



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Diseño de un sistema de soporte para los asesores de ventas y
servicios en una entidad bancaria, Lima 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Roselló Medina, Ambar Thalía Del Rosario (ORCID: 0000-0001-5462-8053)

ASESOR:

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y comportamiento organizacional

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria:

Este trabajo se lo dedico a mi pequeño Guiam, que es mi gran fuente de inspiración para cada paso que doy en mi vida y por quien me desvelo y estaré siempre.

Agradecimiento:

A Dios, por la vida y todo lo que tengo conmigo, a mi asesor el Dr. Edwin Martínez López y al Dr. Luis Esquivel Castillo, por su gran apoyo en el desarrollo de mi tesis y de manera muy especial a mi hijo Guiam Jacob, pues sacrifiqué tiempo que era para él, en el término de mis estudios de maestría, además del incondicional apoyo de mi esposo, mi madre, mis abuelitos y tíos, todos ellos que confían en mí y saben que siempre están conmigo en mi mente y mi corazón.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	15
3.1 Tipo y diseño de investigación	15
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	15
3.3 Escenario de estudio	17
3.4 Participantes	17
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.6 Procedimiento	18
3.7 Rigor científico	19
3.8 Método de análisis de datos	19
3.9 Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1: Categorías y subcategorías	15
-------------------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1: Triangulación de los antecedentes, marco teórico y resultados	20
Figura 2: Triangulación de las entrevistas semi estructuradas	21
Figura 3: Triangulación de la observación de la unidad de estudio	22
Figura 4: Triangulación del análisis documental	23
Figura 5: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas	24
Figura 6: Modelo de una presentación de guía de una tarjeta de crédito	61

RESUMEN

Dada la necesidad de un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios en una entidad bancaria, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios que les ayude a desarrollarse solos en la mejora de sus competencias laborales y procesos, siendo una guía paso a paso de manera más fácil y sencilla para el desarrollo de sus labores. La metodología que se utilizó fue de enfoque cualitativo y el diseño utilizado fue investigación acción, como técnicas de recolección de datos se utilizó las entrevistas semi estructuradas, la observación a la unidad de estudio y el análisis documental; para la cual se utilizó la “triangulación” como técnica de análisis.

Se concluyó que, la empresa no cuenta con un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de su entidad bancaria y se recomienda generar la creación del sistema propuesto para la mejora de las competencias laborales de los asesores, mejora en procesos, atención más rápida y eficaz, contar con un asesor eficiente y competitivo, que el asesor cuente con mayores ingresos y finalmente avanzar de la mano banco y asesor generando el plan de acción ganar-ganar.

Palabras clave: Sistema de soporte, ventas y servicios, competencias laborales, procesos.

ABSTRACT

Given the necessity of a supporting system for sales and services advisors in a financial entity, this research work has the objective of designing that supporting system for sales and services advisors that helps them improve their labor competencies. Being a step-by-step guide, they can use for development of their work. The methodology used was of a qualitative approach and the design used was action research, as data collection techniques, semi-structured interviews, observation is the study unit and documentary analysis were used; "triangulation" was used as an analysis technique.

It was concluded that the company does not have a support system for sales and services advisers of its bank and it is advisable to create the system that was proposed for the improvement of the advisors' labor competencies, process improvement, a faster and more efficient service, have an efficient and competitive advisor, making the advisor have higher income and finally move forward hand in hand the bank and advisor, generating a win-win action plan.

Keywords: Supporting system, sales and services, labor competencies, process improvement.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se encuentran enfocadas en procesos que beneficien digitalmente a sus organizaciones de manera interna con sus trabajadores y de manera externa con sus clientes, esta evolución para las entidades financieras es inclusive más enfocada; ya que, deben de cumplir con las expectativas de los clientes a niveles de alto rendimiento como las de otras entidades. Sin embargo; existen procesos internos de las entidades financieras que no se encuentran estandarizados, ordenados y organizados para que el asesor de ventas y servicios pueda lograr su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, logrando así atender con mayor rapidez, evitar reprocesos, demoras en respuestas, generar más ventas, más ingresos y ganancias.

Así, tenemos a nivel internacional casos como el Banco Fintechs (Financial Technology Firms) de México; quien es un banco competidor a nivel mundial, que utiliza la tecnología de la información y comunicación buscando brindar un soporte a los clientes, satisfaciendo de manera fácil y ágil sus necesidades, a través de diversos servicios financieros que en una evaluación tradicional de la banca no calificarían, es decir, no accederían a un financiamiento. No cuentan con oficinas físicas, todo es a través de la virtualidad, contando con plataformas de pagos electrónicos, criptomonedas y financiamiento colectivo, Ozaee y Sohrabi (2017).

A nivel nacional en Perú tenemos el caso del Banco Interbank, donde impulsaron la innovación con el fin de crear nuevos servicios financieros enfocados en satisfacer la necesidad del cliente en un menor tiempo y sin reprocesos, con el fin de un sistema de soporte que ayude a generar a los trabajadores mejoras en sus procesos de ventas y atenciones, como un ejemplo notorio son las embosadoras que son máquinas de emisión de tarjetas de crédito, que les ayuda a tener una atención más rápida y no depender del courier de que les lleve las tarjetas a los clientes, simplificando procesos de ventas y no perder la oportunidad de una venta en manos de la competencia, Romaní (2019).

A nivel local describiremos el problema de investigación trabajado que fue en una entidad financiera en el área de plataforma de ventas y servicios en la División Comercial; los asesores de ventas y servicios, sean trabajadores nuevos o antiguos no cuentan con un sistema de soporte que los ayude a tener una guía de procesos

por cada producto o servicios que ofrece el banco de manera ordenada y estandarizada; por ejemplo, si un asesor nuevo no supiera el proceso de como ingresar una tarjeta de crédito para una venta por primera vez; no existe una guía paso a paso que lo oriente en hacerlo de manera fácil y sencilla; tiene que preguntar, pedir ayuda a alguien que tenga más conocimiento, ello hablando de un producto pequeño y fácil que algún compañero pueda resolver con respuestas; sin embargo, si hablamos de un producto con más procesos como una tarjeta de crédito con garantía líquida que son productos que pocas veces son ofrecidos por desconocimiento del mismo, el asesor de ventas puede inclusive hasta perder una venta o generarse un problema si hace un trámite de manera equivocada.

La entidad financiera cuenta con una enciclopedia interna que en la actualidad se encuentra desfasada, no actualizada, lo que puede hacer incurrir en errores y reprocesos, o en una no respuesta a un caso, o perjudicar a un cliente por un error de desactualización; cuenta además con un aplicativo nuevo llamado Workplace; sin embargo, es complicado en cuestión de encontrar las novedades actualizadas y en ocasiones necesitamos dejar casos para averiguarlo hasta el día siguiente lo que ocasiona retrasos o que un cliente desista de alguna operación, todos los asesores de ventas y servicios cuentan con los mismos recursos, pero en ocasiones hay asesores que no logran llegar a su meta y perjudica sus competencias laborales siendo mal visto en el Reloj Comercial que es quien mide a todos los asesores en verde, amarillo y rojo; que significa, bien, más o menos y mal respectivamente, ello en ocasiones es por falta de conocimiento de procesos para culminar algún trámite o venta de algún producto, es por ello que al observar esta problemática aplicando los conocimientos obtenidos en mi profesión, se generó una propuesta para diseñar un sistema de soporte que ayude a los asesores de ventas y servicios en desarrollar sus competencias laborales, aprender procesos de manera más didáctica y que cuenten con los recursos disponibles trabajando en equipo y con este proceso existirá un ganar-ganar beneficiando al asesor de ventas y servicios y a la entidad bancaria; además en el contexto social, los beneficiados con esta propuesta de diseño; principalmente son los asesores de ventas y servicios, los clientes y la entidad bancaria.

El problema general de esta investigación es ¿Cómo elaborar el diseño de un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria,

Lima 2021?, a continuación, se detallan los problemas específicos que son los siguientes, ¿Cuáles son las competencias laborales para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?, ¿Cuáles son los procesos para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?, ¿Cuáles son los recursos disponibles para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?, ¿Cómo es el trabajo en equipo para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?

La justificación social de esta investigación es relevante; ya que, la variable de estudio es imprescindible para el desarrollo de los procesos en su labor día a día en la entidad bancaria, del mismo modo, esta investigación tiene implicancia práctica puesto que los resultados obtenidos podrán servir para el crecimiento personal de cada asesor de ventas y servicios. La justificación por su valor teórico de esta investigación, formará parte de información y apoyo para, estudiantes, profesionales y en cuanto a su utilidad metodológica se realizó con instrumentos de recolección de datos como las entrevistas, la observación a la unidad de estudio y el análisis documental de la empresa, que va a ayudar a obtener mayor información para lograr conclusiones y recomendaciones más asertivas como propuesta para la empresa, de este modo los futuros investigadores que deseen contar con datos de esta variable puedan utilizarlo como material de apoyo.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021 a continuación se detallan los objetivos específicos que son los siguientes, Determinar las competencias laborales para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021, Determinar los procesos para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021, Determinar los recursos disponibles para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021, Determinar el trabajo en equipo para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de comprender y evaluar los resultados de la investigación, se tuvo en consideración los siguientes antecedentes, en el contexto nacional, tenemos a Felipa (2014) que en su investigación tuvo como objetivo la mejora del soporte para entidades bancarias, para ello aplicó como método de desarrollo un modelo de implementación de procesos, donde hizo diversas observaciones y técnicas de estudios que le permitió llegar a la conclusión, que la aplicación de este proceso en la implementación del soporte puede eliminar defectos, reducir reprocesos y costos con el cual beneficiaría a la entidad bancaria, este proceso de implantación fue desarrollado para el banco Interbank en Perú.

Además, tenemos a Quiliche (2016) quien en su estudio tuvo como objetivo desarrollar un sistema de mejora en atención al cliente identificando problemas en el proceso de atención en aquella entidad bancaria, donde existía demora en los requerimientos, deficiencia en el servicio de call center, saturación en llamadas, falta de experiencia en los trabajadores, específicamente en el área de plataforma, ante aquella situación presentó como método un análisis cualitativo donde mostró un modelo de diseño de mejora donde exista nuevos procesos de atención al cliente como soporte para el área estudiada, como adquirir más líneas telefónicas, contratar más personal y crear un manual de atención, que le hizo llegar a la conclusión de que esta propuesta mejoraría la calidad de atención al cliente en la entidad bancaria, la cual fue realizada en Cajamarca – Perú.

Por otro lado, Benites, Chuquiure y Quiroz (2016) nos mencionan que en sus estudios tuvieron como objetivo mejorar la gestión de proyectos, donde la propuesta ha tomado como referencia un banco con un sólido grupo financiero que se encuentra en confidencialidad que se encuentra en Perú y en sus conclusiones nos indican que esta propuesta ayudará que tenga una visión amplia de los avances, problemas y necesidades de cada proyecto que ayudará a reaccionar de manera oportuna y satisfactoria a los proyectos de acuerdo con su necesidad.

También, Valderrama, Yabar, Velarde y Díaz (2018) tienen como objetivo diseñar un modelo de E-Logística para sistematizar la unidad de negocio de un operador logístico peruano y contar con un soporte que los ayude a contar con competitividad frente a otras empresas, la metodología que utilizaron se dividió en dos partes, la primera consideró un diagnóstico de los procesos, para la cual se

aplicó el método de observación, luego procedieron a configurar su modelo logístico, en conclusión llegaron a determinar que, los modelos logísticos a aplicar serán de suma importancia y soporte para la empresa pues los posicionará en el mercado para no perder competitividad y contar con una óptima unidad operativa en su negocio.

Por otro lado, Herrera (2019) nos indica que en su investigación ella tenía como objetivo satisfacer la necesidad de un grupo de empresarios en servicio de una empresa turística en Perú, porque tenían la deficiencia de una atención de calidad al cliente; ya que, no contaban con los conocimientos técnicos necesarios que les permitiera brindar un servicios de calidad, es por ello que en su estudio después de varios análisis y encuestas realizadas, llegó a la conclusión que es de suma importante planificar y ejecutar mejoras bien estructuradas aplicando el sistema de buenas prácticas como herramienta y soporte que necesitan para la mejora del proceso de atención de calidad, siendo este un adecuado proceso administrativo de servicio, infraestructura y equipamiento, del desempeño de colaboradores como áreas de soporte necesarias para el desarrollo de su trabajo.

En el contexto internacional, tenemos a Pérez, Pérez y Reyes (2020) quienes tuvieron como objetivo crear un diseño de un sistema basado en actividades para sucursales del Banco Popular de ahorro de Cuba, donde utilizaron varios métodos, como encuestas, observaciones y análisis y concluyeron que ello es necesario porque se encuentran enfocadas en las evaluaciones integrales de los procesos de su banco y que es importante los instrumentos o soportes que ayuden a las entidades a desarrollarse de manera más eficiente.

Además, Mayorga, Herrera y Ruso (2016) nos indican que tuvieron como objetivo, verificar si la auditoría es un apoyo estratégico en la gestión del sistema para ello utilizaron diversos métodos que ayudaron a recolectar información como las encuestas y observación a los involucrados, concluyendo que, el soporte en la gestión del sistema financiero en una entidad bancaria en Ecuador es una necesidad interna, como externa pues ello obliga a las organizaciones a interesarse en aplicarla en sus empresas, es urgente las implementaciones de estos procesos para contar con flexibilidad, adaptación, anticipación y actuación en cuanto las cosas cambien en el mundo, se encuentra orientado a valorar este sistema estratégico para una transformación articulada para el sistema financiero.

Por otro lado, Perezzi, Casali y Deco (2020) nos comentan que el objetivo de su investigación era diseñar un sistema de soporte con el fin de semi – automatizar procesos que les ayude en la empresa en Argentina, pues ello era la dificultad en la entidad de estudio; por ello, realizaron encuestas y validaciones que le permitieron reafirmar la situación del problema y gestionar propuestas que beneficie y brinde soluciones que mejoren el día a día en el trabajo, ellos llegaron a la conclusión que, es importante aplicar la semi – automatización para recuperar de forma periódica normativas que es importante para el desarrollo de su empresa.

Además, Soley (2015) cuyo objetivo es hacer conocer que la banca y la tecnología son dos realidades que son compatibles en la banca española, pese a ser independientes; ya que, hoy en día es necesario e indispensable que las entidades bancarias cuenten con una alta tecnología, realizó gráficos y detalló su proceso, midiendo la inversión, evolución, variación y estimación de gastos, en su conclusión nos indica que, si antes la tecnología era como un soporte para apoyar el producto bancario, hoy en día es indispensable y necesario pues indica que es parte de su ciclo de vida llamándolo “core bussines” este proceso ayuda en la eficiencia de los procesos bancarios y reducir al número de personas que no aporten valor.

Además, Morales y Octavio (2018) nos indican que su trabajo de investigación tiene como objetivo plantear una propuesta de diseño para un App bancaria, llamada “User Experiencie for Mobile Bank” en el sector bancario en Colombia, para ello se empleó la metodología de Diseño centrado en el usuario se usaron entrevistas y un bechmark de apps, diagnósticos, escenarios y prototipos, en conclusión, la propuesta tendrá como fin mejorar la experiencia de los clientes de la entidad bancaria en Colombia, teniendo como antecedentes que los clientes realizan varios procesos de forma virtual y esto les ayudará a mejorar procesos para el soporte en la entidad bancaria estudiada y de este modo la forma de trabajo será más fácil y rápida.

Con respecto a las teorías que sustentan el presente estudio, se expone la teoría de los 14 principios de la administración, donde Fayol como se citó en López (2019) nos indica que, los procesos como soporte en el trabajo harán que el sistema de desarrollo en la empresa sea más eficiente y eficaz; ya que, ellos se encuentran establecidos como normas, llamados por Fayol, el proceso administrativo, además

de la división del trabajo de todos, Fayol, consideró que el obrero al igual que el gerente son seres humanos y deben de trabajar en unidad y en equipo para lograr el éxito, de este modo todos se beneficiarían y que son sumamente importantes para el desarrollo eficiente en la empresa, motivo por el cual se pretende crear un sistema de soporte que brinde la guía de procesos paso a paso para el apoyo a los asesores de ventas y servicios, es por ello que de los principios de Henry Fayol, se tomaron como base teórica para el presente trabajo de investigación, llevándolo a la realidad problemática y convirtiéndolos en categorías importantes para el desarrollo de la misma.

