



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA

FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN ECONOMÍA

**“VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS SALIDAS A TERRENO DE LOS
EJECUTIVOS BANCARIOS”**

CAROLINA ALEJANDRA VILLANUEVA VÁSQUEZ

2012



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN ECONOMÍA

**“VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS SALIDAS A TERRENO DE LOS
EJECUTIVOS BANCARIOS.”**

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Luis Roberto Reveco

CAROLINA ALEJANDRA VILLANUEVA VÁSQUEZ

2012

**“VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS SALIDAS A TERRENO DE LOS
EJECUTIVOS BANCARIOS.”**

CAROLINA ALEJANDRA VILLANUEVA VÁSQUEZ

COMISIÓN EXAMINADORA

LUIS ROBERTO REVECO SEPÚLVEDA.

Profesor Guía

Karina Sandoval Henríquez

Profesor Examinador 1

Hugo Martínez Vargas

Profesor Examinador 2

Nota Trabajo escrito : 6,6

Nota examen : 6,8

Nota final : 6,7

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Padre, Madre y Hermana la paciencia, la confianza, el apoyo, preocupación y sobre todo el sentir que todo siempre iba a salir bien.

A mis amigos y personas que quiero por las energías y palabras llenas de cariño.

Y a esas personitas que me cuidan desde arriba...

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.

Mahatma Gandhi (1869-1948)

RESUMEN

El siguiente Trabajo de Título estudia las ventajas y desventajas de las salidas a terreno de los ejecutivos bancarios, específicamente de los ejecutivos de Banco Estado Pequeñas Empresas Temuco.

Actualmente las visitas forman parte de una práctica recurrente y relevante dentro del trabajo diario de los ejecutivos, que sirve para conocer al cliente e interiorizarse acerca del rubro en el que se desenvuelven. Es una actividad empleada para estar en contacto in situ con el negocio, la mercadería, el inventario, la producción, las maquinarias, los terrenos y los clientes.

La importancia de las visitas está determinada por la entrega de los créditos otorgados, que por lo general son sumas bastante elevadas. Una vez otorgado el crédito es fundamental justificar los dineros, es por ello que la visita en terreno nuevamente tiene un papel sustancial.

Para desarrollar este estudio se recurrió a la aplicación de una encuesta. Dicho método pretende obtener las ventajas y desventajas de las salidas a terreno de los ejecutivos, teniendo en cuenta dos perspectivas diferentes, la del cliente y la de los ejecutivos bancarios.

Los resultados obtenidos, reflejan las ventajas y desventajas de las salidas a terreno. Las desventajas más substanciales halladas en la investigación por parte de los ejecutivos, advierte que el 67% de ellos considera que le complica organizar su tiempo de trabajo con efectuar las visitas a terreno. Por otra parte, en relación a los clientes, no se encontraron grandes desventajas.

Sin embargo, el estudio reveló importantes resultados en cuanto a las ventajas que producen las visitas. El 67% de los clientes reconoce que ser visitados es importante. Además el 100% de los ejecutivos bancarios considera importante conocer en terreno la actividad del cliente por diversas razones, las cuales se explican en el desarrollo del estudio.

INDICE DE CONTENIDO

<i>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</i>	1
1.1 BANCO ESTADO	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Misión	4
1.1.3 Visión	4
1.1.4 Posicionamiento	5
1.1.5 Pequeña Empresa.....	5
1.1.5.1 Tamaño de empresas, según nivel de ventas	5
1.1.5.3 Distribución porcentual de empresas según tamaño.....	7
1.1.5.4 Distribución de trabajadores ocupados según tamaño de empresa.....	8
1.1.5.5 Distribución por tamaño de las empresas formales	9
1.1.6 Pequeña Empresa y la Banca.....	10
1.1.7 Pequeña Empresa Banco Estado.....	11
1.1.7.1 Servicios Banca Pequeña Empresa Banco Estado.....	11
1.1.7.2 Subgerencias Pequeña Empresa Banco Estado a nivel Nacional	14
1.2 EXPOSICIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
<i>CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES</i>	18
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
<i>CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS</i>	29
3.1 ACTIVIDADES REALIZADAS	29

