were carried out. The theoretical source used was based on marketing concepts. The rationale behind the importance of a trained sales force, with full knowledge of the product and its impact on promoting the commercial mix, was used.

Results: The findings of the research were presented to the management of Business Banking and training was proposed to improve the sales force's knowledge of the service. Once the trainings were implemented, we obtained increases in the level of sales and usability of the platform, which translated into greater income and profitability per client portfolio. Likewise, a more committed sales force focused on the sale of this service was achieved.

Conclusions: In the case of the bank analysed, the sales force lacked full knowledge about one of the services that the bank offered for customers in the business banking segment, which made it difficult to perform correctly in terms of sales levels (affiliation) and service usability. Once the proposed trainings were carried out, the level of affiliations increased, as did the operations carried out by customers during the month.

Summary date: November 3th, 2020

Prefacio

En la actualidad, la diferenciación en los negocios es muy importante. Una de las herramientas que puede ayudar a alcanzar la tan ansiada diferenciación, es la fuerza de ventas. Sin embargo, no hay cosa más desagradable para un cliente, que encontrarse con un vendedor no preparado y capacitado para absolver todas sus dudas en torno a un producto y/o servicio. Esto conlleva muchas veces a que un cliente decida irse a la competencia, con vendedores que sí demuestren conocimiento del producto que ofrecen.

Entonces, se presenta una incógnita: ¿cómo se pretende vender un producto si no se puede asesor a los clientes correctamente?

Durante la pasantía realizada en el área de Banca Empresa de una conocida entidad bancaria del país, la autora percibió ciertas dificultades y obstáculos en torno a la venta de uno de los servicios que el banco ofrece a sus clientes del segmento empresa, la plataforma transaccional. Por ello, se propuso diagnosticar las causas de los bajos niveles de venta y usabilidad de la plataforma, obteniendo resultados que revelaron aspectos obvios para profesionales del marketing, pero que no estaban siendo del todo atendidos en el negocio.



Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación.....	4
1.1.2. Actividad	5
1.1.3. Organigrama	5
1.2. Descripción general de la experiencia profesional	6
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto	7
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	7
1.2.4. Resultados concretos logrados.....	9
Capítulo 2 Fundamentación.....	11
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	11
2.1.1. Fuerza de ventas, herramienta estratégica en la promoción	11
2.1.2. Capacitación, aspecto clave en la administración de la fuerza de ventas.....	12
2.1.3. Importancia del conocimiento del producto por parte del vendedor.....	13
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	14
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia	15
3.1. Aportes.....	15
3.2. Desarrollo de experiencias	16
Conclusiones	17
Recomendaciones	19
Referencias bibliográficas.....	21
Apéndices.....	23
Apéndice A. Organigrama del área de Banca empresa	25

Anexos	27
Anexo A. Hoja de vida de la autora.....	29



Introducción

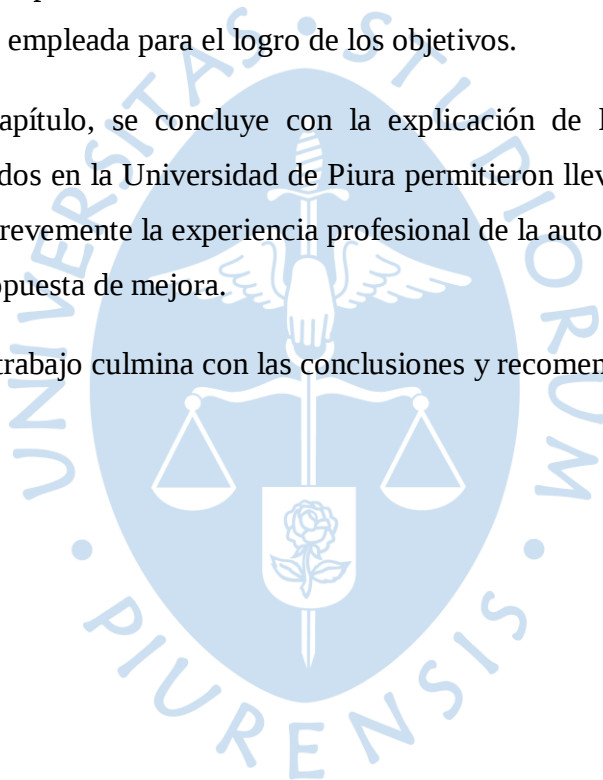
En el presente trabajo, se ha llevado a cabo un diagnóstico para detectar los puntos críticos en torno al bajo nivel de ventas y usabilidad de la plataforma transaccional para empresas de una entidad bancaria del territorio nacional.

El trabajo consta de tres capítulos, en el primer capítulo se detallan algunas generalidades de la empresa como tamaño, antigüedad, giro del negocio, entre otras. Asimismo, se expone la actividad profesional desempeñada por la autora, el producto objeto de estudio y los resultados obtenidos.

En el segundo capítulo se desarrolla la fundamentación teórica de lo analizado y se expone la metodología empleada para el logro de los objetivos.