Asimismo, se menciona como siguiente teoría los principios de la administración científica de Taylor como se citó en Almanza, Calderón y Vargas (2018) mencionándonos que, se busca aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, como la inexistencia de soporte en las entidades bancarias y de este modo dar buenas soluciones con lo que se beneficiarían tanto la empresa como el trabajador donde los principales métodos científicos son la observación y la medición; ya que, el soporte para los procesos administrativos son importantes para organizar las tareas de tal modo que se redujeran al mínimo los tiempos muertos, pues esta teoría nace para elevar la productividad de la empresa elevando la eficiencia de los trabajadores.

Del mismo modo, tenemos a la teoría estructural de autoridad de Max Weber como se citó en Almanza, Calderón y Vargas (2018) indicándonos que, esta corriente estructuralista de la administración nos ayuda a equilibrar los recursos de la empresa, considerándose de este modo que la organización burocrática es un sistema organizativo, poniendo énfasis y atención al recurso humano de la empresa que involucra los objetivos personales de cada trabajador como también a su estructura, que corresponderían a los objetivos de la organización, así mismo, el sistema de soporte en las entidades bancarias cuentan con el propósito de mejorar la efectividad en el logro de las metas, además de maximizar la eficiencia para alcanzar mejores resultados al más bajo costo con nuevos sistemas, la aplicación de este proceso beneficiaría tanto al trabajador como a la empresa.

Así también tenemos la teoría de neoclásica de Peter Drucker como se citó en Puell (2009) donde nos menciona que, la empresa no es una máquina sino, está conformado por todos los integrantes que la mueven, pero además de ello, la

innovación es relevante para la organización, Drucker indica que la innovación es una disciplina sistemática, organizada y rigurosa. El empresario debe encontrarse alerta de los cambios internos y externos para no quedarse atrás y además ser competitivo; es así como, la propuesta de un diseño de soporte es una nueva forma de innovar con un nuevo sistema, no aplicado antes en la entidad bancaria, uno de los puntos enmarcados por Drucker es la innovación en los procesos, pues estos se vuelven obsoletos, así como los aplicativos mencionados en esta investigación que necesitan un cambio por completo.

El presente estudio está compuesto de cuatro categorías, así tenemos la primera categoría que son competencias laborales, donde Mendizábal y Escalante (2021) nos indican que, las competencias laborales se demuestran a través de habilidades y conocimientos que desarrolle cada persona desenvolviéndose de manera dinámica y rápida en resolver actividades en su centro laboral desempeñándose de manera eficiente. Además, Cejas, (2018) menciona que. la competencia laboral se toma como un proceso integral de formación, pues desde su forma vincula al mundo del trabajo y a la sociedad con el mundo de la educación.

Por consiguiente, la primera subcategoría de las competencias laborales, son las habilidades, donde Button, Seifert, Chiw, Araujo y Davids (2020) analizan que, se adquieren por movimientos o imitaciones que el ser humano percibe y utiliza a su beneficio, ello genera una costumbre en el ser humano que hace que genere una habilidad natural, en consecuencia, de ello, las organizaciones que cuentan con este tipo de personas, cuentan con una ventaja competitiva; ya que, ellos brindan una gran experiencia personal y en su atención con el cliente en la entidad bancaria. Por otro lado, Portillo (2017) nos menciona que, la habilidad se está utilizando de distintas formas en varios países y depende del entorno en el que se va a desarrollar, en el ámbito laboral se va a desarrollar con conocimientos y destreza para desarrollarse como una actividad productiva, quiere decir que va a utilizar su destreza física y mental para lograr de manera exitosa una tarea.

Del mismo modo, la segunda subcategoría de las competencias laborales, son los conocimientos, donde Marín (2021) determina que es la información y habilidades mentales que una persona adquiere, al identificar, observar, y analizar hechos, es ilimitado; sin embargo, la misma persona lo limita al no contar con mayor conocimiento aprendido. Por otro lado, Retegi (2020) nos menciona que

necesitamos abordar retos de la empresa del futuro, por ello, es importante adquirir conocimientos especializados y actualizados, y que requieren además de conexión con otros conocimientos para brindar una buena respuesta a los clientes. Además, Córdova y Gutiérrez (2018) nos indican que, el conocimiento cuando es aplicado a un proceso de toma de decisiones en una estrategia empresarial es sumamente interesante; pues, se va a reflejar en diversos factores como la supervivencia, viabilidad y mejora de procesos; ya que, el conocimiento enriquece a la persona y ello se busca siempre en toda organización.

Asimismo, la tercera subcategoría de las competencias laborales es la especialización, donde Sánchez (2017) nos menciona que la especialización en el trabajo va a determinar diferentes tareas y actividades en particular asignadas a un equipo de trabajo o de manera individual a personas que se especialicen en ese proceso, atendiendo de ese modo ciertas características, recursos o habilidades que le correspondan. Así como Fayol como se citó en López, (2019) la especialización en el trabajo y la naturaleza de cada uno para mejorar la eficiencia en la producción consiste en la división del trabajo y fragmentar las tareas que sean necesarias para la producir un bien o un servicio de manera exitosa. Por otro lado, Blicke, Parlato, y Saunders (2021) nos indican que en los bancos estadounidenses ellos se especializan en concentrar sus préstamos en ciertas industrias, ello les ayuda a la mejora de sus conocimientos y experiencia en un sector, lo que les beneficia en especializarse y contar con un buen rendimiento.

Finalmente, la cuarta subcategoría de las competencias laborales son definir metas, el programa de asistencia al empleado (2021) nos indica que, definir metas es determinar los objetivos claros, ello ayudará a la determinación de los propósitos y que el resultado sea efectivo, se realizará con la participación de todo el equipo de trabajo, es importante fijar metas a corto y largo plazo, además que sean metas realistas y alcanzables. Por otro lado Visa (2015) indica que definir las metas de la empresa son las acciones que te dirigen a un objetivo y ello ayudará a medir el éxito que tiene tu empresa, la manera de plasmarlo será determinante de cada emprendedor, muchos concuerdan que la definición de metas es importante, pero en la práctica pocas empresas lo realizan y lo plasman; pues, si tú lo escribes y te propones a realizarlo cuando lo logres, te sentirás impulsado a establecerte metas aún mayores.

En la segunda categoría definiremos los procesos donde Mestres (2019) nos indica que, para establecer una gestión basada en procesos, es necesario identificar lo que la empresa desea incluir en los 3 grandes bloques de la organización que son: estratégicos, operativos y de soporte. Realizarlos es una actividad complicada, pero beneficiosa para un plan estratégico corporativo, ello ayudará a contar con diversos beneficios como detectar ventajas competitivas, nuevas oportunidades o mejoras en diversos procesos de la empresa. Además, Cabo (2021) también nos indica que, para definir los procesos es importante el tamaño de la organización a analizar, la capacidad de actividades que se pueda realizar dependiendo de la experiencia y diversos factores en el momento de la realización, con el objetivo de eliminar el mayor número de barreras para acortar procesos y se pueda realizar con mayor simplicidad, de ello se generará cada uno de estos procesos.

Asimismo, la primera subcategoría de procesos es la calidad del trabajo y Alcázar (2017) nos menciona que, la calidad del trabajo está totalmente justificada; pues todas las empresas desean contar con el mejor y más óptimo desarrollo en su entidad, usualmente las herramientas de medición de las empresas se miden calidad y cantidad; sin embargo, se puede evidenciar que a mejor calidad de trabajo se encuentran buenos resultados. Por otro lado, en los Retos de supply chain (2021) nos indica que, para tener calidad en el trabajo es necesario cumplir con indicadores de calidad que van a medir nuestro proceso en el trabajo, ello nos va a ayudar a tener una guía para la empresa para obtener mejores decisiones y alinearnos mucho más a las expectativas del cliente y ser más competitivo frente a la competencia.

Del mismo modo, en la segunda subcategoría de procesos tenemos las reglas y normas, donde Baris (2019) determina que, las reglas y normas nos a encontrarnos en armonía y estar en orden dentro de la empresa, al conjunto de normas se les llama normativas y esta y rige el todo de una determinada materia. Del mismo modo Da Silva (2018) nos menciona que, las reglas y normas son un conjunto de normas y obligaciones y prohibiciones a través del que se regula el desenvolvimiento de diversas personas de un determinado lugar. Yazdanmehr y Wang (2016) nos detallan las normas cumplidas por los empleados de la organización, con la política de la seguridad de la información, acá desarrollan las

normas sociales y el clima ético que se desarrolla en las organizaciones para un mejor manejo de la empresa pues ello ayudará a contar con la fidelización de los clientes, quienes se van a sentir seguros en depositar la confianza en la organización.

En la tercera categoría definiremos recursos disponibles, donde Rus (2019) analiza que, son aquellos medios que se van a utilizar en la empresa para un fin. Estos recursos deben de generar una utilidad beneficiosa para la organización normalmente es económica y su disponibilidad es limitada. Los autores, Acosta, Plata, Puentes, y Torres (2019) nos indican que, las empresas cuentan con sus planes estratégicos, dentro de ellos existen las ventajas competitivas que hará mostrar algo distinto a la organización de otras, para contar con ellas una de las necesidades de la empresa es contar con recursos disponibles, puesto que ayudará teniendo cierta influencia en los resultados, pues si los trabajadores no cuentan con recursos es como mandar a la guerra a los oficiales sin armas, ello es sumamente importante para lograr hacer bien su trabajo.

De este modo, la primera subcategoría de recursos disponibles son materiales y equipos, donde Acosta, (2019) indicó en su trabajo de investigación que con respecto a materiales y equipos logró realizar un excelente inventario donde se verificó el correcto funcionamiento de cada objeto que se encuentra alineado a los objetivos de la empresa, es imprescindible contar con la disponibilidad de lo que necesitan los trabajadores siempre, y tener buenos equipos de cómputo para asegurar el trabajo de cada uno.

De igual forma, la segunda subcategoría de recursos disponibles son los formularios, donde Gonzáles (2021) nos menciona que, los formularios son instrumentos o herramientas que permiten recolectar información relevante, la cual posteriormente, nos ayudará a cumplir objetivos dependiendo del uso que se le brinde. En términos generales los formularios se estructuran a través de preguntas donde se recolectarán datos de las personas y dependiendo de la necesidad de la información solicitada es la estructura del formulario por la necesidad de cada entidad. En la actualidad con el avance de la tecnología, no solo contamos con formularios físicos sino además digitales.

Además, en la tercera subcategoría de recursos disponibles tenemos la información actualizada; donde, Gómez, Fuentes, y Aristizabal (2017) nos indican

que, las entidades financieras son empresas que deben de contar siempre con información actualizada, los contextos actuales inclusive nos hacen contar con la necesidad de datos con mayor detalle de cualquier proceso para los clientes. Así es que la información financiera va de la mano con el trabajo de las personas que laboran en el banco, pues se convierte en una herramienta de control de la gestión de la empresa.

En la cuarta categoría definiremos que es el trabajo en equipo donde Gestión (2018), nos indica que, durante muchos años el trabajo en equipo se ha visto reflejada en el mundo lo que nos llevó a la civilización. En la actualidad se relaciona con el trabajo grupal en diversos ámbitos: trabajo, estudios y familiares, esta determinación refleja que mientras más personas se incorporen a la colaboración de un trabajo este surge mejores resultados. También la asesoría empresarial (2014) nos indica que, el equipo de trabajo es un conjunto de personas que realizan diversos trabajos para complementarlos con otros y lograr resultados en común, se apoyan y desean lograr un mismo objetivo en conjunto.

Asimismo, la primera subcategoría del trabajo en equipo es el compañerismo, donde Martelaro, Nneji, Ju y Hinds (2016) nos indican que en sus investigaciones llegaron a la conclusión que el compañerismo y la confianza en las organizaciones traen consigo resultados positivos, que aumentarán el deseo de realizar las tareas o actividades con mayor ahínco y sin temores. Además, Ramírez (2015) analizó que, para que no exista una falta de apoyo y compañerismo, es necesario que, predomine el trabajo en equipo y disminuya el trabajo individual, de esto modo en todas las empresas o instituciones incentivan el modo de trabajo en equipo acrecentando el compañerismo y la colectividad.

Del mismo modo la segunda subcategoría del trabajo en equipo es el compromiso, donde Narvaez, Hidalgo y Coca (2019) nos cuentan que en sus investigaciones ellos tenían como objetivo establecer dimensiones e influenciar en la eficacia de su trabajo con el fin de encontrar características que ayuden a fomentar el compromiso con el empleado, ya que, en sus conclusiones ellos indican que el compromiso en el trabajo ayuda a que exista una planeación estratégica adecuada, conseguir objetivos institucionales y contar con un buen clima laboral con aspectos positivos y bienestar. También tenemos el aporte de Cesáreo y Chambel (2017). Quienes nos indican que las organizaciones indican que en la

actualidad el éxito de la empresa es porque existe un fuerte compromiso organizacional y un alto compromiso laboral; lo que, atribuye, que cuando un trabajador se encuentra fidelizado, puede dar más del 100% por su empresa y empujar todo el equipo el mismo barco con un mismo objetivo.

Tenemos, además, en la tercera subcategoría del trabajo en equipo a la confianza, donde Guinalú y Jordan (2016) mencionan que para los trabajadores es un verdadero reto generar confianza en su equipo; ya que. Este representa un verdadero valor para realizar el trabajo con éxito en las empresas, es por ello que el trabajo de investigación presentado por los autores presenta diversos antecedentes como factores de la confianza en equipo como: características físicas, comportamiento del líder. Los resultados en cambio arrojan que el líder que crea confianza en su equipo es aquel que, es empático y justo. Además, Crystal (2017) indica que las empresas desean contar con los mejores trabajadores, pero cuentan con un mal concepto de retención de personal es por ello que los empleados dejan sus trabajos por una serie de razones las cuales involucran la falta de prácticas adecuadas de recompensas, por ello el propósito del autor era determinar si existe una relación entre recompensas, confianza y compromiso en el trabajo, en el cual concluyó que en la actualidad las empresas no sólo deben de pensar en las recompensas extrínsecas sino también en las intrínsecas para mejorar sus niveles de retención de personal el cual es brindar mayor confianza a los trabajadores en lugar que niveles de trabajo y compromiso laboral.

Siguiendo con la cuarta subcategoría del trabajo en equipo tenemos a la fidelidad, donde Tseng y Wu (2017) nos cuentan que, el propósito de este artículo es verificar la fidelidad de los representantes de una entidad financiera enfocándose en el cumplimiento psicológico recibido en el contrato, pues es aquí donde examinó como el liderazgo ético estimula e influye en la lealtad de los profesionales de la finanza. Del mismo modo Rajput, Singhal y Tiwari (2016) nos cuentan que, la satisfacción laboral y la fidelidad de los empleados es uno de los desafíos más grandes de las organizaciones; ya que, los empleados son los recursos más valiosos de la empresa, y cuando tienen varios años de antigüedad en la empresa lo son aún más, es por ello que se ha demostrado que cuando sucede esto, es porque el empleado se encuentra más comprometido con los objetivos de la organización y que los ellos tienen la creencia que trabajar con aquella organización

en su mejor opción, es por ese motivo que llegar al punto donde el trabajador cuente con estas características podrían afirmar que se encuentra fidelizada con la organización.