3.1.1 Práctica Controlada.....	29
3.1.2 Trabajo de Título	29
3.2 METODOLOGÍA.....	30
3.3 PROGRAMA DE TRABAJO	31
3.3.1 Carta Gantt.....	31
<i>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</i>	<i>34</i>
4.1 RESULTADO SALIDAS A TERRENO	34
4.2 RESULTADOS ENCUESTAS	36
4.2.1 Resultados Encuesta Cliente.....	36
4.2.2 Resultados Encuesta Ejecutivos	47
<i>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....</i>	<i>55</i>
5.1 CONCLUSIONES	55
<i>NOMENCLATURA.....</i>	<i>57</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>58</i>
<i>ANEXO A.....</i>	<i>60</i>
<i>ANEXO B.....</i>	<i>61</i>
<i>ANEXO C.....</i>	<i>64</i>

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Tamaño de empresa, según nivel de ventas.....	5
Tabla 1.2: Tamaño de empresa, según cantidad de trabajadores.....	5
Tabla 1.3: Distribución por tamaño de las empresas formales.....	7
Tabla 1.4: Servicios Banca Pequeña Empresa Banco Estado.....	9
Tabla 1.5: Subgerencias Pequeña Empresa Banco Estado a nivel Nacional.....	11
Tabla 3.1: Carta Gantt.....	25
Tabla 4.1: ¿Cuántas veces ha sido visitado?	33
Tabla 4.2: Según la importancia que representan para Ud. las visitas, ¿Qué nota le asignaría?.....	35
Tabla 4.3: En promedio, durante la semana ¿Cuántas visitas realiza?	43

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Distribución porcentual de empresas según tamaño.....	6
Gráfico 1.2: Distribución de trabajadores ocupados según tamaño de empresa.....	7
Gráfico 1.3: Distribución de las colocaciones según la cartera a Marzo 2012.....	8
Gráfico 4.1: ¿Desde cuándo es cliente de Banco Estado?.....	30
Gráfico 4.2: Ud. Recuerda si.....	31
Gráfico 4.3: ¿Ha sido visitada por algún ejecutivo de Banco Estado?	32
Gráfico 4.4: Para Ud. ¿Es importante que su ejecutivo lo visite y conozca en terreno su actividad?.....	33
Gráfico 4.5: ¿Considera la visita como una pérdida de tiempo para Ud.?.....	34
Gráfico 4.6: ¿Cómo considera la relación con su ejecutivo?.....	35
Gráfico 4.7: Situación, ¿Considera que a la hora de necesitar un crédito (por ejemplo privilegiaría al banco en el cual Ud. mantuvo una relación directa y cercana con su ejecutivo aún cuando la tasa de interés sea “mínimamente” más alta?.....	36
Gráfico 4.8: ¿Si Ud. tiene compromisos financieros por el mismo monto con ambos Bancos A y B, pero puede cumplir sólo con uno, cual escogería?.....	37
Gráfico 4.9: Ud. ¿Siente que se trabaja para mantener una relación entre ejecutivo y cliente?.....	38
Gráfico 4.10: ¿Sabía Ud. que si es cliente antiguo debiesen visitarlo una vez al año, y si fuese cliente nuevo deben visitarlo?.....	38
Gráfico 4.11: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando de ejecutivo en Banco Estado?.....	39
Gráfico 4.12: ¿Considera relevante visitar en terreno y conocer la actividad de su cliente?.....	40
Gráfico 4.13: ¿Le complica organizar su tiempo de trabajo, con las visitas a terreno?.....	41
Gráfico 4.14: ¿Considera que pierde tiempo de su trabajo en realizar visitas?.....	42
Gráfico 4.15: Ud. ¿Programa las visitas?.....	43
Gráfico 4.16: Respecto del ámbito económico, considera más conveniente realizar:.....	44

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 BANCO ESTADO

Banco Estado, es el Banco estatal de Chile, creado legalmente en el año 1953 bajo el Gobierno de Carlos Ibañez Del Campo. Se conformó mediante la fusión de la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Hipotecario y las Cajas de Crédito Agrario e Industrial.