En el tercer capítulo, se concluye con la explicación de los aportes y cómo los conocimientos impartidos en la Universidad de Piura permitieron llevar a cabo este proyecto. Asimismo, se detalla brevemente la experiencia profesional de la autora y cómo fue el proceso que acompañó esta propuesta de mejora.

Finalmente, el trabajo culmina con las conclusiones y recomendaciones.





Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Por confidencialidad, el nombre de la organización materia de análisis se mantendrá en reserva, la misma que en adelante será referida como “la empresa”, “la organización” o “el Banco”. Asimismo, la autora se abstiene de colocar otros datos que precisen la identidad de la organización, entre ellos la misión y visión de la empresa.

La empresa es una entidad bancaria con más de 30 años en el mercado, constituyéndose como tal en los años 80. Se dedica a la intermediación financiera con operaciones en banca empresa, banca pequeña empresa y banca personas. En la actualidad, casi el 90% de sus acciones pertenecen a un importante Grupo Financiero Ecuatoriano (accionista controlador de la institución), el mismo que cuenta con empresas vinculadas en Perú en el sector *retail*, seguros y colocación de tarjetas de crédito. En el 2018, después de una modificación parcial es el estatuto social y producto de una estrategia de homologación, se realizó un cambio en la denominación social del Banco, pasando a llevar el mismo nombre que su matriz ecuatoriana.

A la fecha el Banco cuenta con cerca de dos mil trabajadores distribuidos entre 65 agencias a nivel nacional. Adicionalmente, debido al convenio celebrado con una de las empresas vinculadas al grupo financiero, tiene presencia en 24 agencias ubicadas en la cadena de tiendas de un *retailer* especializado en la venta de electrodomésticos.

La empresa, atiende tres segmentos diferenciados. Es importante señalar que dos de ellos, Banca empresa y Banca personas, son los segmentos estratégicos de la empresa. Se detalla a continuación algunos de los productos y servicios que ofrece en cada segmento atendido:

Banca Empresa

- Ahorros y depósitos: Cuenta de ahorro, cuenta corriente, depósitos a plazo.
- Financiamiento: Descuento de letras, descuento de facturas, capital de trabajo, préstamo mediano plazo, carta fianza, *factoring* confirmado, descuento confirmado.
- Comercio exterior: Financiamiento de importación y exportación, cartas de crédito, cobranza documentaria, transferencias internacionales.

- Leasing
- Tarjeta empresarial
- Otros servicios: Plataforma electrónica transaccional para empresas, plataforma electrónica para operaciones de *factoring* y Descuento, pago de impuestos, transferencias, pago de CTS, operaciones de cambio.

Banca Emprendedora

- Financiamiento: Capital de trabajo, financiamiento de activo fijo, mercadería, consumo, entre otros.
- Seguros: Seguro de protección de tarjetas, seguro de desgravamen, seguro todo riesgo, entre otros.
- Otros servicios: Pagos a instituciones, pago de servicios, pago de impuestos, transferencias, remesas, operaciones de cambio.

Banca Personas

- Depósitos y ahorros: Cuenta corriente, Cuenta de ahorro, depósitos a plazo.
- Tarjetas: Tarjeta de crédito, tarjeta de débito.
- Créditos: Préstamos personales, créditos hipotecarios, créditos vehiculares, convenios.
- Seguros: Seguro de protección de tarjetas, seguro de desgravamen, seguro todo riesgo, entre otros.
- Otros servicios: Pagos a instituciones, pago de servicios, pago de impuestos, transferencias, remesas, operaciones de cambio.

1.1.1. Ubicación. La sede principal de la empresa está ubicada en el distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima. No obstante, cuenta con oficinas corporativas destinadas específicamente para el equipo de Banca Empresa, las mismas que están ubicadas en el distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima.

1.1.2. Actividad. La empresa se dedica a la intermediación financiera, es decir a la captación de ahorros y colocación de créditos en cada uno de los segmentos atendidos. La Gerencia adjunta de negocios, es la encargada de velar por el correcto desempeño de las tres áreas de negocio: empresas, microempresas y personas.

Para efectos del presente trabajo, la autora se centrará en la descripción del área de Banca Empresa. Este segmento tiene como clientes objetivo a personas jurídicas con ticket promedio de venta entre PEN 1 y 60 millones. El equipo comercial está compuesto por un aproximado de 40 funcionarios y 30 analistas, quienes son los encargados de administrar la cartera de clientes asignada y de asegurar el incremento de las colocaciones, pasivos, contingentes, venta cruzada, rentabilidad de la cartera, y de realizar la cobranza oportuna para evitar elevados índices de morosidad y *default* en la misma.

El equipo comercial se apoya en diferentes áreas para llevar a cabo sus funciones. Por un lado, Riesgos se encarga de realizar el análisis y aprobación crediticia de líneas de crédito o de operaciones puntuales. El área de Producto brinda el soporte de los productos y servicios ofrecidos. Por su parte, Tesorería otorga las tasas de transferencia que luego serán utilizadas como base para la asignación de tasas de interés. Finalmente, el equipo de operaciones es el encargado de asegurar la correcta ejecución de las operaciones instruidas por los funcionarios y/o analistas.