Finalmente, en la quinta subcategoría del trabajo en equipo tenemos a las capacitaciones, donde Vasanthi y Rabiyaathul (2019) nos indican que ayudan a los trabajadores a que sean habilidosos en las funciones laborales de un dominio, también ayuda los miembros de un equipo a que aprendan diferentes habilidades del mismo dominio, significa que el empleado A aprenderá las habilidades del empleado B y viceversa, siendo beneficioso en cuanto se presente cualquier situación laboral fluctuante como por ejemplo cuando un empleado clave deje la organización por licencia o cualquier otra situación se podrá suplir esta función sin perjudicar el avance del mismo. Además, Lentz y Roys (2015) nos indican que, existen empresas donde cuentan con alta rotación de personal y ello se debe a que no cuentan con capacitaciones, esto al no motivar a los empleados hace que dejen el trabajo; sin embargo, también indican que en los puestos donde si reciben capacitaciones y además cuentan con un sueldo más alto, esta rotación de personal es menor, pues existe la motivación del personal de seguir laborando ahí porque le dan mayor conocimiento.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de diseño que predominó en la presente investigación fue de tipo básica. Los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) nos indicaron que la investigación básica produce conocimientos y teorías, se denominó también investigación pura, teórica o dogmática, indican que es originado por el marco teórico y se limita a él. El beneficio de éste es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con aspectos prácticos. También la presente investigación es no experimental y Muntané (2010) menciona que la investigación no experimental es observable, evidenciando con ello las situaciones de la empresa, además es transversal por lo que se usará en un periodo de un año.

Diseño de investigación

De acuerdo con la naturaleza de nuestra investigación, el presente informe de investigación se desarrolló utilizando el diseño de investigación – acción. Según los autores, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) mencionan que el diseño de investigación - acción va a enfocarse en resolver problemas de diversas índoles. Se basa en la identificación del problema, elaborar un plan, implementar, evaluar y retroalimentar.

El desarrollo del mismo debe de adaptarse a la situación del estudio y sus enfoques son prácticos y participativos y se debe de implementar 3 fases: observar, pensar y actuar. Además, Salas (2019) analiza que el diseño de investigación – acción nos va a mostrar que las personas involucradas en el estudio podrían ser de un grupo o comunidad que participan de manera activa en este proceso, de este modo se contribuye a lograr la identificación del problema y de posibles soluciones.

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

En la presente investigación se diseñó un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria, el soporte consiste en contar con un vademécum de cada procedimiento desarrollado paso a

paso de ventas de productos del banco y de los servicios que se brindan a los clientes, para que cada asesor cuente con el apoyo y respaldo que necesita; contando con las herramientas necesarias, lo que permitirá al asesor sentirse seguro al cerrar una venta, documentación que se requiere para los procesos y los tiempos que se necesita para culminarlos.

En la presente investigación se eligió las siguientes categorías enfocándonos en nuestro autor base Fayol como se citó en López (2019) adaptándolo a nuestra realidad problemática, del mismo modo de las categorías en mención se desplegaron las siguientes subcategorías que nos brindarán mayor entendimiento del desarrollo de cada una, en este sentido las subcategorías serán las pequeñas partes que armarán el concepto de las categorías.

Tabla 1

Categorías y Subcategorías

Categorías	Subcategorías
Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Conocimientos • Especialización • Definir metas
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo • Reglas y normas
Recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales y equipos • Formularios • Información actualizada
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo • Compromiso • Confianza • Fidelidad • Capacitaciones

Elaboración propia.

3.3 Escenario de estudio

El escenario donde se desarrolló la presente investigación fue en una entidad bancaria en el Perú, ubicada en el distrito de Cercado de Lima, provincia Lima, departamento de Lima. En la División Comercial de la entidad bancaria, en el área de plataforma, en ella laboran un total de once personas. Los autores Rodríguez y Valdeoriola (2014) nos indican que el escenario de estudio es muy importante; ya que, en la investigación cualitativa se enfoca en estudiar a las personas y el lugar donde se desarrollan las mismas, es importante que el investigador logre compenetrarse con este espacio y los involucrados para conocerlos más a fondo, conocer su lenguaje, emociones y descubrir valores.

3.4 Participantes

En la presente investigación los participantes tomados en consideración fueron 11 trabajadores, de los cuales 2 cuentan con el cargo de supervisoras de asesores de ventas y servicios y 9 cuentan con el cargo de asesores de ventas y servicios a quienes se les realizó la técnica de “observación participante”; y fueron la unidad de estudio, de quienes se adquirió datos descriptivos y significativos de los acontecimientos, procesos y conductas; de ellos pudimos observar cómo es la realidad problemática y el contexto.

Los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), nos mencionan que en los estudios cualitativos no importa el tamaño de la muestra; pues, el investigador no va realizar perspectivas probabilísticas; el interés del investigador es realizar una investigación cualitativa a profundidad, que ayude a entender el fenómeno del estudio y a responder preguntas de la investigación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó tres técnicas de recolección de datos: la técnica de la entrevista semiestructurada donde elegí a tres encargados que son expertos en el tema y con preguntas abiertas puedan describir acerca de sus mundos; la técnica de la observación participante, donde

elegí supervisores de la unidad de estudio para poder conocer presencialmente las situaciones vividas en la entidad bancaria y sus funciones y la última técnica que es el análisis documental, donde se codificarán, analizarán y concluirán lo recolectado para ésta investigación.

Para los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), existen diversos tipos de técnicas e instrumentos de recolección de datos como: observación, entrevistas, casos, historias, entre otros y además es importante contar con diversos materiales para la recolección de información como: videos, fotos, grabaciones, entre otros.

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos se utilizó tres instrumentos: la guía de la entrevista, en la cual se redactó las preguntas como guía de comprobación preparando un plan de acción para conducir la entrevista, el siguiente instrumento que se utilizó fue la guía de observación en la cual me permitió recolectar acciones observadas de la unidad de estudio y por último, la ficha de análisis documental que me permitió registrar información sobre documentación y procesos que realiza la entidad bancaria en estudio.

3.6 Procedimiento

En su tema de estudio, Monje (2011) nos indica que, se recauda información importante en gran cantidad, que son entrevistas, notas, material audiovisual, entre otros, con este material, el investigador los procesará sometiendo la información, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en el estudio.

Para la presente investigación en la elaboración de la entrevista se tuvo que seguir pasos determinados con respecto al sistema de soporte de los asesores de ventas y servicios de la entidad bancaria; el primer paso fue identificar a los trabajadores a quienes se les realizará la entrevista, el segundo paso se desarrolló utilizando el instrumento de guía de la entrevista semiestructurada para preparar las preguntas, en el tercer paso se pidió el consentimiento y autorización a los trabajadores que serán entrevistados, el cuarto paso fue, coordinar con los trabajadores que serán entrevistados un horario específico para no interrumpir sus labores, luego,

como quinto paso, se realizaron las entrevistas, donde se les generará preguntas abiertas logrando una conversación coloquial para que el entrevistado pueda brindar la mayor cantidad de información y datos importantes para la presente investigación. Finalmente, con los datos recolectados de las entrevistas realizadas se realizó la técnica de triangulación donde se verificó si existieron similitudes y diferencias que luego fueron analizadas.

3.7 Rigor científico

Los autores Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012), nos mencionan que, el rigor científico debe de estar presente en la investigación considerando que el investigador debe contar con importantes criterios éticos, la fiabilidad o validez son cualidades esenciales con las que deben contar las pruebas de carácter científico en la recolección de datos de este modo garantizan criterios de crédito y confianza asegurando la calidad de la investigación, a su vez se exponen diversos criterios que garantizan el cumplimiento como: credibilidad, transferibilidad, consistencia, conformabilidad, relevancia y la adecuación teórico-epistemológica. La credibilidad del presente trabajo de investigación se basa en la recolección de datos proporcionada por la misma empresa de fuentes confiables.

3.8 Método de análisis de datos

En el estudio realizado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), nos indican que en el método de análisis de datos en la investigación cualitativa la recolección de datos y el análisis de estos, prácticamente se realizan en paralelo. El análisis de datos realizado en la presente investigación consiste en la transcripción de las entrevistas, realizando un proceso de orden, organización y agrupación de las respuestas de los entrevistados, ello refleja diversos patrones para separarlo por categorías, ello nos ayudará a encontrarle el sentido a los datos obtenidos y entenderlos.

3.9 Aspectos éticos

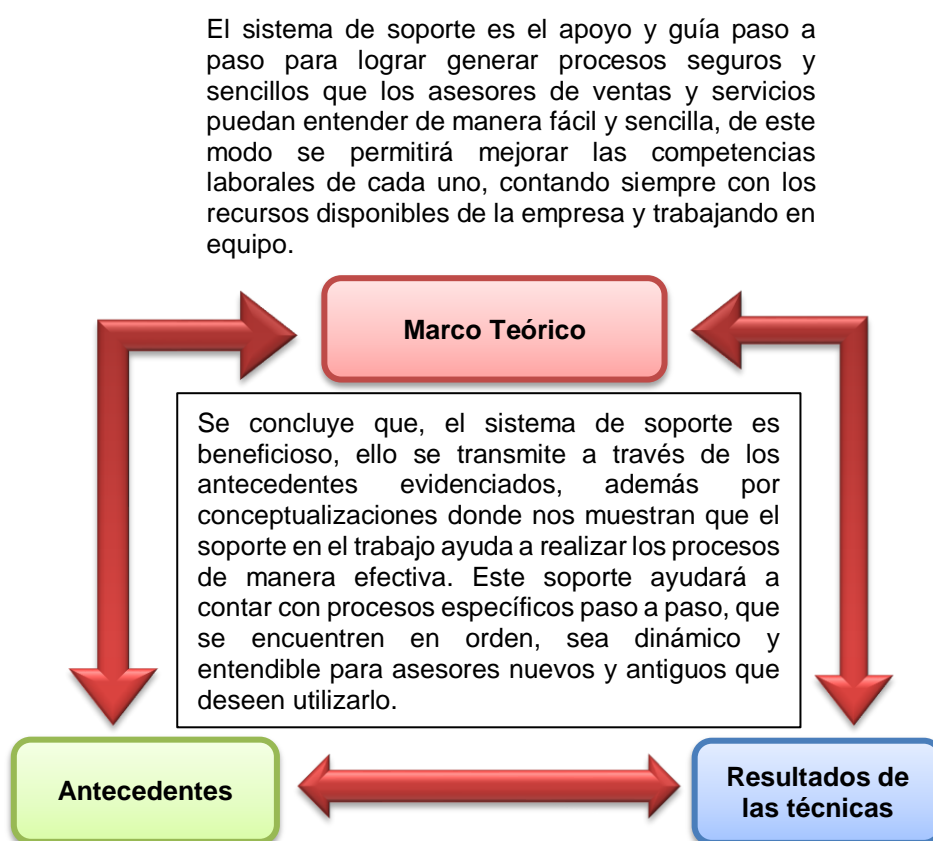
En su investigación Gonzales (2002), nos menciona que, los aspectos éticos en la investigación cualitativa son relevantes, porque como estudio de la moral la ética es filosófica, la investigación científica y el conocimiento producido en la ciencia, demandan conductas éticas, con ello se menciona la veracidad de resultados, el respeto a la propiedad intelectual, entre otros. Para la presente investigación se garantiza la autenticidad del cumpliendo con los protocolos, del uso de la guía de trabajo de investigación de la universidad Cesar Vallejo, la resolución rectoral N° 11, el código de ética de la escuela de posgrado, el uso de la herramienta turnitin y el uso de las normas APA.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para describir los resultados del presente trabajo de investigación, se ha obtenido la información de las técnicas aplicadas como entrevistas semi estructuradas, observación, y análisis documental, cuyos resultados servirán como fuente de información para analizar y realizar la técnica de triangulación de datos que me permitió contrastar enfoques de los diversos métodos aplicados y llegar a conclusiones objetivas.

Figura 1

Triangulación de los antecedentes, marco teórico y resultados.



La implementación de soporte en las empresas ayudó a lograr objetivos de manera asertiva y que los trabajadores puedan culminar sus procesos diarios sin reprocesos, eliminando defectos y reduciendo costos.

La propuesta de un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios es necesaria e importante para que puedan desarrollarse de manera eficiente, contando con una guía paso a paso del proceso de cada producto, y el asesor cumplirá su meta mensual y será productivo, generando la técnica del GANAR – GANAR.

Basada en la triangulación de los antecedentes, marco teórico y resultados se concluyó que, la entidad bancaria no cuenta con un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios, ello ocasiona diversas falencias en el desarrollo del trabajo diario de los asesores, como demoras en atenciones, demoras en respuestas, pérdida de oportunidades de ventas por desconocimiento del producto o proceso de venta, retraso en sus metas diarias y mensuales que conlleva a diversos factores internos y externos de cada asesor de manera particular.

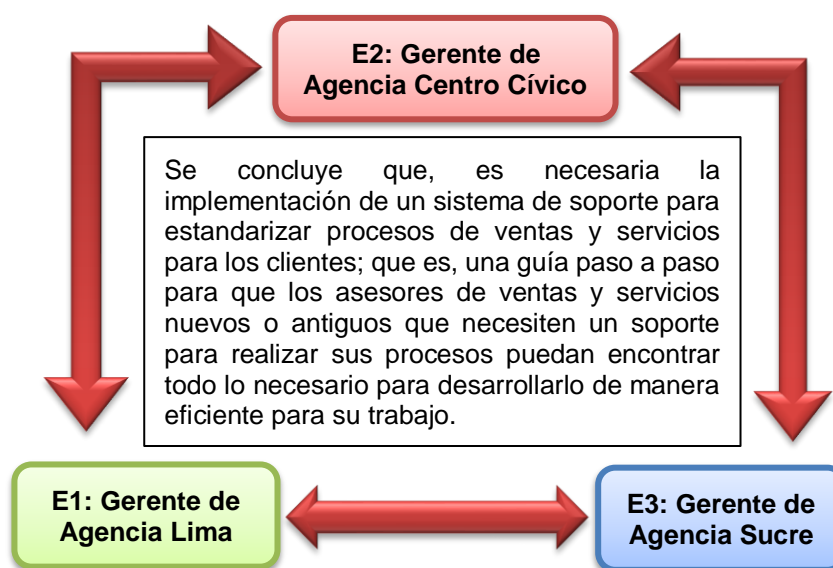
Es importante mencionar, que el banco provee de todas las herramientas disponibles para los asesores como: máquinas actualizadas, formularios, información, equipos de protección personal, etc.; y además los asesores cuentan con el apoyo de todo el equipo, en cuanto a alguna ausencia por diversos motivos, de toma de firmas, o información que necesiten; sin embargo, el asesor de ventas y servicios, no cuenta, con un sistema de soporte como una guía paso a paso de procesos estandarizados de cada productos; ya sea, para ventas o cualquier servicio para los clientes; además de ello, se evidencian con antecedentes nacionales e internacionales y a través de las conceptualizaciones del marco teórico como se puede trabajar de manera óptima contando con el apoyo de un diseño de soporte en cualquier empresa.

Es por este motivo que, al contar con la falta de este sistema de soporte en la entidad bancaria, se realiza una propuesta de un diseño de un sistema de soporte en el presente trabajo de investigación, siendo necesario para el mejor y óptimo desarrollo de la empresa, permitiendo de este modo, lograr grandes resultados para la entidad bancaria, el soporte ayudará a una atención más rápida con los clientes y los trabajadores, se encontrarán seguros de los trámites que se encuentran realizando, puedan culminar sus procesos diarios sin reprocesos, eliminando defectos y reduciendo costos, generando sobre todo el beneficio para ambas partes en la empresa y en el trabajador con la técnica del GANAR – GANAR. (Figura 1).

Figura 2

Triangulación de las entrevistas semiestructuradas.

No existe el soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria, el apoyo que se tiene para ellos es en información, la enciclopedia y el Workplace puede ser desactualizada y difícil de encontrar, los asesores tienen diversas competencias que son medidas por indicadores del mismo banco, y existe una relación directa entre el soporte y los procesos de los asesores porque ellos deben de desarrollarse y cumplir con la asignación de metas de manera mensual, el mayor apoyo del asesor es el gerente y supervisor; sin embargo, existen tiempos perdidos cuando se consulta a uno de ellos algún caso y son más de 2 los asesores que se encuentran a la espera, el banco brinda recursos a los asesores y cuentan con todo el apoyo de las oficinas porque es un trabajo en equipo, sin embargo, el soporte necesario para contar con la eficacia de su trabajo.