El Banco Estado es una entidad autónoma del Estado pues dispone de personalidad jurídica y patrimonio propio, se rige bajo la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda.

Banco Estado es la institución bancaria que atiende al mayor número de personas a lo largo del territorio nacional, consolidándose como la entidad bancaria con la red más extensa del país. En efecto, el esfuerzo de optimización de la cobertura permitió que al culminar el 2011, el Banco alcanzara una red de 341 sucursales, 1.891 cajeros automáticos propios. Esta red se complementa con los 4.707 cajeros automáticos privados existentes en Chile, las 919 dispensadoras de saldos y 265 buzonerías situadas en sucursales de la institución y las 86 sucursales de Servi Estado. A lo anterior se agregan los 7.130 puntos de Caja Vecina, el canal con más crecimiento anual (216%)¹, en operación en muchas de las localidades más apartadas del país.

1.1.1 Historia

Fue en 1856 cuando se aprobaron los dos primeros préstamos. Era 16 de enero y José Ignacio Izquierdo pidió 40 mil pesos, dando de garantía e hipoteca su hacienda Los Nilches, en Curicó, mientras que José Miguel Salinas pidió 6 mil pesos con la garantía de su chacra en San Felipe. Así comenzó la historia de un banco que colabora con el emprendimiento y las necesidades de sus clientes. Entonces alboros² de Banco Estado tenía un año operando la Caja de Crédito Hipotecario, con la tutela del Estado y gracias a las gestiones del Presidente Manuel Montt y su Ministro del Interior Antonio

¹ <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/Red-Sucursales.aspx>

² Etapa inicial de algún proceso o desarrollo

Varas. La Caja ofrecía créditos y recibía depósitos de las personas naturales y los sectores productivos, en un período en que Chile carecía de bancos. Fue el primer hito de bancarización de la institución.

En 1884 por decreto Ley N°126 nace la Caja de Ahorros de Santiago, la cual inicia sus actividades el 6 de Septiembre de ese año, fundada por Antonio Varas de La Barra³ abrió sus puertas con dos funcionarios.

Un pequeño cliente, de seis años de edad, fue el titular de la primera cuenta: depositó 100 pesos, el segundo día de funcionamiento, el joven Arturo Alessandri Palma depositó \$0,60 centavos de la época, un año después, la Caja de Ahorros de Santiago manejaba 45 mil cuentas. Hacia 1905 existían Cajas de Ahorro en doce ciudades del país, en 1910 todas se fusionaron en la Caja Nacional de Ahorros, bajo la dirección de Luis Barros Borgoño⁴.

Santiago, mientras tanto, siguió con su propia Caja, que puso énfasis en las viviendas para trabajadores e impulsó la construcción de poblaciones urbanas, los clientes pagaban 25% de pie y el resto en anualidades.

El crecimiento prosiguió sin pausas, el Consejo de la Caja de Crédito Hipotecario integró en 1927 la Caja de Santiago a la Caja Nacional de Ahorros. Chile tenía entonces 4 millones de habitantes y la Caja Nacional de Ahorros manejaba 1,4 millones de cuentas y operaba en 147 oficinas en el país. Un año antes, en 1926, se abrió la Caja de Crédito Agrario, y en 1928 se creó el Instituto de Crédito Industrial.

El rol social, un valor que se remonta a los orígenes de este banco, se hizo presente para el terremoto de Chillán, en 1939, que dejó más de 30 mil muertos, la Caja Nacional de Ahorros contribuyó activamente a la reconstrucción del área devastada y adoptó una política generosa de créditos con los damnificados.

Once años después, el 24 de julio de 1953, el Presidente Carlos Ibáñez del Campo fusionó la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial dando origen al Banco del Estado de Chile,

³ Abogado y Político, Ministro en los Gobiernos de Manuel Bulnes Prieto, Manuel Montt y Aníbal Pinto Garmendia. Uno de los fundadores del Partido Nacional o Montt-Varista (1857) y creador de la Caja de Ahorros de Santiago.