El 2018 fue un año de grandes cambios para la organización, no solo por el cambio en la denominación social que trajo consigo un cambio en la cultura de la empresa, sino también por nuevos planteamientos en la estrategia del negocio. En Banca Empresa, la estrategia se orientó a generar una experiencia memorable a los clientes, brindando asesoría personalizada, trato más cercano y procesos más simples y rápidos.

1.1.3. Organigrama. El organigrama de Banca de Empresa, área donde se realiza la actividad objeto de estudio, se muestra en el apéndice 1. Aquí se indica la posición que ocupó la autora una vez fue asignada al equipo comercial de Banca empresa.

1.2. Descripción general de la experiencia profesional.

La autora ingresó a la empresa en abril del 2018, como integrante de un programa denominado “*Trainee Banca 360*”, posición en la cual se realizó la propuesta de mejora expuesta en el presente trabajo. Una vez culminada la pasantía y después de la elaboración y presentación de un proyecto final, la autora pasó a integrar el equipo de Banca empresa en la posición de Asistente de Banca Empresa, donde 6 meses después concretó su ascenso a Analista de Banca Empresa.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada. El programa “*Trainee Banca 360*”, brindaba la oportunidad de rotar durante 6 meses por todas las áreas del Banco para obtener una visión y conocimiento 360° del negocio. Cada pasantía incluía reuniones con los gerentes a cargo, visitas a agencias, aprendizaje del día a día en cada área y según sea el requerimiento de cada gerencia, elaboración puntual de algún proyecto de mejora. Se realizaron pasantías por las siguientes áreas:

- Banca Mayorista (Empresa y Corporativa)
- Banca personas y canales
- Banca Microfinanzas
- Tesorería y mercados capitales.
- Administración, finanzas y contabilidad.
- Riesgos
- Auditoría
- Transformación e innovación
- Marketing

Al cabo de 6 meses, según los deseos de línea de carrera de cada pasante, se debía elaborar y presentar ante la plana gerencial un proyecto de mejora enfocado en el área de desarrollo deseada, siendo Banca Empresa el área elegida por la autora. Durante la pasantía en dicha banca, la autora desempeñó las siguientes actividades:

- Reuniones con Gerentes del área.
- Acompañamiento a los funcionarios y analistas de Banca Empresa.
- Aprendizaje de los productos y servicios financieros para empresas.
- Visitas y reuniones con clientes.

- Aprendizaje sobre análisis de riesgo crediticio para empresas.
- Participación en comités de crédito.
- Ejecución de instrucciones de desembolso.

1.2.2. Propósito del puesto. El propósito del programa *trainee* se centró en reclutar jóvenes con alto potencial para brindarles una visión completa del negocio, formando a los próximos líderes de la organización y controlando la fuga de talento. A cambio, el pasante debía generar valor para la empresa a través de propuestas de mejora o con la participación de proyectos en las áreas visitadas.

Durante los 6 meses del programa, la autora tuvo que ser capaz de adaptarse con facilidad a cada área visitada, de comunicarse a todo nivel y capaz de captar información a gran velocidad para generar valor en cada proyecto encomendado.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe. Uno de los servicios que el Banco ofrece para el segmento Empresa es una plataforma electrónica transaccional (en adelante “la plataforma”). Los clientes pueden acceder a esta plataforma a través de su afiliación a una de las 3 versiones disponibles; a más funciones permitidas, el precio incrementa. El beneficio para los clientes de contar con este servicio es poder acceder a través de internet a su información bancaria consolidada (saldos en cuentas corrientes, deudas por vencer, productos activos), así como también realizar operaciones como transferencias (nacionales y/o internacionales) y pago de préstamos, servicios, haberes, proveedores, entre otros.

El objetivo del banco con este servicio, además de crear una mejor experiencia al cliente y generar INOF (ingresos no financieros) por la contratación de la plataforma, es disminuir la carga operativa de los funcionarios y analistas de negocio, debido a que muchas de las consultas que se reciben a diario, pueden ser consultadas directamente desde la plataforma. El equipo comercial, al tener la relación directa con el cliente, es el encargado de vender la afiliación a la plataforma y de asegurar su uso. Por otro lado, el equipo de producto tiene como misión brindar el soporte para asegurar la venta del servicio y una correcta *performance* de este.

Durante los meses de pasantía la autora observó que a pesar de los beneficios que podía traer consigo el uso de la plataforma; el número de ventas y las tasas de usabilidad no eran las esperadas por la Gerencia de Banca Empresa. Si bien la

plataforma presentaba algunas deficiencias en el aspecto tecnológico, las mismas que ya se encontraban en fase de revisión y optimización, se determinaron algunos otros aspectos que perjudicaban directamente la venta y colocación de este servicio. La fuerza de ventas, es decir los funcionarios y analistas de Banca empresa, desconocían las funcionalidades de la plataforma, no estaban lo suficientemente capacitados para vender este servicio.