Es necesaria la implementación de un soporte que sea más amigable, práctico, con orden y casuísticas; ya que, la información importante se encuentra en diferentes sitios y están en ocasiones desactualizados y esto genera retrasos en el trabajo y perjudica el desempeño del asesor de ventas y servicios afectando su productividad; ya que, ellos deben de lograr el objetivo de sobrepasar sus metas mensuales, cuentan con el apoyo del equipo completo en momentos de ausencia y el banco les otorga todas las herramientas necesarias pero es importante contar con procesos que ayuden a evitar retrasos para culminar sus ventas.

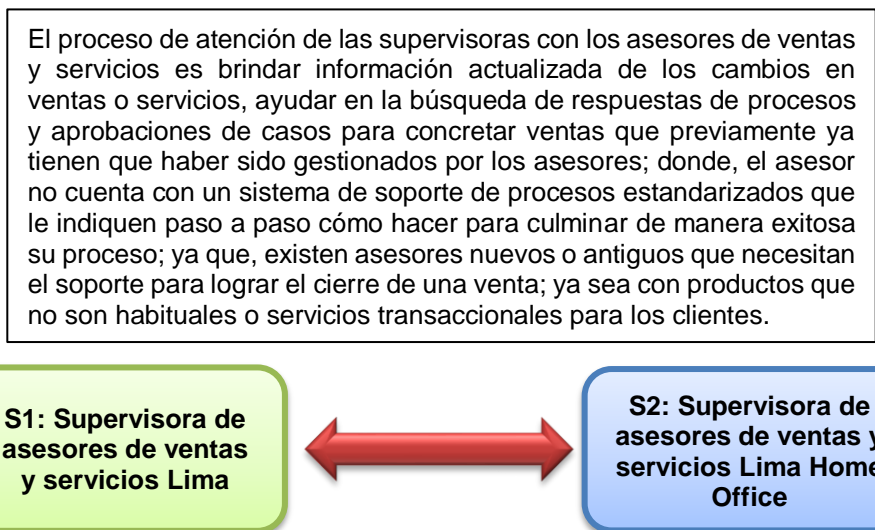
No existe soporte para los asesores de ventas y servicios y debería aplicarse como una línea de ayuda para ellos, les ayudaría a evitar errores; pues, cuentan con una herramienta de apoyo, pero se encuentra desfasado y la otra herramienta es muy difícil de ubicar la información, cuentan con competencias laborales altamente importantes para desarrollar su trabajo y es importante si se contara con un soporte que les ayude en sus procesos de manera fácil y didáctica.

Basada en la triangulación de las entrevistas semiestructuradas se concluyó que, del mismo modo que la percepción de los gerentes de agencia, el sistema de soporte es imprescindible en la entidad bancaria en mención, pues los asesores de ventas y servicios no cuentan con un proceso estandarizado de los productos que ofrece el banco; en varias oportunidades se ha presentado casos donde el asesor

por temor a realizar una venta donde desconocía el procedimiento, no pudo completar el servicio, o muchos de los asesores en diferentes meses no han llegado a la meta mensual asignada y los gerentes no encontraban respuestas de porqué sucedía esto de manera seguida y esta propuesta les parece muy interesante: es por ello, que se recomienda puedan aplicar la propuesta realizada para la mejora, rapidez, sencillez en la atención de los asesores de ventas y servicios, esto ayudaría en su trabajo diario para los productos de ventas y los servicios que brindan, además generaría una ganancia para el trabajador y para el banco. (Figura 2).

Figura 3

Triangulación de la observación de la unidad de estudio.



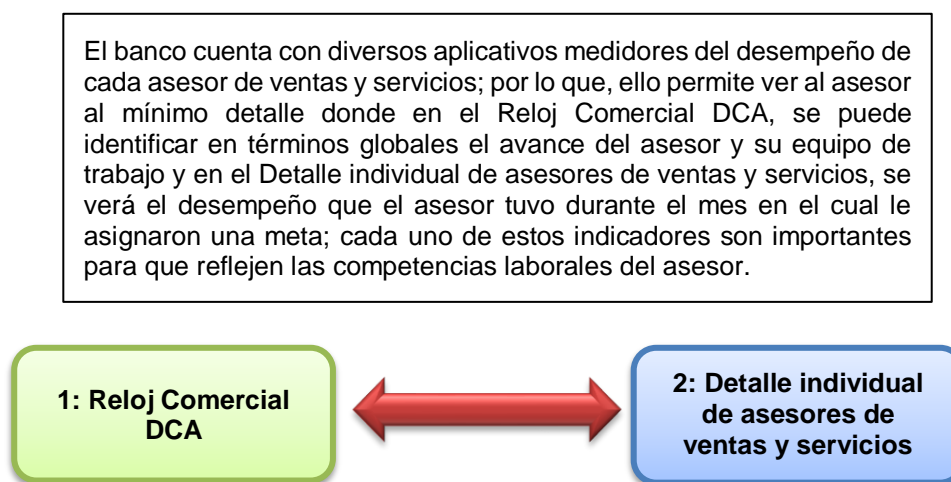
Se encarga de liderar al equipo de la agencia Lima de manera presencial en la oficina, ella cuenta con la primera información de los cambios en toda la región con respecto a las ventas o servicios para el cliente, absuelve dudas, consultas y ayuda a buscar respuesta de procesos a los asesores de ventas y servicios y cuenta con mayores autonomías para resolver problemas, gestiona aprobaciones de casos por los aplicativos NMIC y 360°, fedatea documentación donde ella cuenta con poderes que le otorga el banco, las ventas de los asesores son con la atención presencial de los clientes y con el distribuidor proporcionado por el banco.

Se encarga de liderar al equipo de las agencias de la región de Lima que se encuentran trabajando como Home office, ella cuenta con la primera información de los cambios en toda la región respecto a las ventas o servicios para el cliente, absuelve dudas, consultas, y ayuda a buscar respuesta de procesos a los asesores de ventas y servicios que trabajan desde casa y cuenta con mayores autonomías para resolver problemas, gestiona aprobaciones de casos por los aplicativos NMIC y 360°, las ventas de ellos básicamente son a través de un distribuidor proporcionado por el banco para revisión y ventas concretas de este grupo de asesores.

Basado en la triangulación de la observación de la unidad de estudio se concluyó que, los asesores de ventas y servicios cuentan con el apoyo de las supervisoras; sin embargo, no existe un sistema de soporte que explique los procesos paso a paso como guía para los asesores de ventas y servicios donde existan los trámites estandarizados para cada tipo de venta o servicio, ello genera retrasos en atenciones con los clientes de manera presencial, demora en respuestas de casos, no avanzar en paralelo con el equipo con respecto a la meta individual, falta de compromiso por desconocimiento de información. (Figura 3).

Figura 4

Triangulación del análisis documental.



El banco cuenta con un medidor de pulso llamado Reloj Comercial DCA (División de canales de atención), con ese reloj puede verificar como se encuentran cada área comercial del banco en todas sus regiones, en este medidor podemos verificar que se ve todos los productos por descripción y como se encuentran en cada región y agencias en el Perú. Se puede verificar tres colores al que se le llama semáforo, que describen como se encuentran cada uno; donde, el color verde que significa que se encuentran cumpliendo el propósito solicitado o en meta, el color amarillo o ámbar que significa que se encuentran próximos o cerca de lograr la meta solicitada, y el color rojo que significa que se encuentran incumpliendo el propósito solicitado o con desfase de meta, como se cuenta con variedad de productos en la descripción ese cuadro nos hace mención a la Campaña Multiproducto.

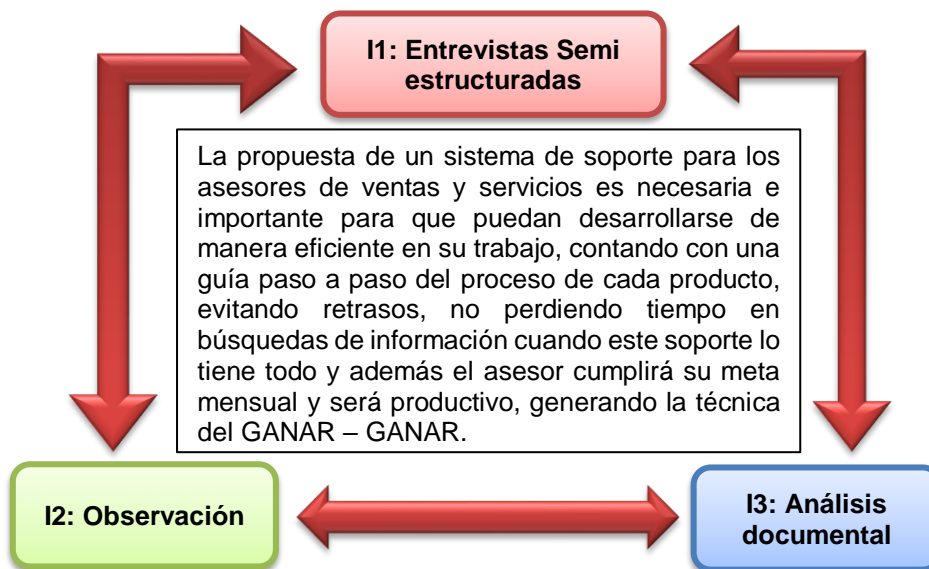
El banco cuenta con un medidor individual por asesor de ventas y servicios llamado Detalle Individual; en este detalle podemos ver por completo al asesor de ventas y servicios con nombre y apellidos y se verifica cuáles son los productos que vende a detalle, en cuentas de ahorros (pasivos) y en volúmenes o unidades (activos), además también se puede ver cuánto es el porcentaje en el que se encuentra el asesor, trabajándolo con el semáforo de los tres colores mencionados anteriormente.

Basado en la triangulación del análisis documental se concluyó que, los asesores de ventas y servicios son evaluados constantemente por diversos indicadores que reflejan el desenvolvimiento de cada uno de ellos para verificar si son productivos y habilidosos en el área en el que se encuentran, ello determinará si cumplen con sus metas propuestas, el ascenso a otro puesto o inclusive si en reiteradas oportunidades no cumplieran su meta después de dos advertencias podría ser inclusive un despido, véase los cuadros en mención en las evidencias del anexo 7. (Figura 4).

Figura 5

Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas.

Es importante y necesario un sistema de soporte para estandarizar procesos de ventas y servicios para los clientes; que es, una guía paso a paso para que los asesores de ventas y servicios nuevos o antiguos que necesiten un soporte puedan ayudarse con una guía paso a paso para realizar sus procesos y puedan encontrar todo lo necesario para desarrollarlo de manera eficiente y sin temor a cometer errores, de manera fácil y práctica.



Las supervisoras brindan información actualizada de los cambios en ventas o servicios, ayudar en la búsqueda de respuestas de procesos y aprobaciones de casos para concretar ventas que previamente ya tienen que haber sido gestionados por los asesores; donde, el asesor no cuenta con un sistema de soporte de procesos estandarizados que le indiquen paso a paso cómo hacer para culminar de manera exitosa su proceso.

El banco cuenta con diversos aplicativos medidores del desempeño de cada asesor de ventas y servicios, ello permite ver al asesor al mínimo detalle donde se puede identificar el avance del asesor y su Detalle individual, se verá el desempeño que el asesor tuvo durante el mes en el cual le asignaron una meta; cada uno de estos indicadores son importantes para que reflejen las competencias laborales del asesor.

Basado en la triangulación de las técnicas de investigación utilizadas, se concluyó que, la entidad bancaria al no contar con un sistema de soporte para apoyo de los asesores de ventas y servicios, se encuentra con una deficiencia que podría afectar a la empresa no sólo en la pérdida de una venta, sino inclusive por algún error de procesos, pérdidas económicas; por otro lado, el trabajador, también se encuentra la necesidad de un soporte para su trabajo con el que no cuenta y debe adaptarse con lo que tiene a trabajar; es por ello, que la propuesta de un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios permitirá reducir las pérdidas de ventas, errores, demoras en tiempos, que los asesores no lleguen a su meta, entre otros y será beneficioso no sólo para el asesor, sino también para el banco. (Figura 5).

V. CONCLUSIONES

Primera:

Se concluyó que, el diseño de un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios; es beneficioso para la entidad bancaria; ya que, estandarizará procesos de los productos que ellos brindan, disminuirán tiempos y errores, se beneficiará el asesor y el banco.

Segunda:

Se concluyó que, el asesor de ventas y servicios necesita contar con competencias laborales marcadas para el perfil de su puesto y el sistema de soporte propuesto les ayudará a desarrollar sus habilidades, conocimientos, especializarse en los productos que necesite y definir sus metas a futuro proyectándose a cuanto es lo que quisieran alcanzar en sus próximos meses de campañas.

Tercera:

Se concluyó que, los procesos se verán a diario en el desenvolvimiento del asesor de ventas, tienen que desarrollar su trabajo definiéndolo por actividad, además de ello es importante realizar un trabajo de calidad sea una venta o un servicio y sobre todo cumpliendo las políticas del banco en cuanto a las reglas y normas que nos indican.

Cuarta:

Se concluyó que, se debe de usar de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles otorgados por el banco, para brindar la mejor experiencia al cliente y que se logre alcanzar una atención de calidad, utilizar los materiales sanitarios necesarios por pandemia, para protegerse a sí mismos, a sus compañeros y a los clientes.

Quinta:

Se concluyó que, el trabajo en equipo es beneficioso para todos los asesores de ventas y servicios que trabajan en el banco, ello ayuda a la rentabilidad de los trabajadores, no perder una venta, dar una excelente percepción al cliente de atención si no se encuentra su compañero, unir lazos de amistad entre el equipo y que exista un buen clima laboral.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

Se recomendó que, se debe de diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios llamado "Vademécum"; ya que, estandarizará procesos de los productos que ellos brindan, disminuirán tiempos y errores, se beneficiará el asesor y el banco.

Segunda:

Se recomendó que, en cuanto el asesor cuente con el sistema de soporte para el desarrollo de su trabajo diario pueda utilizarlo y ponerlo en práctica y así pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y especializarse en del desarrollo de cada proceso por productos, de este modo el asesor podrá definir sus propios objetivos y el mismo plantearse en cuando desearía cumplir sus metas mensuales.

Tercera:

Se recomendó que, los asesores de ventas y servicios al contar con el sistema de soporte puedan en la utilización definir cada proceso del desarrollo de cada producto y puedan mejorar, que se pueda ver reflejada la calidad del trabajo que desarrollará y sobre todo que lo realiza respetando las políticas de reglas y normas que tiene el banco.

Cuarta:

Se recomendó que, la entidad bancaria pueda contar con la disponibilidad de los recursos para los asesores de ventas y servicios y ello le pueda ayudar a desarrollar de manera eficiente y eficaz su trabajo diario; ya sean, en materiales y formularios y equipos que se encuentren aptos y actuales para su uso; sobretodo y una de las cosas más importantes, que pueda encontrarse la información actualizada.

Quinta:

Se recomendó que, el proceso realizado en trabajo en equipo que se viene desarrollando se pueda mantener y que la entidad bancaria pueda aportar en estos tiempos de pandemia propuestas para "días de clima laboral" en equipo que por la pandemia ya no se realiza, por ejemplo, un envío de pizza a todo el equipo de trabajo al cierre de la agencia para un pequeño compartir en equipo.