⁴ Santiago (1858 - 1943). Político, Ministro de Estado, Vicepresidente de Chile.

hoy Banco Estado.

El 1 de septiembre de 1953 comenzó sus operaciones como una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Contaba con seis departamentos: bancario, ahorro, agrario, industrial, hipotecario e inversión, siendo la columna vertebral de la nueva institución.

La misión social y la universalidad que caracterizan a Banco Estado estuvieron también presentes en esta etapa. Una de sus tareas fundamentales era otorgar créditos de forma ordenada y eficaz, orientándolos a los sectores productivos y las personas que la banca privada no atendía.

También debía llevar los beneficios de la banca a todo el país, incluso a los rincones más lejanos, sin importar si era comercialmente aconsejable, es decir, tenía la misión de bancarizar.

En sus primeros 20 años, el banco se consolidó como el más grande del país. A partir de 1973, la entidad sufrió cambios radicales, pues con el término de las políticas que favorecían la intervención estatal en la economía se restringió su espacio de operación y disminuyó el rol social que tenía con sus clientes, privilegiando el carácter privado del sistema financiero.

Con el retorno de la democracia, las nuevas autoridades llevaron a cabo un proyecto para mejorar la función comercial y social del Banco del Estado, basado en cuatro pilares en su primera fase (1990 a 1995): mejorar la presencia del banco; reafirmar su condición de banco público; fortalecer su rol social y modernizar los sistemas administrativos.

Posteriormente, en un segundo ciclo (1996 a 2000), se aplicó un plan estratégico para alcanzar cuatro propósitos: compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficiencia social; mejorar significativamente la atención a los clientes; introducir un estilo de gestión orientado a resultados y lograr la estabilidad y el progreso de los trabajadores de la institución junto con una mayor competitividad.

El cambio de siglo trajo consigo un cambio de imagen. El Banco del Estado pasó a llamarse Banco Estado y con ello se dio a conocer como una institución moderna y que mantiene su misión y valores.

En 2002 se concretó la interconexión de los cajeros automáticos de Banco Estado y Redbanc, poniendo así al servicio de todos los clientes de la banca, más de 3.500 cajeros en el país (ese año la red de oficinas aumentó en 45%)⁵.

Banco Estado tiene por objetivo prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales, como también brindar productos y servicios que mejoran la calidad de vida de las personas y por otro lado, promover la inclusión de todos los sectores sociales en el sistema financiero. La gran meta de Banco Estado es ser un banco universal de todos y para todos con servicios financieros integrales para que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse.

Banco Estado prioriza su gestión comercial con impacto social, es decir, trabaja en función de aquellas acciones que inciden directamente en mejorar las condiciones de vida de millones de chilenos que pueden ingresar al sistema financiero e integrarse a la modernidad mediante la utilización de los servicios de este rubro.

1.1.2 Misión

“Existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse”.

1.1.3 Visión

“Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social.”

⁵ <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/Nuestra-Historia.aspx>

1.1.4 Posicionamiento

“El posicionamiento de Banco Estado en la sociedad se caracteriza por su cercanía y relación de largo plazo con sus clientes; por entregar un servicio de calidad competitiva; por su compromiso con el fomento del emprendimiento y la inclusión financiera; por su rol de banco estatal que apoya y se compromete con las políticas públicas y contribuye a que exista una mayor competencia en el sistema financiero”.

1.1.5 Pequeña Empresa

El acrónimo PYME es utilizado para describir a la Pequeña y Mediana Empresa, las cuales se definen por ser empresas con características muy distintivas ya que se ven limitadas por el nivel de ingreso como también por el número de trabajadores que operan en dichas empresas.

1.1.5.1 Tamaño de empresas, según nivel de ventas

Tabla 1.1: Tamaño de empresa, según nivel de ventas

Tamaño de Empresas	Ventas Anuales UF
Microempresa	Hasta 2.400 UF
Pequeña Empresa	2.401 UF a 25.000 UF
Mediana Empresa	25.001 UF a 100.000 UF

Fuente: Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE, 2010), Ministerio de Economía.