Después de este análisis, resulta lógico que la autora haya propuesto como mejora la implementación de capacitaciones para todo el equipo comercial, tanto en las características como en las funcionalidades de la plataforma electrónica para empresas. Asimismo, se propuso la elaboración de cartillas y videos demostrativos para los clientes, que contuvieran información detallada y fácil de entender de los pasos a seguir para ejecutar cada uno de los servicios ofrecidos en la plataforma.

Se coordinó con el área de producto y la gerencia de Banca Empresa, el desarrollo de un plan de capacitaciones semestrales para el equipo comercial. Las capacitaciones se enfocaban en conocer todos los aspectos de la plataforma electrónica para empresas: proceso de afiliación (formularios a llenar, tiempo promedio de afiliación, proceso de afiliación y áreas involucradas), versiones de la plataforma y las funcionalidades permitidas en cada una de ellas, *benchmark* de la plataforma frente a las de otros bancos y los beneficios obtenidos por los clientes con la afiliación.

La gerencia de Banca Empresa con el fin de reforzar las capacitaciones brindadas e impulsar las afiliaciones y el nivel de usabilidad de la plataforma, agregó una métrica en la medición del desempeño del equipo comercial. Según el tamaño de la cartera de cada funcionario, se solicitaba un número determinado de afiliaciones y de uso de la plataforma, medido por transacciones realizadas en ella. La consecución de esa meta junto con la de otras variables, se traducía en la obtención de un bono por desempeño con periodicidad semestral.

1.2.4. Resultados concretos logrados. El plan de capacitación permitió tener un equipo comercial con conocimiento pleno de las características, funcionalidades y beneficios de la plataforma transaccional para empresas. Un equipo preparado para vender e incrementar el número de afiliaciones y usabilidad de la plataforma entre los clientes. Cabe indicar que este plan de capacitación y la imposición de metas, vino acompañado de un incentivo monetario que jugó un papel importante en la motivación de los funcionarios.

Como se mencionó líneas arriba, una vez la autora desarrolló y presentó el proyecto final del programa *trainee*, pasó a ser parte del equipo comercial bajo la posición de Asistente de Banca Empresa. Desde su experiencia personal, las capacitaciones le brindaron seguridad y confianza acerca del servicio que vendía, consiguió asesorar correctamente a sus clientes, generar valor para ellos y comprendió la importancia de la plataforma como fuente de información para el negocio.

Cabe indicar que la autora asistía en el manejo de una cartera de clientes valorizada en 45 millones de soles, con un promedio de 60 clientes activos (con líneas revolventes o específicas vigentes). Previo a las capacitaciones, el foco no estaba en generar más afiliaciones ni mucho menos incentivar a los clientes al uso de esta, lo que se reflejaba en el bajo nivel de afiliación de la cartera, donde apenas el 15% de los clientes se encontraban afiliados, y tan solo la mitad de ellos realizaba alguna operación. Con un nuevo foco y entrenamiento, las cifras fueron creciendo, logrando al cierre del semestre que el 35% de los clientes de la cartera se encuentren afiliados a la plataforma y realicen al menos una operación al mes.

Adicionalmente, el aumento de las afiliaciones y la usabilidad de la plataforma trajo consigo los siguientes beneficios al negocio:

- Aumento de INOF (Ingresos no financieros) por concepto de afiliaciones y comisiones cobradas por transacciones.
- Incremento del nivel de clientes con venta cruzada.
- Aumento de saldos vista.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional.

Según lo mencionado en el capítulo anterior, el equipo comercial de Banca Empresa desconocía en gran mayoría el funcionamiento y los beneficios que se podían obtener de la contratación y utilización de la plataforma electrónica para empresas. Cabe indicar que una fuerza de ventas capacitada y con pleno conocimiento del producto, es clave para una correcta comunicación y promoción de los productos de la empresa. A continuación, se revisará fundamentación teórica que explica la importancia de una fuerza de ventas capacitada y su impacto en el *mix* promocional de la empresa.

2.1.1. Fuerza de ventas, herramienta estratégica en la promoción. El marketing mix o el mix comercial, es una herramienta clásica del marketing que engloba 4 variables fundamentales: producto, precio, plaza y promoción. Estos componentes ayudan a la elaboración de una estrategia de marketing que permite la consecución de objetivos comerciales. Es importante que las 4 variables se combinen de forma coherente para que logren complementarse entre sí y construir una estrategia exitosa.

Promoción, es según Kotler y Armstrong (2008, p. 363) “la combinación de las herramientas específicas de ^{publicidad}, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos”. Desde la perspectiva de Stanton, Etzel y Walker, promoción son “todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo” (2007, p. 506).