Referencias

- Acosta, C. (mayo, 2019). Mejora del proceso de gestión de almacenes en una empresa de comercialización de equipos de cómputo.
- Acosta, J., Plata, K., Puentes, D. y Torres, M. (junio, 2019). Influence of resources and capabilities in finance performance and business competitiveness: a literature review.
- Alcázar, M. (noviembre, 2017). La calidad de los trabajos hace la diferencia. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/la-calidad-de-los-trabajos-hace-la-diferencia/>
- Almanza, R., Calderón, P. y Vargas, J. (enero, 2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. Revista científica “Visión de Futuro”.
- Asesoría empresarial. (agosto, 2014). ¿Qué es un equipo de trabajo? *CEUPE magazine*. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-trabajo.html>
- Baris, L. (abril, 2019). Reglas y normas de una empresa ejemplos. Recuperado de <https://nuevoejemplo.com/2019/04/reglas-y-normas-de-una-empresa-ejemplos.html>
- Benites, V. Chuquiure, C. y Quiroz, A. (setiembre, 2015). Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una entidad bancaria peruana para los proyectos de desarrollo de sistemas.
- Blickle, K., Parlatore, C. y Saunders, A. (mayo, 2021). Specialization in banking.
- Button, C., Seifert, L., Chiw, J., Araujo, D. y Davids, K. (2020). Dynamics of skill acquisition: An ecological dynamics approach.
- Cabo, J. (2021). Identificación de los procesos en una organización. Recuperado de <https://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- Cejas, E. (abril 2018). Los puntos de vista del concepto competencia laboral.
- Cesáreo, F. y Chambel, M. (marzo, 2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance

- Córdova, F. y Gutiérrez, F. (2018). Knowledge management system in service companies.
- Crystal, (febrero, 2017). The influence of organizational rewards on workplace trust and work engagement.
- Da Silva, K. (setiembre, 2018). Ejemplos de reglamento de una empresa. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13714612/ejemplos-de-reglamento-de-una-empresa>
- Felipa, J. (julio, 2014). Metodología de implementación de modelo de mejora de procesos Lean Six Sigma en entidades bancarias.
- Gestión (noviembre, 2018). El trabajo en equipo en el ámbito laboral. ¿Por qué es importante trabajar en equipo? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importancia-equipo-empresas-nnda-nnlt-251322-noticia/>
- Gómez, C., Fuentes, D. y Aristizabal, C. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la gerencia.
- Gonzáles, G. (febrero, 2021). Formularios: características, estructura, tipos, ejemplos. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/formularios/>
- Gonzáles, M. (2002). Ética y formación universitaria. Recuperada de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie29a04.htm>
- Guinalú, M. y Jordan, P. (febrero, 2016). Building trust in the leader of virtual work teams.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Herrera (2019) Mejora de la calidad de servicio ofrecido en las mypes de hospedaje ubicadas en destinos emergentes del Perú utilizando el sistema de aplicación de buenas prácticas.
- Lentz, R. y Roys, N. (2015). Training and Search On the job.

- López, J. (noviembre, 2019). Los 14 principios de la administración de Henri Fayol. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/14-principios-de-administracion-henri-fayol.html>
- Marín, A. (2021). Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/conocimiento.html>
- Martelaro, N., Nneji, V., Ju, W. y Hinds P. (marzo, 2016). Tell me more designing HRI to encourage more trust, disclosure, and companionship.
- Mayorga, M., Herrera, K. y Ruso, F. (junio, 2016). Auditing as a Strategic Support in the Management of Tungurahua Province Financial-cooperative System.
- Mendizábal, G., y Escalante, A. (enero, 2021). El reto de la educación 4.0: competencias laborales para el trabajo emergente por la covid-19. Recuperado de <https://doi.org/10.23913/ricsh.v10i19.242>
- Mestres, M. (abril, 2019). Identificar y elaborar el mapa por procesos de la empresa. Recuperado de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica.
- Muntané, J. (mayo, 2010) Introducción a la investigación básica. Recuperado de <https://www.sapd.es>
- Narvaez, J., Hidalgo, W y Coca, J. (junio, 2019). Estudio empírico del compromiso con el trabajo.
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J., y Rebolledo-Malpica, D. (diciembre, 2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Recuperado de <http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cualitativa.pdf>
- Ozaee, A y Sohrabi, S. (setiembre, 2017). The role of financial technology and their effect of banking.

- Pérez, A., Pérez, J. y Reyes, M. (diciembre, 2020). Diseño de un sistema de costos basado en actividades para sucursales del Banco Popular de ahorro.
- Perezzi, L. Casali, A. y Deco, C. (2020). Sistema de soporte para la recuperación de normativas en la ingeniería legal.
- Portillo, M. (diciembre, 2017). Educación por habilidades: perspectivas y retos para el sistema educativo. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n2/2215-2644-edu-41-02-00118.pdf>
- Programa de asistencia al empleado. (enero, 2021) Definir metas para un equipo de trabajo. Recuperado de <http://www.eas.cl/definir-metas-para-un-equipo-de-trabajo/>
- Puell, J. (diciembre, 2009). La filosofía de la administración de Peter Drucker. Revista de investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas.
- Quiliche, M. (junio, 2016). Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad bancaria Cajamarca 2016.
- Ramírez, J. (noviembre, 2015). Preocupación por la creciente falta de compañerismo, solidaridad, desinterés, por el proceso educativo en una institución.
- Retegi, J. (marzo, 2020). Gestión del conocimiento: clave en la transformación organizacional. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=2542cf78-4628-4c54-a001-39503299fa2b%40sdc-v-sessmgr01>
- Retos de supply Chain. (febrero, 2021). ¿Qué son los indicadores de calidad? Ejemplos y como gestionarlos. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/>
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (febrero, 2014). Metodología de la investigación. Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201.pdf

- Romaní, R. (febrero, 2019). Integración de nueva herramienta en banco peruano para mejorar aceptación de campañas.
- Rus, E. (diciembre, 2019). Recursos disponibles. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/recursos-disponibles.html>
- Salas, D. (agosto, 2019). Investigación-acción. Investigalia. Recuperado de <https://investigaliacr.com>
- Sánchez, J. (enero, 2017). Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/especializacion-del-trabajo.html>
- Singhal, M. y Tiwari, S. (julio, 2016). Job satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians.
- Soley, J. (2015). Banca y tecnología: dos realidades hermanadas. Recuperado de https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120315.pdf
- Tseng, L. y Wu, J. (julio, 2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification.
- Valderrama, L., Yabar, B., Velarde, J. y Díaz, Y. (diciembre, 2018). Diseño de un modelo de E-Logística para un operador logístico peruano.
- Vasanthi, S. y Rabiyaathul, S. (febrero, 2019). On the job training implementation and its benefits.
- Visa: definir las metas de la empresa. (febrero, 2015). Recuperado de <https://www.visa.com.pe/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/productividad/definir-las-metas-de-la-empresa.htm>
- Yazdanmehr, A. y Wang, J. (diciembre, 2016). Employees' information security policy compliance: A norm activation perspective.

Anexo 1

Matriz de Categorización

Título: Diseño de un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios en una entidad bancaria, Lima 2021.

Autora: Roselló Medina, Ambar Thalía Del Rosario.

Problema General	Objetivo General	Categorías	Sub categorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo elaborar el diseño de un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?	Diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021	Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades Conocimientos Especialización Definir metas 	Entrevista semi estructurada	Guía de Entrevista
Problemas Específicos	Objetivos Específicos				
¿Cuáles son las competencias laborales para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?	Determinar las competencias laborales para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Calidad del trabajo Reglas y normas 	Observación participante	Guía de observación
¿Cuáles son los procesos para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?	Determinar los procesos para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021	Recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> Materiales y equipos Formularios Información actualizada 		
¿Cuáles son los recursos disponibles para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?	Determinar los recursos disponibles para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Compañerismo Compromiso Confianza Fidelidad Capacitaciones 	Análisis documental	Ficha de análisis documental
¿Cómo es el trabajo en equipo para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021?	Determinar el trabajo en equipo para diseñar un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios de una entidad bancaria, Lima 2021				

Fuente: Fayol (como se citó en López, 2019)

Anexo 2

Guía de entrevista semiestructurada

1. ¿En qué consiste el soporte de los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?
2. ¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?
3. ¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios?
 - a) ¿Qué tan importantes son las habilidades blandas de los asesores de ventas y servicios?
 - b) ¿Cuál es la importancia de los conocimientos de los asesores de ventas y servicios para el desarrollo de su trabajo diario?
 - c) ¿cuáles son los indicadores para medir la especialización de los asesores de ventas y servicios, ya sea en volúmenes o números de ventas?
 - d) ¿Cómo se logran definir las metas de los asesores de ventas y servicios?
4. ¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?
 - a) ¿Cómo es la calidad del trabajo en su entidad bancaria de los asesores de ventas y servicios?
 - b) ¿Cuáles son las reglas y normas que deben seguir y respetar los asesores de ventas y servicios?
5. ¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?
 - a) ¿Cuentan con materiales suficientes y equipos de trabajo para cumplir con sus responsabilidades día a día?
 - b) ¿Los asesores de ventas y servicios cuentan con formularios disponibles para su trabajo diario?
 - c) ¿Los asesores de ventas y servicios cuentan con información actualizada para desarrollar su trabajo diario en ventas con los clientes? ¿Quién les habilita la actualización de esa información actualizada? ¿Quién les enseña a aplicarla?
6. ¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?
 - a) ¿Cómo es el compañerismo de sus trabajadores?
 - b) ¿Existe el compromiso de los asesores de ventas y servicios en lograr su meta diaria y mensual?
 - c) ¿Los asesores de ventas y servicios confían entre sí entre ellos mismos? ¿De qué modo?
 - d) ¿Su cliente interno tiene fidelidad por su trabajo,
 - e) ¿Cuántas capacitaciones recibe su personal para saber los procedimientos correctos de trámites legales, poderes, ventas en su entidad bancaria?

Anexo 3

Matriz de desgravación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Gerente de Agencia Lima
1	¿En qué consistiría un soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?	El gerente considera que el soporte sería el apoyo en cuanto a información de cómo gestionar los procesos de operaciones que los asesores de ventas y servicios desean realizar en agencia, respaldos en caso de algún tema de control, por ejemplo en el caso de auditorías o de trámites que puedan realizar en la agencia de los clientes, el soporte debería ser el brindar el apoyo directo para que tengan conocimientos completos de cada producto a desarrollar para evitar errores con respecto a temas de conocimiento de información, trámites de operaciones, conformidades, adicional a ello apoyo en casos de reclamos con respecto a autonomías que se puedan presentar.
2	¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?	Indica que considera que si hay soporte, hay manuales, pero indica que falta que sea más amigable, práctico, con casuísticas, indica que muchos de los asesores no saben dónde ubicarlos, no saben dónde buscarlos, e inclusive algunos ya están desactualizados, antes la enciclopedia era como su mismo nombre lo dice, la enciclopedia del banco, ahora, algunas cosas las encuentras por aquí, en enciclopedia otras cosas las encuentras por allá, en Wordplace que es un aplicativo interno del banco, o en un correo y otras cosas se les tiene que pedir a un compañero que tiene más tiempo trabajando; indica que no es que no lo haya, si lo hay, pero lo que faltaría es el orden, un lugar donde ubicarlos y que en el caso de un asesor nuevo lo pueda comprender fácilmente, con ejemplos y casuísticas, eso sí falta.
3	¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios en su trabajo?	Indica que, las competencias laborales de los asesores de ventas y servicios son muy importantes, es necesario que cuenten con habilidades blandas, eso se verifica desde la selección de personal, ello determina su competitividad; ya que, es considerado para la elección del puesto, por ejemplo el asesor debe de expresarse de una forma fácil, sencilla, tiene que saber desenvolverse porque va a atender directamente al público, muchos de los asesores tienen cierta experiencia laboral entonces ya saben cómo expresarse frente a un cliente, además hay competencias que también han adquirido en su educación, quizá ya conocen términos financieros, quizá ya tienen una carrera que tiene que ver con temas financieros y ya conocen de productos del banco, por eso cuando solicitan el personal lo piden con el perfil que tiene como profesional y adicionalmente las habilidades blandas que también es importante, porque tiene que dirigirse a muchas personas a diario que no conoce, así que es muy importante este tipo de perfil para cumplir todas las expectativas que el puesto necesita.
4	¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?	Respondió sí, de hecho que sí tiene una relación, ya que los asesores necesitan este apoyo constantemente para el desarrollo de su trabajo diario, y para ello necesitan desarrollar con esmero cada proceso a realizar para no cometer errores, ellos desarrollan un trabajo bueno en general, ellos no sólo se limitan a cumplir su labor, sino también la mayoría da mucho más de lo que el banco pide, si bien es cierto el banco da una meta comercial por ejemplo, los asesores dan mucho más que eso, algunos de ellos, invierten más tiempo del que corresponde a sus horas laborales, otros quizá no, pero de otra forma sobrepasan las metas, en general ellos dan una calidad de trabajo A1.
5	¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?	Los recursos logísticos, los recursos tecnológicos, todo ello lo provee el banco, ahorita mismo les proveen los equipos de protección personal, los formularios, las máquinas; los recursos necesarios que necesitan para el desarrollo de su trabajo, en cuanto al tema de conocimiento, están las jefaturas directas, pero en general es el banco quien provee todo, incluso, los asesores que se encuentran como HOME OFFICE tienen la laptop que el banco les ha llevado hasta su casa, sillas ergonómicas que también están a disposición de ellos, también un bono adicional para que puedan mejorar su velocidad de internet, esos son los recursos distribuidos.
6	¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?	Indicó, por supuesto que sí, abarcan varios puntos, por ejemplo, si un asesor se encuentra de vacaciones o descanso médico y cuenta con alguna operación pendiente, entre ellos se dan la mano para lograr cerrar esa venta y concretar ese proceso. También existe el respeto de atención de clientes que previamente un asesor atendió antes que otro asesor, de ese modo ellos respetan sus propias ventas de nuestra propia oficina. Todos ellos realizan un compromiso con el equipo de lograr su meta mensual para ello todos tiene que llegar al 100% y lograr el objetivo. Ellos confían en ellos mismos para lograr las metas de equipo que se proponen.

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Gerente de Agencia Centro Cívico
1	¿En qué consistiría un soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?	El gerente indicó que, en el caso de pensar en alguna línea de soporte, esta sería, que el soporte son todos los encargados de brindar respuestas de consultas a las plataformas para el mejor desempeño de sus funciones; ya sea, a nivel de ventas o servicios. Y con más eficiencia incluso si es virtual; pues en la actualidad todo lo físico ya no se utiliza, ya no, es obsoleto, las personas necesitan dinamizar con lo virtual; aquí, o en la china la virtualidad es más óptima, más fácil, los sistemas bancarios están evolucionando y todos necesitamos adaptarnos a ello. Porque la hora hombre en todo el mundo en una línea de soporte a desaparecido, no va contratar personas para que den soporte a personas, no es rentable, pero lo virtual sí.
2	¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?	Indica que, no existe soporte para los asesores de ventas y servicios. El apoyo para los asesores de ventas y servicios se encuentra en información, llámese enciclopedia, en el Wordplace, en los diferentes grupos específicos a cada familia de productos, pero no hay un lugar en específico, ni algo más fácil donde encontrar esta ubicación. Hoy enciclopedia puede ser un poco torpe para eso. Uno de los últimos aplicativos que dan una parte de apoyo a los asesores y más moderno que tienen actualmente el banco es el Wordplace pues todos estamos evolucionando y todas las personas manejan muchos más sistemas, redes. Al principio nos costó, pues, todos ponían "peros" para descargárselo, que no tenían memoria en su celular u otros, pero han avanzado.
3	¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios en su trabajo?	Respondió que, las competencias se evalúan para el ingreso al puesto de plataforma, que es pasión por las metas, foco en el cliente, empatía. Son muy importantes que los asesores cuenten con habilidades blandas, ello determina su competitividad para el desarrollo de su puesto de trabajo. El banco cuenta con un RELOJ que muestra la familia de productos de ventas y ve como el asesor de ventas y servicios se va desarrollando de manera mensual demostrando su competitividad, ahí también se puede ver el avance de cada asesor y por ese medio ver si el asesor es competente en su trabajo a nivel de información y ahora contamos con el COMBO GANADOR donde también se ve la colocación del asesor en las diferentes familias de productos, entonces esos indicadores nos muestran la inclinación del asesor hacia una u otra familia de productos que puede ser por un tema de oportunidades y conocimientos.
4	¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?	Contestó sí, por supuesto que existe una relación; ya que, ello va a ayudar a la eficiencia y eficacia del trabajo del asesor de ventas y servicios. El soporte siempre es necesario, claro está que su mayor ayuda en la actualidad es el gerente o en el caso de otras agencias son los supervisores de plataforma, pero definitivamente existen momentos en que se le juntan 2, 3 o 4 asesores a la vez para apoyarlos y ahí está un tiempo muerto de espera, donde en vez de esperar, podrían leer para informarse, aprender y definitivamente aplicarlo en su propio trabajo, cosa que por no enredarse en la propia información se prefiere preguntar o consultar como lo haría cualquier otra persona en necesidad de una respuesta.
5	¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?	Indicó que, el banco brinda los recursos a los asesores de ventas y servicios, equipos modernos, lo actualizan cada cierto tiempo en cuanto se tenga la necesidad, formularios siempre se encuentran disponibles para todos, y la información también es proporcionada por las áreas encargadas de los productos que se comentan en reuniones diarias con todos los conocimientos que él tiene de los productos, para actualizarlas, refrescarlas y manejar el mismo idioma atendiendo de manera más efectiva, también se les envía por WhatsApp en grupos internos que se tiene en cada oficina, correos sobre los despliegues de diferentes productos y cambios de normas y procesos. Mensualmente despliegan el "Mundo plataforma" donde te envían lo que necesitas saber de las nuevas campañas del mes en productos activos y los cambios o mejoras en procesos de servicios.
6	¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?	Indicó que, sí, los chicos se apoyan entre ellos, para lo que son temas de toma de firmas de un cliente, cuando no se encuentran en su turno, o están de descanso médico o por otras situaciones, entre ellas mismas se explican temas; ya que, casi no hay capacitaciones, que ese ya es otro tema, pero las personas se empapan ahora con acceso a la información. Los niños en la actualidad tienen sus clases de manera virtual, es lo mismo, la gente se adapta y con información se capacita. Sin embargo, cuando son productos no frecuentes, si el como gerente de agencia, el mismo brinda las capacitaciones para especializar un poco más del tema a los asesores.