En Chile, el Ministerio de Economía ha definido a las Pequeñas Empresas, como aquellas empresas que obtengan un nivel de ventas desde los 2.401 U.F anuales hasta 25.000 U.F anuales.

1.1.5.2 Tamaño de empresa, según cantidad de trabajadores

Tabla 1.2: Tamaño de empresa, según cantidad de trabajadores

Tamaño de Empresas	Cantidad de Trabajadores
Microempresa	Hasta 9
Pequeña Empresa	10 a 49
Mediana Empresa	50 a 199

Fuente: Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE, 2010), Ministerio de Economía.

Como se mencionó anteriormente, también se clasifica el tamaño de las empresas, según el número de trabajadores, dicha clasificación no es muy utilizada en nuestro país a diferencia de la clasificación según el nivel de ventas.

1.1.5.3 Distribución porcentual de empresas según tamaño

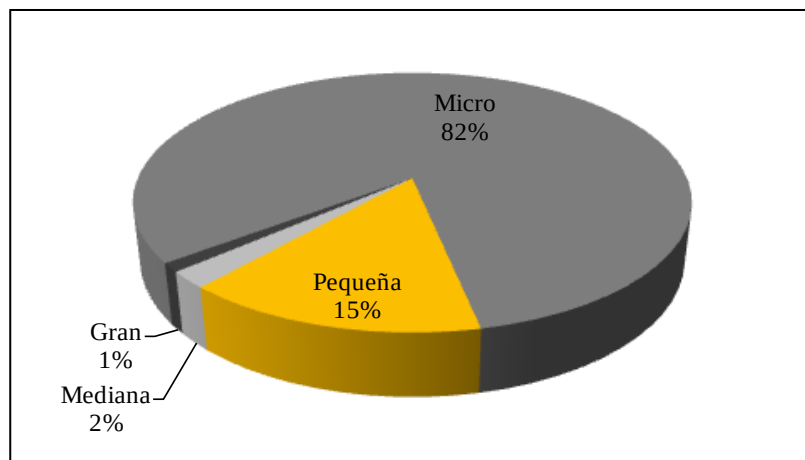


Gráfico 1.1: Distribución porcentual de empresas según tamaño.

Fuente: Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE, 2010), Ministerio de Economía.

La distribución de las empresas bajo el criterio de ventas, señala que el 99% corresponde a empresas de menor tamaño (EMT)⁶, dentro de las cuales el principal actor es la microempresa, representando el 82% de las empresas que corresponden a este grupo, luego sigue la Pequeña Empresa representando un 15% de las EMT, solo un 2% pertenece a la Mediana empresas.

⁶ Empresas de Menor Tamaño: Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa

1.1.5.4 Distribución de trabajadores ocupados según tamaño de empresa

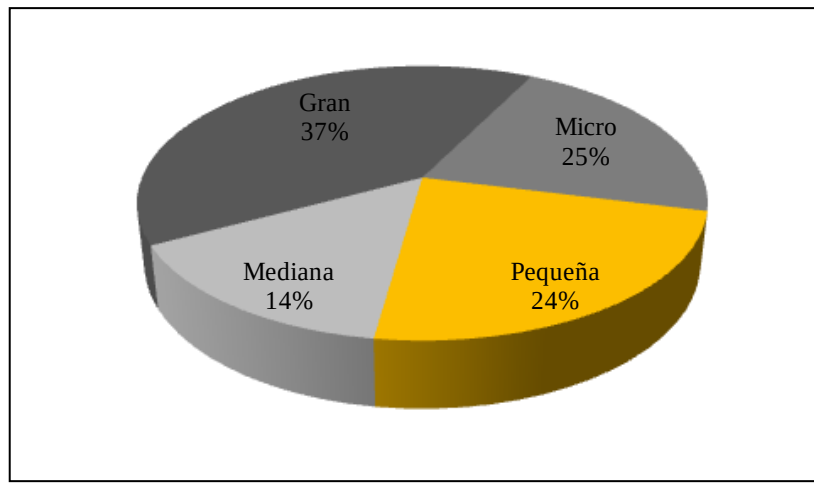


Gráfico 1.2: Distribución de trabajadores ocupados según tamaño de empresa

Fuente: Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE, 2010), Ministerio de Economía