Según lo revisado, podemos determinar que la venta personal constituye una técnica o herramienta de suma importancia en el *mix* promocional. Kotler y Armstrong (2008) señalan que es la “presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes” (p. 363). Para Peñaloza “Incluye todas aquellas actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los mayoristas y/o minoristas” (2005, p. 78). Por su parte, Stanton, Etzel y Walker la exponen como “la presentación

directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende” (2007, p. 506).

Los vendedores o representantes de venta surgen como piezas fundamentales para llevar a cabo una venta personal. Para Kotler y Amstrong (2008), la fuerza de ventas es la unión más importante y decisiva entre la empresa y los clientes. No solo son los representantes de la empresa, también son los encargados de prospectar, mostrar los productos o servicios, negociar, establecer relaciones con los clientes, obtener información importante de ellos, cerrar ventas, entre otras funciones.

De la misma manera, León (2013, p. 381) señala que “la figura del vendedor es la pieza clave de la fuerza de ventas de la empresa, vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente”. Algo semejante comenta Díez, Navarro y Peral, quienes definen a la fuerza de ventas como “una de las variables tácticas (modificable a corto plazo) bajo control de la empresa cuyo manejo permite contribuir al logro de los objetivos comerciales” (2003, p. 463).

Después de las revisiones bibliográficas, no cabe duda de que la fuerza de ventas en una pieza fundamental y estratégica del *mix* comercial.

2.1.2. Capacitación, aspecto clave en la administración de la fuerza de ventas. En el punto anterior se determinó la importancia de la fuerza de ventas dentro del *mix* comercial, específicamente dentro de la promoción. Sin embargo, para tener éxito en la estrategia de marketing no basta con contratar a un grupo de personas que se dediquen a la venta de un producto o servicio. Es necesario llevar una correcta administración del equipo de ventas, es decir “diseñar la estructura y estrategia de la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar, y evaluar a los vendedores de la compañía” (Kotler y Amstrong, 2008, p. 402).

Uno de los aspectos básicos de la administración de la fuerza de ventas es la capacitación. Kotler y Amstrong (2008, p. 409) defienden que “un programa de capacitación eficaz les enseña sobre los objetivos de la compañía, su organización, sus principales productos y mercados, y las estrategias de sus principales competidores”. Se debe tener en cuenta que las capacitaciones no deben relegarse únicamente a los nuevos ingresos, “incluso los vendedores experimentados necesitan capacitación continua para

mejorar sus destrezas de ventas, aprender sobre productos nuevos y mejorar su administración de tiempos y territorios” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 542).

Resulta lógico mencionar entonces, que uno de los beneficios de una fuerza de ventas capacitada, se traduce en “vendedores más convencidos e informados sobre el producto o servicio” (Navarro, 2012, p. 98).

2.1.3. Importancia del conocimiento del producto por parte del vendedor.

Oller y Varea (2016), en un estudio realizado a 88 profesionales de Marketing en Ecuador, hallaron que el conocimiento del producto y de la competencia, eran considerados como la principal herramienta para el triunfo de un vendedor.

Para Friedman (2014), el conocimiento del producto es tan importante como la estrategia de venta, por ello los vendedores profesionales deben saber manejar con eficiencia ambos aspectos. El autor señala también que los vendedores “deben poseer suficientes conocimientos como para responder con confianza a las preguntas de los clientes acerca de los productos que venden” (2014, p. 58).

Una opinión compartida posee León (2013), quien expone que “un vendedor debe conocer cada detalle de los productos o servicios que vende ya que solo de esa manera podrá responder a los requerimientos de sus clientes y ganar su inclusión, respeto, confianza y reconocimiento” (p. 383).

Asimismo, son muchos los beneficios que obtiene una fuerza de ventas preparada. Por ejemplo, Friedman en su libro “¡No gracias... sólo estoy mirando!” (2014), enlista 15 beneficios que los vendedores obtienen con un acertado conocimiento del producto, entre ellos destaca: ser un buen profesional, ganar confianza en sí mismos, mejor manejo de las objeciones de los clientes, estar mejor preparados para las preguntas técnicas, entre otros.

Queda expuesta entonces, la importancia de una fuerza de ventas capacitada, con pleno conocimiento de los productos y/o servicios que vende y el impacto que genera esto en la promoción del *mix* comercial.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Inicialmente, mediante el método de la observación, la autora detectó la problemática que surgía entorno a la plataforma transaccional, esto sucedió durante la pasantía que realizó en el área de Banca empresa.

Para poder llegar a determinar qué factores estaban influyendo en el bajo *performance* y uso de la plataforma, la autora realizó múltiples entrevistas al equipo comercial de Banca empresa, tanto funcionarios como analistas. Asimismo, se entrevistó con especialistas del producto y con la jefa de productos transaccionales, con el fin de recabar la mayor información posible acerca de la realidad del producto. De la misma manera, obtuvo información proveniente de inteligencia comercial, lo que le permitió conocer el número histórico de afiliados, el *performance* por funcionario, ingreso por concepto de afiliaciones, entre otros datos.