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Gerente de Agencia Sucre
1	¿En qué consistiría un soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?	Para el gerente es como una línea de ayuda, una línea que les ayuda bastante en el desempeño de su trabajo, donde ayuden otros asesores que tengan estas experiencias y puedan absolver dudas, que sea dinámico, fácil y que de ganas de utilizarlo; esta línea de ayuda tendría que apoyar a todos sin excepción y servirle para cualquier trámite que deseen realizar, eso ayudaría a mejorar procesos, tiempos y las evaluaciones de calidad, pero sobre todo, que el asesor se sienta cómodo y seguro de realizar procesos sin errores.
2	¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?	El gerente indica que no existe soporte para los asesores de ventas y servicios. Pero que el banco les proporcionó el Wordplace que es una herramienta necesaria de información que todos los asesores lo pueden tener de primera mano, pero que es lo que pasa con esta herramienta que te puedes demorar buscando uno u otro conocimiento y más es tiempo perdido que avance con el trabajo, de igual modo con la enciclopedia del banco que ya se encuentra desfasada, desactualizada.
3	¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios en su trabajo?	Respondió, que las competencias laborales del asesor de ventas y servicios son altamente importantes para desarrollar su trabajo, como la empatía y el carisma, conocimiento de los productos; ya que, son características necesarias que debe tener un asesor para llegar más rápido a un cliente, en comprensión y en cerrar incluso una venta. Por otro lado, considera que la competitividad de cada uno, depende de la motivación con la que cuenta el colaborador, es muy distinto un colaborador que tiene una motivación a corto plazo que es el ascenso y por ello tiene que estar llegando a sus campañas y muy distinto a otro colaborador que su motivación es de repente a largo plazo y sabe que puede no llegar a 1 o 2 campañas y considera que esa competitividad la va a demostrar la motivación de cada asesor.
4	¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?	Indica que si existe una relación directa y considera que sería de mucha ayuda alguna propuesta de soporte que se haga, pues los asesores se desarrollan con un nivel de desempeño muy alto y es importante que cuenten con datos y procesos puntuales para avanzar con su trabajo dado que también cuentan con altos niveles de oportunidades en la oficina de acuerdo al volumen de atenciones que tienen, su ticket promedio per cápita es entre s/ 18,000 a s/ 20,000 soles comparado a otras oficinas que tienen un monto más bajo y considera que esa es una gran ventaja que tiene los chicos para llegar a su meta. Los cuales a veces no logran cerrarse por demoras en procesos.
5	¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?	Indica que los recursos son brindados por completo por el banco en todos los aspectos, equipos, formularios, tecnológicos y ahora salubres, pues el trabajo de ellos se basa en captar la gran cantidad de clientes nuevos para el banco, a través de la gran cartera de productos que se maneja en pasivos como ahorros y en activos donde los asesores cuentan con una meta mensual que él como gerente subdivide en metas semanales y diarias que van desarrollando, las metas mensuales son indicadas por el banco y ahí va midiendo el avance para ver si están completando su logro. Los asesores cuentan con información actualizada que es habilitada por el mismo gerente y él también les enseña a aplicarlas a través de las reuniones diarias.
6	¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?	Indica que en su agencia si existe el trabajo en equipo, el compañerismo es muy bueno, siente que los chicos tienen mentalizado que a través del trabajo en equipo todos pueden ganar. Ellos saben respetar, ayudar y colaborar, existe las políticas de ventas donde el asesor debe de saber respetar la colocación de sus compañeros y respetar sus propias ventas, eso es un tema de respeto. Indica que ellos tienen un compromiso con el equipo de una meta mensual, diariamente se esfuerzan por hacerlo, pero a veces no pueden lograrlo, a veces es complicado.

Anexo 4:

Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Gerente de Agencia Lima	Entrevista 1 Codificada
1	¿En qué consistiría un soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?	El gerente considera que el soporte sería el apoyo en cuanto a información de cómo gestionar los procesos de operaciones que los asesores de ventas y servicios desean realizar en agencia, respaldos en caso de algún tema de control, por ejemplo en el caso de auditorías o de trámites que puedan realizar en la agencia de los clientes, el soporte debería ser el brindar el apoyo directo para que tengan conocimientos completos de cada producto a desarrollar para evitar errores con respecto a temas de conocimiento de información, trámites de operaciones, conformidades, adicional a ello apoyo en casos de reclamos con respecto a autonomías que se puedan presentar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El soporte consistiría en apoyar a los asesores brindando información de gestión de procesos de operaciones. ▪ Brindar apoyo completo en conocimientos de cada producto para evitar errores.
2	¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?	Indica que considera que si hay soporte, hay manuales, pero indica que falta que sea más amigable, práctico, con casuísticas, indica que muchos de los asesores no saben dónde ubicarlos, no saben dónde buscarlos, e inclusive algunos ya están desactualizados, antes la enciclopedia era como su mismo nombre lo dice, la enciclopedia del banco, ahora, algunas cosas las encuentras por aquí, en enciclopedia otras cosas las encuentras por allá, en Wordplace que es un aplicativo interno del banco, o en un correo y otras cosas se les tiene que pedir a un compañero que tiene más tiempo trabajando; indica que no es que no lo haya, si lo hay, pero lo que faltaría es el orden, un lugar donde ubicarlos y que en el caso de un asesor nuevo lo pueda comprender fácilmente, con ejemplos y casuísticas, eso sí falta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si hay soporte, pero considera que falta que sea más amigable, práctico, con orden y casuísticas, algunos ya están desactualizados. ▪ Hay asesores que no saben dónde ubicarlos. ▪ La información importante se encuentra en diferentes sitios, donde llega a ser no ubicable.
3	¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios en su trabajo?	Indica que, las competencias laborales de los asesores de ventas y servicios son muy importantes, es necesario que cuenten con habilidades blandas, eso se verifica desde la selección de personal, ello determina su competitividad; ya que, es considerado para la elección del puesto, por ejemplo el asesor debe de expresarse de una forma fácil, sencilla, tiene que saber desenvolverse porque va a atender directamente al público, muchos de los asesores tienen cierta experiencia laboral entonces ya saben cómo expresarse frente a un cliente, además hay competencias que también han adquirido en su educación, quizá ya conocen términos financieros, quizá ya tienen una carrera que tiene que ver con temas financieros y ya conocen de productos del banco, por eso cuando solicitan el personal lo piden con el perfil que tiene como profesional y adicionalmente las habilidades blandas que también es importante, porque tiene que dirigirse a muchas personas a diario que no conoce, así que es muy importante este tipo de perfil para cumplir todas las expectativas que el puesto necesita.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales de los asesores son muy importantes, las habilidades blandas determinan su competitividad. ▪ El asesor debe de expresarse de forma fácil, sencilla, saber desenvolverse; ya que, atenderá al público. ▪ Hay asesores que han adquirido competencias en sus propias carreras y con experiencia, ello es importante para el perfil que se requiere.

4	¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?	<p>Respondió sí, de hecho que sí tiene una relación, ya que los asesores necesitan este apoyo constantemente para el desarrollo de su trabajo diario, y para ello necesitan desarrollar con esmero cada proceso a realizar para no cometer errores. ellos desarrollan un trabajo bueno en general, ellos no sólo se limitan a cumplir su labor, sino también la mayoría da mucho más de lo que el banco pide, si bien es cierto el banco da una meta comercial por ejemplo, los asesores dan mucho más que eso, algunos de ellos, invierten más tiempo del que corresponde a sus horas laborales, otros quizá no, pero de otra forma sobrepasan las metas, en general ellos dan una calidad de trabajo A1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación entre soporte y procesos. ▪ Los asesores necesitan apoyo para realizar un trabajo eficiente y evitar cometer errores. ▪ El banco asigna metas comerciales y ellos deben lograr el objetivo de sobrepasar sus metas.
5	¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?	<p>Los recursos logísticos, los recursos tecnológicos, todo ello lo provee el banco, ahorita mismo les proveen los equipos de protección personal, los formularios, las máquinas; los recursos necesarios que necesitan para el desarrollo de su trabajo, en cuanto al tema de conocimiento, están las jefaturas directas, pero en general es el banco quien provee todo, incluso, los asesores que se encuentran como HOME OFFICE tienen la laptop que el banco les ha llevado hasta su casa, sillas ergonómicas que también están a disposición de ellos, también un bono adicional para que puedan mejorar su velocidad de internet, esos son los recursos distribuidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El banco provee los recursos logísticos, tecnológicos, formularios, máquinas, y equipos de protección personal. ▪ Las jefaturas directas, se encargan de transmitir el conocimiento a los asesores. ▪ También a los asesores de HO les proveen con laptops, sillas ergonómicas y bonos de internet.
6	¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?	<p>Indicó, por supuesto que sí, abarcan varios puntos, por ejemplo, si un asesor se encuentra de vacaciones o descanso médico y cuenta con alguna operación pendiente, entre ellos se dan la mano para lograr cerrar esa venta y concretar ese proceso. También existe el respeto de atención de clientes que previamente un asesor atendió antes que otro asesor, de ese modo ellos respetan sus propias ventas de nuestra propia oficina. Todos ellos realizan un compromiso con el equipo de lograr su meta mensual para ello todos tienen que llegar al 100% y lograr el objetivo. Ellos confían en ellos mismos para lograr las metas de equipo que se proponen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe trabajo en equipo en su oficina. ▪ Se apoyan entre ellos cuando otro compañero se encuentra ausente. ▪ Respetan sus ventas entre ellos. ▪ Todos ellos realizan un compromiso en equipo de llegar al 100%

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Gerente de Agencia Centro Cívico	Entrevista 2 Codificada
1	¿En qué consistiría un soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?	<p>El gerente indicó que, en el caso de pensar en alguna línea de soporte, esta sería, que el soporte son todos los encargados de brindar respuestas de consultas a los asesores de ventas y servicios para el mejor desempeño de sus funciones; ya sea, a nivel de ventas o servicios. Y con más eficiencia incluso si es virtual; pues en la actualidad todo lo físico ya no se utiliza, ya no, es obsoleto, las personas necesitan dinamizar con lo virtual; aquí, o en la china la virtualidad es más óptima, más fácil, los sistemas bancarios están evolucionando y todos necesitamos adaptarnos a ello. Porque la hora hombre en todo el mundo en una línea de soporte a desaparecido, no va contratar personas para que den soporte a personas, no es rentable, pero lo virtual sí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste en brindar respuestas a los asesores de ventas y servicios de consultas para su mejor desempeño. ▪ El soporte virtual es más eficiente que el presencial. ▪ Los sistemas bancarios evolucionan y necesitamos adaptarnos a ello.
2	¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?	<p>Indica que, no existe soporte para los asesores de ventas y servicios. El apoyo para los asesores de ventas y servicios se encuentra en información, llámese enciclopedia, en el Wordplace, en los diferentes grupos específicos a cada familia de productos, pero no hay un lugar en específico, ni algo más fácil donde encontrar esta ubicación. Hoy enciclopedia puede ser un poco torpe para eso. Uno de los últimos aplicativos que dan una parte de apoyo a los asesores y más moderno, que tienen actualmente el banco es el Wordplace pues todos estamos evolucionando y todas las personas manejan muchos más sistemas, redes. Al principio nos costó, pues, todos ponían “peros” para descargárselo, que no tenían memoria en su celular u otros, pero han avanzado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe soporte para los asesores de ventas y servicios. ▪ El apoyo se encuentra en información. ▪ La enciclopedia del banco puede ser un poco torpe y no se encuentran los procesos de manera fácil. ▪ Un apoyo actual es el aplicativo de Wordplace que tiene el banco.
3	¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios en su trabajo?	<p>Respondió que, las competencias se evalúan para el ingreso al puesto de plataforma, que es pasión por las metas, foco en el cliente, empatía. Son muy importantes que los asesores cuenten con habilidades blandas, ello determina su competitividad para el desarrollo de su puesto de trabajo. El banco cuenta con un RELOJ que muestra la familia de productos de ventas y ve como el asesor de ventas y servicios se va desarrollando de manera mensual demostrando su competitividad, ahí también se puede ver el avance de cada asesor y por ese medio ver si el asesor es competente en su trabajo a nivel de información y ahora contamos con el COMBO GANADOR donde también se ve la colocación del asesor en las diferentes familias de productos, entonces esos indicadores nos muestran la inclinación del asesor hacia una u otra familia de productos que puede ser por un tema de oportunidades y conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias son pasión por las metas, foco en el cliente, empatía, sus habilidades blandas, ellos son importantes pues determinan su competitividad. ▪ El banco cuenta con diferentes indicadores donde puede ver la inclinación de un asesor y verificar cuáles son sus competencias.