Relacionando la capacidad de trabajo que se generan con cada tipo de empresa, a través de la gráfica, se observa que un 24% de los ocupados, se concentran en la pequeña empresa, siguiéndole muy de cerca la microempresa, con un 25% de trabajadores.

1.1.5.5 Distribución por tamaño de las empresas formales

Tabla 1.3: Distribución por tamaño de las empresas formales

Año	Total Pequeña	Total Pequeña
	Ventas Anuales de 2.401 hasta 25.000 UF	Ventas Anuales de 2.401 hasta 25.000 UF
	Número de Empresas	Porcentaje de Variación
2000	97.548	3,25%
2001	99.240	1,73%
2002	103.132	3,92%
2003	106.463	3,23%
2004	110.413	3,71%
2005	116.802	5,79%
2006	120.863	3,48%
2007	128.493	6,31%
2008	132.426	3,06%

Fuente: Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile, Sercotec 2010.

En el periodo 2005-2008 todos los tamaños de empresas, tanto como; micro, pequeños, medianos y grandes, experimentaron crecimiento positivo. En la Tabla 1.3 se observa el continuo crecimiento de la Pequeña Empresa desde el año 2000 al 2008.

1.1.6 Pequeña Empresa y la Banca

Distribución de las colocaciones según cartera a Marzo 2012

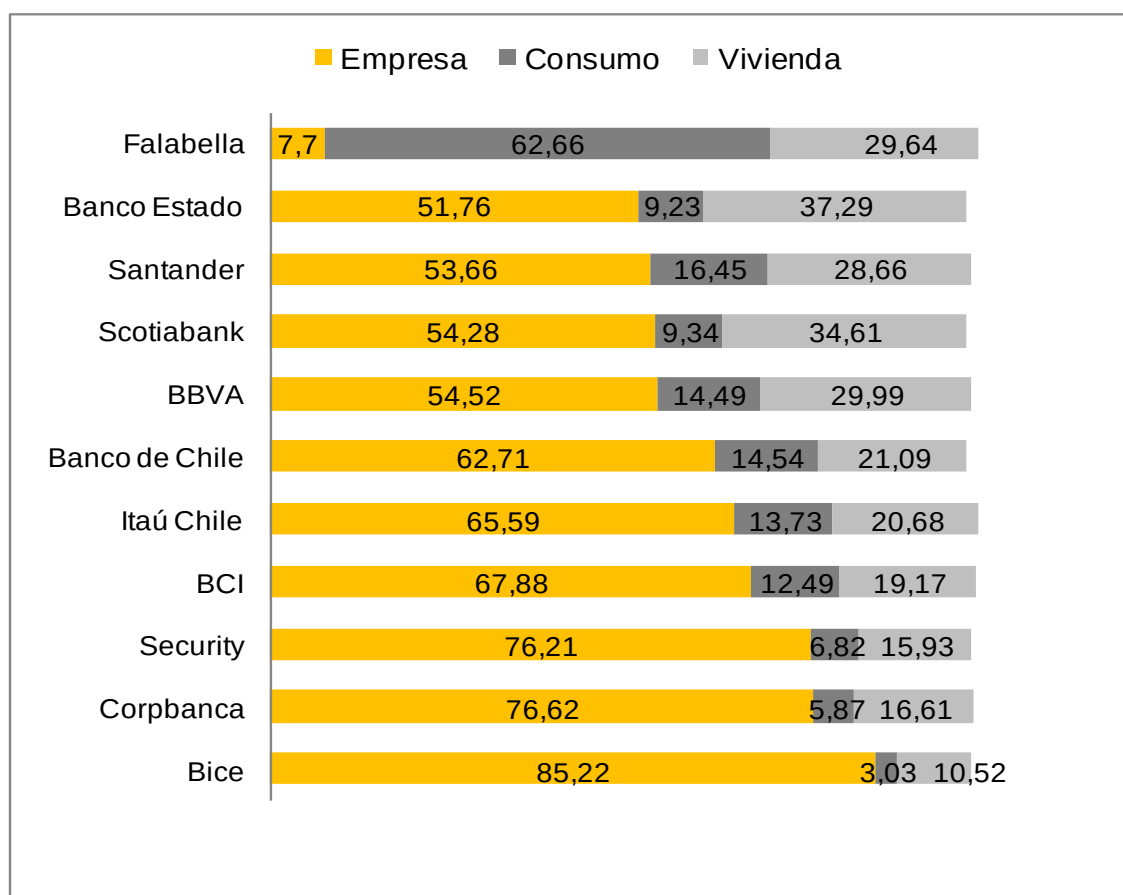


Gráfico 1.3: Distribución de las colocaciones según cartera a Marzo 2012

Fuente: Panorama de la Industria Bancaria al Primer trimestre de 2012, SBIF

Respecto de la distribución de las Colocaciones según la cartera para las once instituciones financieras con mayor participación en el mercado chileno, se observó que a marzo del presente año la mayor parte se concentró en la cartera Empresas, (con excepción del Banco Falabella, cuya distribución se compuso de un 62,66% en la cartera Consumo y de un 29,64% en Vivienda). El Banco Bice mostró su mayor concentración en dicha cartera con un 85,22%, seguido de Corpbanca (76,62%) y Security (76,21%).