Toda la información recabada permitió detectar puntos críticos que estaban entorpeciendo el incremento de clientes afiliados a la plataforma transaccional, siendo uno de ellos el bajo nivel de preparación del equipo comercial para la venta de la plataforma a los clientes de banca empresa.

Posteriormente, se realizó un informe presentado a la gerencia de Banca Empresa, donde se expuso este y otros puntos críticos detectados. Asimismo, se brindaron algunas recomendaciones y sugerencias como un programa de capacitaciones para el equipo comercial, videos tutoriales acerca del funcionamiento de la plataforma y cartillas de información que ayuden a la ejecución de tareas en la misma.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencia

3.1. Aportes

Los conocimientos obtenidos en la Universidad de Piura, especialmente en las asignaturas de Marketing, sirvieron de base para el desarrollo del proyecto descrito en el presente trabajo.

Una de las herramientas básicas y fundamentales del Marketing es el *mix* comercial. En las clases impartidas de Marketing I, se mencionó muchas veces la importancia de que los 4 pilares de la estrategia comercial: Producto, precio, plaza y promoción; estén en armonía y guarden coherencia entre sí, a fin de lograr una estrategia exitosa y sólida. Asimismo, se hizo hincapié en lo importante de contar con una fuerza de ventas motivada y capacitada, como factor clave para la promoción.

El tener claro el concepto y las implicancias de las famosas 4P's del marketing, le permitió a la autora trasladar los conocimientos obtenidos en clase a la realidad. Por lo que después de recabar la información necesaria, llegó a la conclusión de que específicamente para la plataforma transaccional, el *mix* comercial no estaba ejecutándose de manera coherente y responsable en los 4 aspectos fundamentales.

Por un lado, el equipo de producto de Banca Empresa se encontraba enfocado en llevar a cabo mejoras en la plataforma (producto). Los precios manejados eran bastante competitivos e incluso por debajo de los precios promedio del mercado. Sin embargo, no se habían tomado las acciones necesarias para una correcta promoción de la plataforma. El equipo comercial de Banca empresa, compuesto por los funcionarios y analistas, tenía un conocimiento casi nulo de la plataforma y sus funcionalidades. Ellos al ser el principal punto de contacto entre el cliente y el banco, se convierten en piezas claves para la venta de esta plataforma, sin embargo, no estaban preparados.

Las capacitaciones propuestas y finalmente puestas en marcha fueron de gran ayuda para mejorar los indicadores con respecto al nivel de afiliaciones y usabilidad de la plataforma, también impactó positivamente en los indicadores de venta cruzada de cada cartera de clientes. De la misma manera, se tradujo en un equipo comercial que conocía el producto o servicio que vendía y que podía asesorar adecuadamente a sus clientes.

3.2. Desarrollo de experiencias

Pertenecer a un programa *trainee* con tal amplitud, capacidad de acción y libertad para proponer, fue una primera experiencia profesional muy enriquecedora.

El proyecto fue la parte final de un proceso que inició 6 meses antes, cuyo fin era capturar el talento de recién egresados y formar los futuros banqueros y líderes de la organización. Finalmente, la autora logró el objetivo de lograr una posición en Banca Empresa, área de interés, y al mismo tiempo generó valor para la organización.

Durante la elaboración del proyecto, la autora siempre tuvo el apoyo y apertura de todo el equipo de Banca Empresa, tanto de los funcionarios de negocio como de los encargados del producto. Asimismo, de áreas como finanzas e inteligencia comercial que brindaron información cuantitativa concerniente a la plataforma.

El proyecto en cuestión fue presentado ante la plana gerencial de Banca Empresa, y fue bien recibido por los altos directivos. De la misma manera, el equipo comercial supo aprovechar las capacitaciones brindadas y utilizar la formación recibida para mejorar su *performance* y logro de metas propuestas.

Cabe indicar, que a partir de la presentación realizada donde se exponían los puntos críticos encontrados en torno a la plataforma transaccional para empresas; el área de producto llevó a cabo una serie de mejoras en distintos puntos del proceso de afiliación, así como en la atención post venta.