4	¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?	<p>Contestó sí, por supuesto que existe una relación; ya que, ello va a ayudar a la eficiencia y eficacia del trabajo del asesor de ventas y servicios. El soporte siempre es necesario, claro está que su mayor ayuda en la actualidad es el gerente o en el caso de otras agencias son los supervisores de plataforma, pero definitivamente existen momentos en que se le juntan 2, 3 o 4 asesores a la vez para apoyarlos y ahí está un tiempo muerto de espera, donde en vez de esperar, podrían leer para informarse, aprender y definitivamente aplicarlo en su propio trabajo, cosa que por no enredarse en la propia información se prefiere preguntar o consultar como lo haría cualquier otra persona en necesidad de una respuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación entre soporte y procesos de los asesores de ventas y servicios ya que ello va a ayudar en la eficiencia y eficacia de su trabajo. ▪ En la actualidad su mayor ayuda es el gerente o supervisor de asesores de ventas y servicios. ▪ Se presentan tiempos de espera don se juntan varios asesores por apoyo.
5	¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?	<p>Indicó que, el banco brinda los recursos a los asesores de ventas y servicios, equipos modernos, lo actualizan cada cierto tiempo en cuanto se tenga la necesidad, formularios siempre se encuentran disponibles para todos, y la información también es proporcionada por las áreas encargadas de los productos que se comentan en reuniones diarias con todos los conocimientos que él tiene de los productos, para actualizarlas, refrescarlas y manejar el mismo idioma atendiendo de manera más efectiva, también se les envía por WhatsApp en grupos internos que se tiene en cada oficina, correos sobre los despliegues de diferentes productos y cambios de normas y procesos. Mensualmente despliegan el "Mundo plataforma" donde te envían lo que necesitas saber de las nuevas campañas del mes en productos activos y los cambios o mejoras en procesos de servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El banco brinda los recursos a los asesores, equipos modernos, formularios e información. ▪ Información brindada por áreas encargadas se comenta en reuniones diarias para actualizar, refrescar y manejar el mismo idioma. ▪ Se envía información por WhatsApp, correos de cambios de normas y procesos.
6	¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?	<p>Indicó que, sí, los chicos se apoyan entre ellos, para lo que son temas de toma de firmas de un cliente, cuando no se encuentran en su turno, o están de descanso médico o por otras situaciones, entre ellas mismas se explican temas; ya que, casi no hay capacitaciones, que ese ya es otro tema, pero las personas se empapan ahora con acceso a la información. Los niños en la actualidad tienen sus clases de manera virtual, es lo mismo, la gente se adapta y con información se capacita. Sin embargo, cuando son productos no frecuentes, si el como gerente de agencia, el mismo brinda las capacitaciones para especializar un poco más del tema a los asesores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe el trabajo en equipo en su oficina, sus asesores de ventas y servicios se apoyan entre ellos. ▪ Los asesores se informan entre ellos, haciendo una retroalimentación. ▪ El gerente en ocasiones a especializado a sus asesores personalmente.

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Gerente de Agencia Sucre	Entrevista 3 Codificada
1	¿En qué consistiría un soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?	Para el gerente es como una línea de ayuda, una línea que les ayuda bastante en el desempeño de su trabajo, donde ayuden otros asesores que tengan estas experiencias y puedan absolver dudas, que sea dinámico, fácil y que de ganas de utilizarlo; esta línea de ayuda tendría que apoyar a todos sin excepción y servirle para cualquier trámite que deseen realizar, eso ayudaría a mejorar procesos, tiempos y las evaluaciones de calidad, pero sobre todo, que el asesor se sienta cómodo y seguro de realizar procesos sin errores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sería como una línea de ayuda por asesores con experiencia que absolverían dudas para un buen desempeño. ▪ Que sea útil al utilizarlo. ▪ Mejoraría diversos factores y beneficiaría a los asesores en evitar errores.
2	¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?	El gerente indica que no existe soporte para los asesores de ventas y servicios. Pero que el banco les proporcionó el Wordplace que es una herramienta necesaria de información que todos los asesores lo pueden tener de primera mano, pero que es lo que pasa con esta herramienta que te puedes demorar buscando uno u otro conocimiento y más es tiempo perdido que avance con el trabajo, de igual modo con la enciclopedia del banco que ya se encuentra desfasada, desactualizada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe soporte para los asesores. ▪ El banco proporcionó Wordplace, herramienta difícil. ▪ Enciclopedia es un aplicativo desfasado.
3	¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios en su trabajo?	Respondió, que las competencias laborales del asesor de ventas y servicios son altamente importantes para desarrollar su trabajo, como la empatía y el carisma, conocimiento de los productos; ya que, son características necesarias que debe tener un asesor para llegar más rápido a un cliente, en comprensión y en cerrar incluso una venta. Por otro lado, considera que la competitividad de cada uno, depende de la motivación con la que cuenta el colaborador, es muy distinto un colaborador que tiene una motivación a corto plazo que es el ascenso y por ello tiene que estar llegando a sus campañas y muy distinto a otro colaborador que su motivación es de repente a largo plazo y sabe que puede no llegar a 1 o 2 campañas y considera que esa competitividad la va a demostrar la motivación de cada asesor.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales son altamente importantes para su trabajo, características necesarias para un asesor. ▪ Considera que la competitividad depende de cada asesor y la motivación que pueda tener.
4	¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?	Indica que si existe una relación directa y considera que sería de mucha ayuda alguna propuesta de soporte que se haga, pues los asesores se desarrollan con un nivel de desempeño muy alto y es importante que cuenten con datos y procesos puntuales para avanzar con su trabajo dado que también cuentan con altos niveles de oportunidades en la oficina de acuerdo al volumen de atenciones que tienen, su ticket promedio per cápita es entre s/ 18,000 a s/ 20,000 soles comparado a otras oficinas que tienen un monto más bajo y considera que esa es una gran ventaja que tiene los chicos para llegar a su meta, Los cuales a veces no logran cerrarse por demoras en procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación directa, es valorable una propuesta de soporte; ya que, los asesores necesitan procesos puntuales para avanzar con su trabajo. ▪ Cuentan con oportunidades de ventas, pero se pierden por demoras en procesos.

5	¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?	Indica que los recursos son brindados por completo por el banco en todos los aspectos, equipos, formularios, tecnológicos y ahora salubres, pues el trabajo de ellos se basa en captar la gran cantidad de clientes nuevos para el banco, a través de la gran cartera de productos que se maneja en pasivos como ahorros y en activos donde los asesores cuentan con una meta mensual que él como gerente subdivide en metas semanales y diarias que van desarrollando, las metas mensuales son indicadas por el banco y ahí va midiendo el avance para ver si están completando su logro. Los asesores cuentan con información actualizada que es habilitada por el mismo gerente y él también les enseña a aplicarlas a través de las reuniones diarias.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El banco brinda todos los recursos, equipos, formularios, tecnológicos y salubres. ▪ Brindan información que es dada por el gerente en reuniones diarias.
6	¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?	Indica que en su agencia si existe el trabajo en equipo, el compañerismo es muy bueno, siente que los chicos tienen mentalizado que a través del trabajo en equipo todos pueden ganar. Ellos saben respetar, ayudar y colaborar, existe las políticas de ventas donde el asesor debe de saber respetar la colocación de sus compañeros y respetar sus propias ventas, eso es un tema de respeto. Indica que ellos tienen un compromiso con el equipo de una meta mensual, diariamente se esfuerzan por hacerlo, pero a veces no pueden lograrlo, a veces es complicado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe trabajo en equipo y compañerismo. ▪ Si trabajan en equipo todos pueden ganar. ▪ Respetan las colocaciones de sus compañeros, aplican las políticas de ventas.

Anexo 5

Matriz de codificación y conclusiones de las entrevistas

N°	Pregunta	E1 - Gerente de Agencia Lima	E2 - Gerente de Agencia Centro Cívico	E3 - Gerente de Agencia Sucre	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿En qué consistiría un soporte para los asesores de ventas y servicios en la entidad bancaria?	<ul style="list-style-type: none"> El soporte consistiría en apoyar a los asesores brindando información de gestión de procesos de operaciones. Brindar apoyo completo en conocimientos de cada producto para evitar errores. 	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en brindar respuestas a los asesores de ventas y servicios de consultas para su mejor desempeño. El soporte virtual es más eficiente que el presencial. Los sistemas bancarios evolucionan y necesitamos adaptarnos a ello. 	<ul style="list-style-type: none"> Sería como una línea de ayuda por asesores con experiencia que absolverían dudas para un buen desempeño. Que sea útil al utilizarlo. Mejoraría diversos factores y beneficiaría a los asesores en evitar errores. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes E1, E2 y E3 coinciden en que el soporte consistiría en una ayuda para los procesos que los asesores de ventas y servicios ejecutan. 	<ul style="list-style-type: none"> El participante E2 indica que, el soporte virtual sería eficiente y que necesitamos adaptarnos a ello. El participante E3 indique que, sea útil, ya que, ello beneficiaría a los asesores evitando errores. 	<p>Se concluye que, es importante un sistema de soporte en la entidad bancaria, además que sea útil y virtual, pues esto beneficiaría en la eficiencia y eficacia de su trabajo.</p>
2	¿Existe algún soporte para los asesores de ventas y servicios?	<ul style="list-style-type: none"> Si hay soporte, pero considera que falta que sea más amigable, práctico, con orden y casuísticas, algunos ya están desactualizados. Hay asesores que no saben dónde ubicarlos. La información importante se encuentra en diferentes sitios, donde llega a ser no ubicable. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe soporte para los asesores de ventas y servicios. El apoyo se encuentra en información. La enciclopedia del banco puede ser un poco torpe y no se encuentran los procesos de manera fácil. Un apoyo actual es el aplicativo de Wordplace que tiene el banco. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe soporte para los asesores. El banco proporcionó Wordplace, herramienta difícil. Enciclopedia es un aplicativo desfasado. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes E2 y E3 indican que no existe un soporte en la entidad bancaria. Los participantes E1, E2 y E3 indican que hay un apoyo de información en diversos aplicativos, pero son difíciles de encontrar y están desactualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> El participante E1 indica que si hay soporte. 	<p>Se concluye que, no existe un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios, como una guía paso a paso para realizar sus actividades que se encuentren estandarizados, y que la información actual que los asesores manejan es difícil de encontrar y se encuentra desactualizada.</p>

3	<p>¿Cómo las competencias laborales determinan la competitividad de los asesores de ventas y servicios en su trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales de los asesores son muy importantes, las habilidades blandas determinan su competitividad. ▪ El asesor debe de expresarse de forma fácil, sencilla, saber desenvolverse; ya que, atenderá al público. ▪ Hay asesores que han adquirido competencias en sus propias carreras y con experiencia, ello es importante para el perfil que se requiere. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias son pasión por las metas, foco en el cliente, empatía, sus habilidades blandas, ellos son importantes pues determinan su competitividad. ▪ El banco cuenta con diferentes indicadores donde puede ver la inclinación de un asesor y verificar cuáles son sus competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales son altamente importantes para su trabajo, características necesarias para un asesor. ▪ Considera que la competitividad depende de cada asesor y la motivación que pueda tener. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes E1, E2 y E3 coinciden en que las competencias laborales de los asesores de ventas y servicios son sumamente importantes para el desarrollo de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El participante E2 indica que, el banco cuenta con diversos indicadores para medir las competencias de los asesores. ▪ El participante E3 considera que, la competitividad depende de cada asesor. 	<p>Se concluye que, las competencias laborales son altamente importantes para el desarrollo del trabajo de los asesores de ventas y servicios y así desarrollar su competitividad, pues ellos se encuentran en constantes evaluaciones y eso dependerá de la motivación personal de cada asesor de ventas y servicios.</p>
4	<p>¿Existe relación entre el soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación entre soporte y procesos. ▪ Los asesores necesitan apoyo para realizar un trabajo eficiente y evitar cometer errores. ▪ El banco asigna metas comerciales y ellos deben lograr el objetivo de sobrepasar sus metas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación entre soporte y procesos de los asesores de ventas y servicios ya que ello va a ayudar en la eficiencia y eficacia de su trabajo. ▪ En la actualidad su mayor ayuda es el gerente o supervisor de asesores de ventas y servicios. ▪ Se presentan tiempos de espera don se juntan varios asesores por apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación directa, es valorable una propuesta de soporte; ya que, los asesores necesitan procesos puntuales para avanzar con su trabajo. ▪ Cuentan con oportunidades de ventas, pero se pierden por demoras en procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes E1, E2 y E3 coinciden en que existe relación entre soporte y procesos de los asesores; ya que, necesitan desarrollar procesos puntuales para hacer su trabajo con eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El participante E1 indica que, el banco les asigna metas que deben sobrepasar y necesitan un soporte. ▪ El participante E2 indica que, el gerente o supervisor es el mayor apoyo para los asesores en la actualidad. ▪ El participante E3 indica que, tienen oportunidades de ventas, pero se pierden por demoras en procesos. 	<p>Se concluye que, existe una relación directa entre soporte y los procesos de los asesores de ventas y servicios; ya que, al contar con trabajos con procesos necesitan gestionarlo con eficiencia evitando cometer errores, además necesitan cumplir con metas asignadas por la entidad bancaria evitando perder oportunidades de ventas en sus atenciones.</p>

5	<p>¿Cuáles son los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El banco provee los recursos logísticos, tecnológicos, formularios, máquinas, y equipos de protección personal. ▪ Las jefaturas directas, se encargan de transmitir el conocimiento a los asesores. ▪ También a los asesores de HO les proveen con laptops, sillas ergonómicas y bonos de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El banco brinda los recursos a los asesores, equipos modernos, formularios e información. ▪ Información brindada por áreas encargadas se comenta en reuniones diarias para actualizar, refrescar y manejar el mismo idioma. ▪ Se envía información por WhatsApp, correos de cambios de normas y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El banco brinda todos los recursos, equipos, formularios, tecnológicos y salubres. ▪ Brindan información que es dada por el gerente en reuniones diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes E1, E2 y E3 coinciden en que, el banco es el que provee todos los recursos disponibles para los asesores de ventas y servicios en trabajo presencial y en Home Office. ▪ Los participantes E1, E2 y E3 coinciden en que, las áreas encargadas brindan información relevante a los asesores de cambios o modificaciones transmitidas por los jefes directos. 		<p>Se concluye que, los recursos disponibles son otorgados por el banco en su totalidad, las áreas encargadas brindan información actualizada con modificaciones o cambios que son transmitidos a través de los jefes directos en reuniones diarias.</p>
6	<p>¿Existe el trabajo en equipo en su entidad bancaria?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe trabajo en equipo en su oficina. ▪ Se apoyan entre ellos cuando otro compañero se encuentra ausente. ▪ Respetan sus ventas entre ellos. ▪ Todos ellos realizan un compromiso en equipo de llegar al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe el trabajo en equipo en su oficina, sus asesores de ventas y servicios se apoyan entre ellos. ▪ Los asesores se informan con retroalimentación. ▪ El gerente en ocasiones a especializado a sus asesores personalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe trabajo en equipo y compañerismo. ▪ Si trabajan en equipo todos pueden ganar. ▪ Respetan las colocaciones de sus compañeros, aplican las políticas de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes E1, E2 y E3 coinciden en que en sus oficinas existe el trabajo en equipo, se apoyan entre ellos en ausencia de algún compañero y respetan sus ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El participante E1 indica que realizan un compromiso de llegar en equipo al 100%. ▪ El participante E2 indica que el mismo como gerente especializó a sus asesores. 	<p>Se concluye que, en las oficinas de sus entidades bancarias existe el trabajo en equipo, se apoyan y respetan sus ventas y cuentan con un compromiso en equipo de llegar a sus metas otorgadas por el banco.</p>

Conclusión General de las entrevistas semi estructurada

Podemos concluir que, el Banco de Crédito no cuenta con un sistema de soporte para los asesores de ventas y servicios, ello ocasiona diversas falencias en el desarrollo del trabajo diario de los asesores, como demoras en atenciones, demoras en respuestas, pérdida de oportunidades de ventas por desconocimiento del producto o proceso de venta, retraso en sus metas diarias y mensuales que conlleva a diversos factores internos y externos de cada asesor de manera particular.

Es importante mencionar, que el banco provee de todas las herramientas disponibles para los asesores como: máquinas actualizadas, formularios, información, equipos de protección personal, etc.; y además los asesores cuentan con el apoyo de todo el equipo, en cuanto a alguna ausencia por diversos motivos, de toma de firmas, o información que necesiten; sin embargo, el asesor de ventas y servicios, no cuenta, con un sistema de soporte como una guía paso a paso de procesos estandarizados de cada productos; ya sea, para ventas o cualquier servicio para los clientes; es por ello que se realiza una propuesta de diseño de soporte en el presente trabajo de investigación.