Respecto de la cartera Vivienda, en Banco Estado se observa la mayor concentración (37,29%), seguido de Scotiabank y BBVA (34,61% y 29,99%, respectivamente). Lo

anterior es interesante, puesto que se puede tener una imagen global del mercado bancario y hacia dónde y quiénes son los actores principales de las colocaciones relacionadas a la banca empresa.

No obstante, la totalidad de los principales bancos excepto Falabella, conforma sus colocaciones en el segmento empresa.

1.1.7 Pequeña Empresa Banco Estado

Como se explicó en la Tabla 1.1 al segmento empresarial Pequeña Empresa pertenecen sociedades, personas naturales, personas jurídicas, instituciones etc., que mantienen ventas o ingresos anuales desde 2.401 U.F hasta 25.000 U.F.

Los servicios otorgados por Banco Estado a este segmento empresarial son los siguientes:

1.1.7.1 Servicios Banca Pequeña Empresa Banco Estado

Tabla 1.4: Servicios Banca Pequeña Empresa Banco Estado

1.- Cuenta	Cuenta Corriente	Línea de Crédito
2.- Tarjeta de Crédito	Visa Mype	
	Mastercard Corporate	
3.- Financiamiento	Agrícola	
	Boleta de Garantía	
	Financiamientos Pequeño Empresario	
	Flexible para inversión	
	Línea Multiproducto para Capital de trabajo	
	Sostenedores Educativos	

	Leasing	
	Factoring	
4.- Fondo de Garantía	Fondo de Garantía Pequeño Empresario FOGAPE	
	Fondo de Garantía para Inversiones FOGAIN	
	Instituciones de Garantías Recíprocas IGR	
5.- Trasnferencias SII		
6.- Comercio Exterior	Exportadores	Carta de crédito de exportación
		Cobranza de documentos exportación
		Confirmación carta de crédito
		Préstamos a exportadores en pesos
		Préstamos a exportadores moneda extranjera
	Importaciones	Carta de crédito importaciones
		Cobranza extranjera de importación
	Moneda Extranjera	Boletas de Garantía
7.- Servicios de Pago	Pago de Remuneraciones	
	Pago Proveedores	
8.- Inversión	Depósitos a Plazo	
	Fondos Mutuos	
	Arbitrajes	