Conclusiones

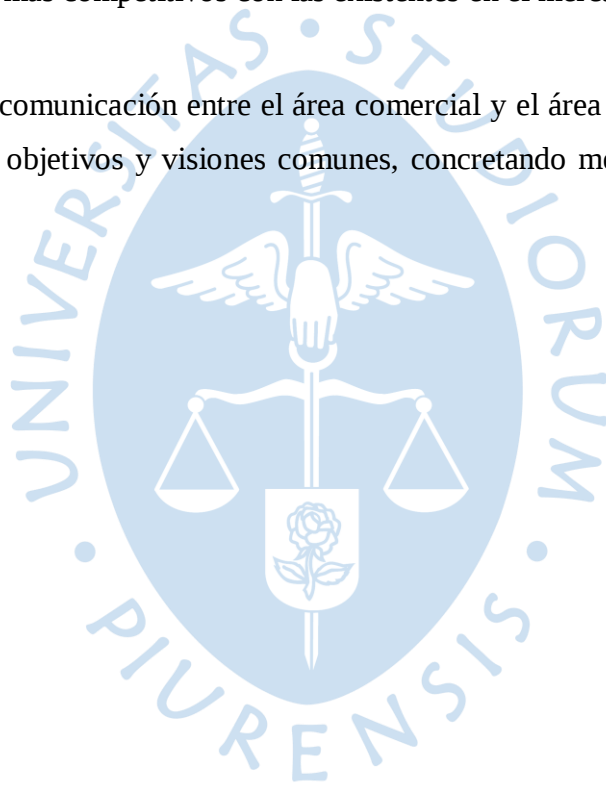
- La importancia de un *mix* comercial coherente, que guarde relación entre sí y donde las 4 variables (precio, producto, plaza y promoción) se encuentren correctamente desarrolladas, es fundamental para tener una estrategia comercial sólida y exitosa.
- Una herramienta fundamental para la promoción son las ventas personales, ejecutadas por la fuerza de ventas. Los vendedores son piezas clave en cualquier negocio, son el nexo de la empresa con el cliente y son los encargados de construir relaciones de largo plazo con ellos.
- Al convertirse en la cara de la empresa, es sumamente importante que los vendedores se encuentren capacitados y preparados no sólo en técnicas de ventas, sino también en conocimiento de los productos o servicios que ofrecen.
- Si no conozco bien un producto no puedo atender correctamente los requerimientos del cliente, por ello las capacitaciones en producto se convierten en un aspecto clave para llevar a cabo con la fuerza de ventas. Vendedores capacitados se traduce en vendedores más confiados de sí mismos y de los productos que ofrecen y más motivados.
- En el caso de la entidad bancaria analizada, la fuerza de ventas carecía de conocimiento pleno sobre uno de los servicios que el banco ofrecía para clientes del segmento Banca empresa, lo que dificultaba un correcto desempeño en niveles de venta (afiliación) y usabilidad del servicio. Una vez llevadas a cabo las capacitaciones propuestas, el nivel de afiliaciones incrementó en muchas de las carteras, al igual que las operaciones realizadas por los clientes en el mes.



Recomendaciones

Se sugiere a la entidad bancaria:

- Llevar a cabo constantemente las capacitaciones de este y otros productos o servicios ofrecidos, teniendo actualizado al equipo comercial acerca de cambios en los lineamientos o características de cada uno de ellos.
- Incluir mejoras en el proceso de afiliación y en las funcionalidades de la plataforma, a fin de ser más competitivos con las existentes en el mercado.
- Mejorar la comunicación entre el área comercial y el área de producto, esto con el fin de fijar objetivos y visiones comunes, concretando mejores resultados para el negocio.





Referencias bibliográficas

- Diez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Friedman, H. (2014). *¡No gracias... sólo estoy mirando!* México: BookBaby. Recuperado el 2020, de <https://es.scribd.com/read/216434243/No-gracias-Solo-estoy-mirando-Tecnicas-Profesionales-de-venta-para-convertir-visitantes-en-compradores>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 2020
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(2), 379-389. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Navarro Mejía, M. E. (2012). *Técnicas de ventas*. México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 2020, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Oller Alonso, M., & Varea Calero, D. (2016). Capítulo XI: ¿Cómo debe ser el vendedor ideal? En M. Oller Alonso, *Tendencias y retos del Marketing en Ecuador 2015* (págs. 222-240). Granada, España: EDICSO. Recuperado el 2020, de https://www.researchgate.net/publication/307476014_COMO_DEBE_SER_EL_VENDEDOR_IDEAL
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable FACES*, 71-78. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2020