Anexo 6:**Guía de Observación**

Entidad:	Banco de Crédito del Perú
Ubicación:	Ciudad de Lima
Área:	División comercial – Plataforma de ventas y servicios
Observador:	Ambar Thalía Del Rosario Roselló Medina
<p>Redacción de lo observado a las dos personas que laboran en la unidad de estudio, siendo: S1: Supervisora de asesores de ventas y servicios Lima y S2: Supervisora de asesores de ventas y servicios Lima Home Office.</p> <p>S1: Se encarga de liderar al equipo de la agencia Lima de manera presencial en la oficina, ella cuenta con la primera información de los cambios en toda la región con respecto a las ventas o servicios para el cliente, absuelve dudas, consultas y ayuda a buscar respuesta de procesos a los asesores de ventas y servicios y cuenta con mayores autonomías para resolver problemas, gestiona aprobaciones de casos por los aplicativos NMIC y 360°, fedatea documentación donde ella cuenta con poderes que le otorga el banco, las ventas de los asesores son con la atención presencial de los clientes y con el distribuidor proporcionado por el banco.</p> <p>S2: Se encarga de liderar al equipo de las agencias de la región de Lima que se encuentran trabajando como Home office, ella cuenta con la primera información de los cambios en toda la región respecto a las ventas o servicios para el cliente, absuelve dudas, consultas, y ayuda a buscar respuesta de procesos a los asesores de ventas y servicios que trabajan desde casa y cuenta con mayores autonomías para resolver problemas, gestiona aprobaciones de casos por los aplicativos NMIC y 360°, las ventas de ellos básicamente son a través de un distribuidor proporcionado por el banco para revisión y ventas concretas de este grupo de asesores.</p>	

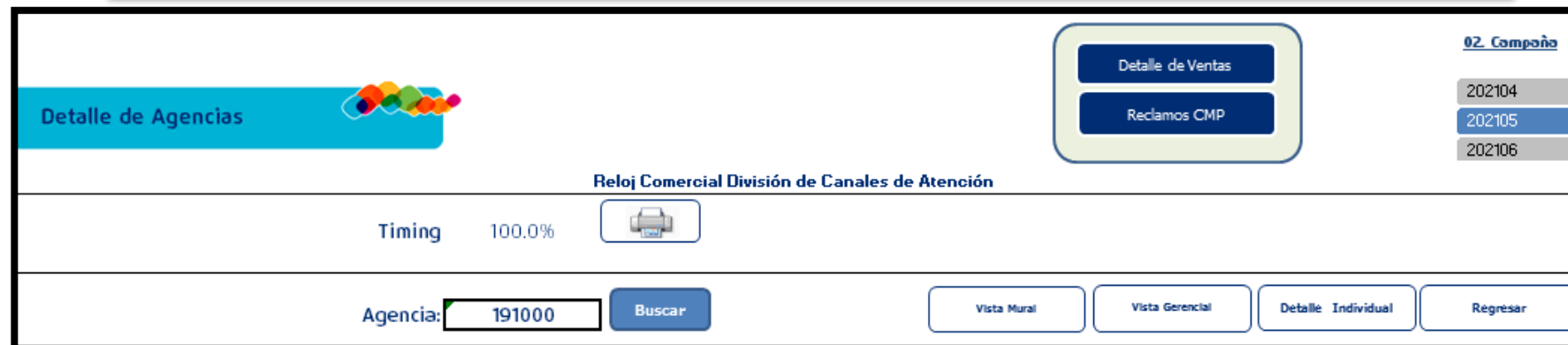
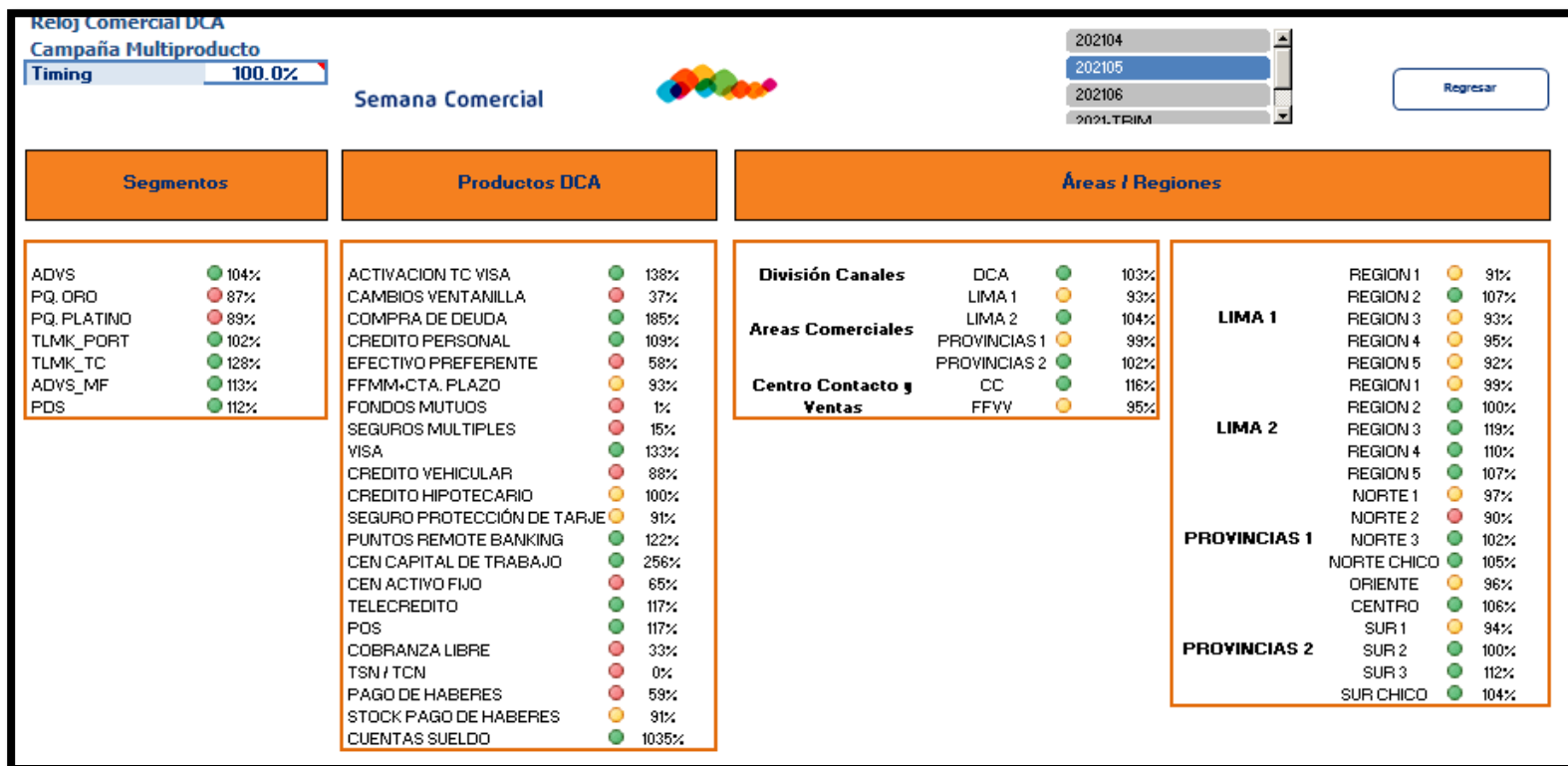
Anexo 7:

Ficha de análisis documental

Entidad:	Banco de Crédito del Perú
Ubicación:	Ciudad de Lima
Área:	División comercial – Plataforma de ventas y servicios
Observador:	Ambar Thalía Del Rosario Roselló Medina
<p>(1) El banco cuenta con un medidor de pulso llamado Reloj Comercial DCA (División de canales de atención), con ese reloj puede verificar como se encuentran cada área comercial del banco en todas sus regiones, en este medidor podemos verificar que se ve todos los productos por descripción y como se encuentran en cada región y agencias en el Perú. Se puede verificar tres colores al que se le llama semáforo, que describen como se encuentran cada uno; donde, el color verde que significa que se encuentran cumpliendo el propósito solicitado o en meta, el color amarillo o ámbar que significa que se encuentran próximos o cerca de lograr la meta solicitada, y el color rojo que significa que se encuentran incumpliendo el propósito solicitado o con desfase de meta, como se cuenta con variedad de productos en la descripción ese cuadro nos hace mención a la Campaña Multiproducto.</p> <p>(2) El banco cuenta con un medidor individual por asesor de ventas y servicios llamado Detalle Individual; en este detalle podemos ver por completo al asesor de ventas y servicios con nombre y apellidos y se verifica cuáles son los productos que vende a detalle, en cuentas de ahorros (pasivos) y en volúmenes o unidades (activos), además también se puede ver cuánto es el porcentaje en el que se encuentra el asesor, trabajándolo con el semáforo de los tres colores mencionados anteriormente.</p>	

Anexo 8:

Evidencias - Reloj Comercial DCA (División de canales de atención)



Anexo 9:

Evidencias – Área Comercial: Detalle individual

AREAS COMERCIALES: DETALLE INDIVIDUAL									
DN SMITH	Act. Visa		364						
	Ampl TC		8						
	C. Personal		464						
	EP		425						
	Seg. PT		14						
	TC Amex		16						
	TC Visa		40						
	Venta	● 98%							
	Ventas por				7	3	85900	68500	
	Act. Amex		57						
Total Ptos		1,498	1,524						
Cta Cte		45							
Deb. Diseño		8							
Deb. Lanpass		4							
S. Devolución Plus		30							
Upgrade Tc		11							
Cta Ahorro		12							
GABRIEL	Act. Visa		557						
	BT		83						
	C. Personal		83						
	TC Visa		80						
	Venta	● 57%							
	Ventas por				10	9	15450	17268	
	Total Ptos		1,098	1,919					
	Deb. Neg.		4						
	Cta Sueldo		4						
	S. Devolución Plus		270						
Cta Ahorro		17							

Anexo 10:

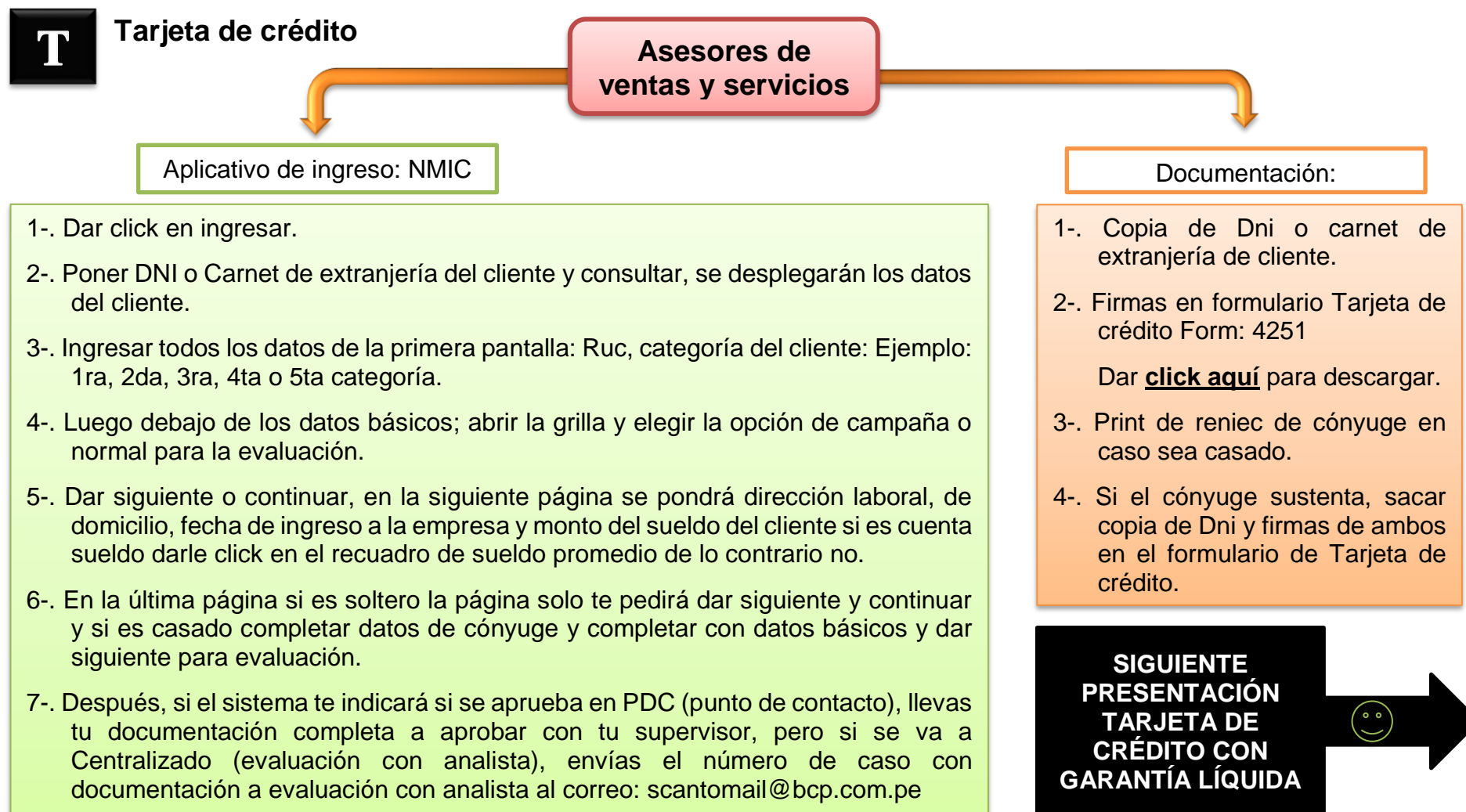
Propuesta

Se propone crear un “Vademécum”, que es un manual que guiará paso a paso a los asesores de ventas y servicios para realizar cada venta o servicio al cliente y no cuenten con la información necesaria para gestionar el proceso, puede ser en los casos de no recordar un proceso, de guiarse, de no saber cómo gestionar el proceso o simplemente para no cometer errores, lo pueden usar los asesores nuevos o antiguos e inclusive otros puestos que no sean de la misma área también tendrán acceso al vademécum, pues esta información se encontrará disponible para todos, esta se encontrará en orden alfabético.

El vademécum mostrará el proceso a ejecutar desde el inicio del proceso hasta el final, donde una persona inexperta al seguir con cada paso pueda lograr finalizar el trámite que inició, donde se encontrará los formularios a utilizar, el aplicativo en el que lo ejecutará y el procedimiento hasta la obtención del producto; cabe resaltar, que en el mismo se encontrarán procesos para todos los productos que atiende el asesor de ventas y servicios, entre ellos productos pasivos como: aperturas de cuentas de ahorros, aperturas de cuentas corrientes, aperturas de fondos mutuos, aperturas de cuentas a plazos soles y dólares de persona natural y jurídica, productos activos como: tarjetas de créditos, créditos personales, efectivos preferentes, compras de deuda, tarjetas de crédito con garantía líquida, crédito efectivo con garantía líquida, crédito efectivo con garantía hipotecaria, créditos hipotecarios, créditos vehiculares, seguros como: seguro de tarjetas plus, seguro respaldo vida, seguro de vida devolución plus, seguro accidentes devolución plus, seguro de protección financiera, seguro vehicular, trámites legales, por fallecimiento, con poder, entre otros. De este modo, el vademécum, ayudará al asesor de ventas y servicios a realizar su trabajo con más entusiasmo, sin temores, con seguridad de lograr realizar todos los procesos, y sobre todo que ello le ayudará a lograr sus metas individuales que complementarán las del equipo y que económicamente también lo harán sentirse bien y conforme; no obstante, el asesor de ventas y servicios además se verá reflejado en sus reportes como un buen e importante elemento para el banco, que siempre cumple y logra sus objetivos.

Anexo 11:

Figura 6. Modelo de una presentación de guía de venta de una tarjeta de crédito



Anexo 12:

Conformidad de entidad bancaria para la presente investigación



Lima, 28 de mayo de 2021

Dr.
Carlos Venturo Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para indicar la conformidad del permiso solicitado con fines de investigación académica que se le brindará a la colaboradora ROSELLÓ MEDINA, AMBAR THALÍA DEL ROSARIO; identificada con DNI N° 71463319 y Mat: S27875 para que desarrolle su grado de MAESTRA y desarrolle el trabajo de investigación titulado:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE SOPORTE PARA LOS ASESORES DE VENTAS Y SERVICIOS EN UNA ENTIDAD BANCARIA, LIMA 2021

Atentamente,



Ricardo Saena G.
Gerente de Agenda
DNI 25741323 / MAT 214955
División Comercial