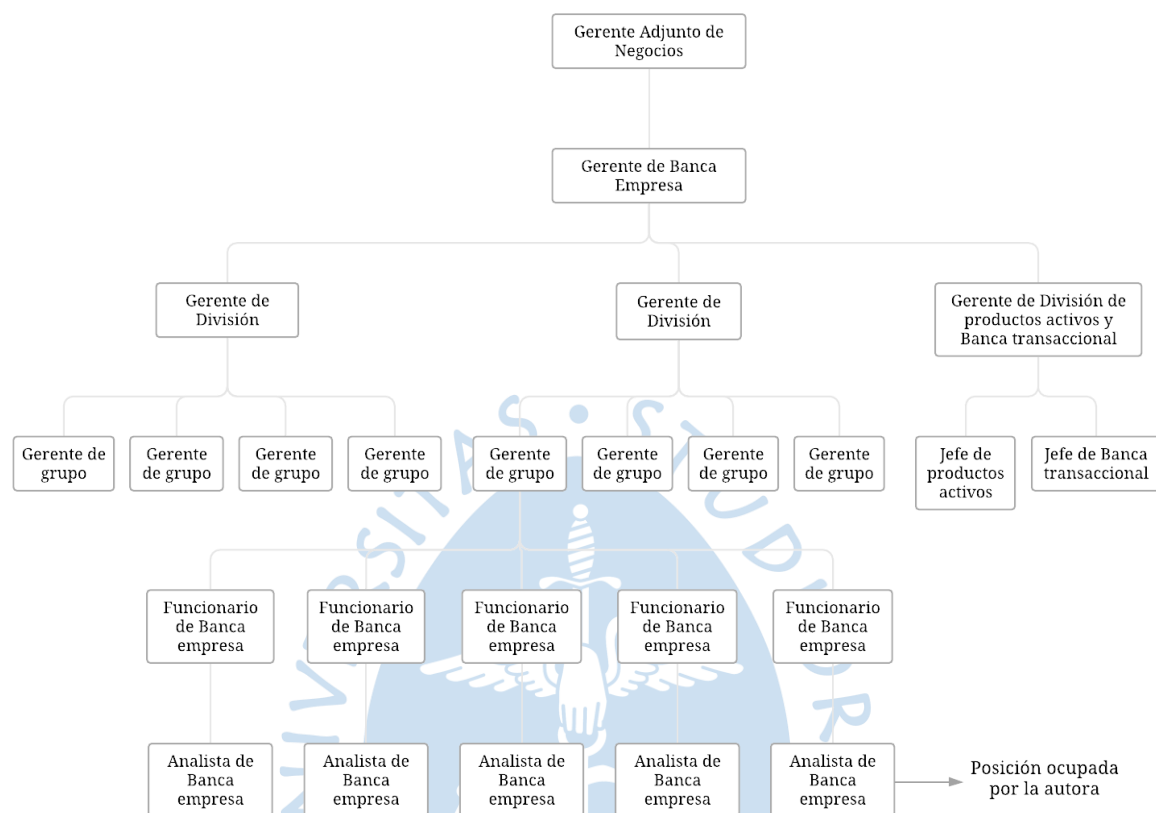


Apéndices





Apéndice A. Organigrama del área de Banca empresa



**La distribución de funcionarios y analistas se repite por cada gerente de grupo.
Fuente: Elaboración propia.*



Anexos





Anexo A. Hoja de vida de la autora

ALICE MONTERO TALLEDO

Administración de Empresas
UNIVERSIDAD DE PIURA

DNI 70275138

984 984 499

Jesus Maria – Lima

alicemontero.t@gmail.com

PERFIL

Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Piura, graduada en décimo superior. Con experiencia en manejo y gestión de cartera de clientes. Persona responsable, colaboradora y empática; con capacidad de comunicación a cualquier nivel, adaptación y resolución de problemas. Interesada en áreas comerciales y de marketing del sector Retail y financiero.

EXPERIENCIA LABORAL

Banco Pichincha

Abril 2019 -
Febrero 2020

Analista de Banca Empresa

- Administración y gestión comercial de cartera de Clientes valorizada en 45 millones de soles.
- Identificación de oportunidades que permitan incrementar los niveles de colocación e indicadores de rentabilidad y cross sell de la cartera.
- Prospección, captura y retención de nuevos clientes.
- Elaboración de propuestas de crédito.

Setiembre 2018 -
Abril 2019

Asistente de Banca Empresa

- Administración y gestión comercial de cartera de Clientes segmento Banca Negocio, valorizada en 30 millones de soles.
- Identificación de oportunidades que permitan incrementar los niveles de colocación e indicadores de rentabilidad y cross sell de la cartera.

Abril 2018 -
Setiembre 2018

Trainee Banca 360°

Pasante en todas las áreas del Banco y empresas del grupo. Se lideró proyecto para empoderamiento de Cash financiero, plataforma virtual para empresas.

Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)

Enero 2016 -
Marzo 2016

Practicante preprofesional de la División de Productos y Servicios para Empresas

Responsable de brindar soporte operativo del producto Factoring electrónico. Durante la experiencia, se logró reducir el tiempo de afiliación de proveedores, pasando de una semana a un día.

ESTUDIOS

Junio 2020 - Agosto 2020	Universidad del Pacífico Marketing Relacional y Administración de Relaciones con el Cliente
Marzo 2020 - Mayo 2020	Universidad del Pacífico Especialización en Retail Marketing
Marzo 2017	Universidad de La Sabana – Colombia Marketing Study Tour: Neurociencia como herramienta para entender al consumidor
Marzo 2013 – Diciembre 2017	Universidad de Piura – Campus Piura Bachiller en Administración de Empresas - Décimo superior

ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE SOFT SKILLS

Marzo 2016 - Diciembre 2017	Súmate Empresas UDEP (<i>Organización estudiantil de la Facultad de empresas</i>) Miembro del área de Marketing y Finanzas. - Encargada de gestionar auspicios de las principales empresas Piuranas, pro-fondos para la participación de la facultad en las Olimpiadas UDEP. - Organizadora del “Seminario de Emprendimiento y Empleabilidad 2016”.
--------------------------------	---

IDIOMAS

- Inglés: Intermedio. Centro de Idiomas Universidad de Piura.

INFORMATICA

- Conocimiento intermedio: Excel.
- Conocimiento avanzado: office.