	Compra y Venta Moneda Extranjera Mercado Formal	
	Compra y Venta Moneda Extranjera Mercado Informal	
	Seguro de Cambio Forward	
	Opciones	
	Venta con Pacto	
9.- Seguros	Diversificación de Cartera	
	Información Global de Renovación de Pólizas	
	Seguro Auto Empresa	
	Seguro Fraude Plus	
	Seguro Muerte Accidental	
	Seguro Agrícola	
10.- Mensajería Móvil		

Fuente: Elaboración propia, en base a información Intranet Banco Estado 2012

1.1.7.2 Subgerencias Pequeña Empresa Banco Estado a nivel Nacional

Tabla 1.5: Subgerencias Pequeña Empresa Banco Estado a nivel Nacional

Subgerencia Norte PE	Subgerencia Centro PE	Subgerencia Metropolitana Norte Poniente PE	Subgerencia Metropolitana Sur Oriente PE	Subgerencia Sur PE	Subgerencia Austral PE
Arica	La Ligua	Santiago Principal	Las Condes Gilberto Fuenzalida	Talca	Valdivia
Iquique	San Felipe	Conchalí El Cortijo	Santiago Av.Matta	Linares	Osorno
Calama	Quillota	Santiago Bandera Centro	Santiago Vitacura	Parral	Puerto Varas
Antofagasta	Viña del mar	Santiago Paseo Huérfanos	Santiago Ñuñoa	Chillan	Puerto Montt
Copiapó	Valparaíso	Santiago Estación	Santiago Macul	Talcahuano	Castro
La Serena	Isla de Pascua	Santiago Panamericana Norte	Santiago Providencia	Concepción	Coyhaique
Coquimbo	Quilpué	Stgo. Quinta Normal	Santiago San Miguel	Coronel	Punta Arenas
Ovalle	San Antonio	Santiago Recoleta	Santiago La Florida	Los Ángeles	

	Rancagua	Maipú	San Bernardo	Angol	
	Rengo	Talagante	Puente Alto	Victoria	
	San Vicente de T.T	Melipilla	Buín	Temuco	
	San Fernando			Villarrica	
	Santa cruz				

Fuente: Elaboración propia, en base a información Intranet Banco Estado 2012

1.2 EXPOSICIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

El desafío de gestión en 2010 de Banco Estado consistió en fidelizar parte importante de los clientes que en 2009 recurrieron al apoyo de la política contra cíclica desarrollada por esta institución, para lograrlo ha sido fundamental que exista cercanía en la relación del pequeño empresario con el banco.

La Plataforma Pequeña Empresa para el año 2010 contaba con 65 plataformas desplegadas en todo el país, con 160 ejecutivos que tienen como misión atender y dar servicio a los clientes, que son empresas con ventas anuales situadas entre 2.401 UF y 25.000 UF.

El ejecutivo de Pequeña Empresa está presente en el terreno, conoce la realidad de este empresario, sus instalaciones y el ciclo de sus negocios. Esa condición le permite reaccionar con oportunidad y ser proactivo frente a sus requerimientos.

Además, en las visitas a terreno de ejecutivos de cuenta, son realizadas con trabajadores con mucha experiencia en evaluación in situ, en levantar información confiable que no está formalizada en estados financieros y en determinar una capacidad de pago, incorporando todos los aspectos relevantes de la economía doméstica. También en estas visitas a terreno se forma un juicio respecto a la voluntad de pago del cliente.

Es por ello que la idea de llevar a cabo este estudio es revelar las reales ventajas y desventajas que existen al realizar visitas en terreno. Por lo tanto un aspecto relevante y que no se debe pasar por alto para este estudio, es que no es tan solo analizar la situación desde el punto de vista del ejecutivo considerando variables como sus horas de trabajo, sus tareas, su carga laboral, el tipo de cartera que posee, el tiempo que invierte, etc. sino también analizar otra variable, la cual tiene relación con conocer la realidad del cliente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- ✓ Analizar qué aspectos tanto positivos como negativos se generan con la realización de visitas activas a los clientes de esta Institución por parte de sus ejecutivos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar si efectivamente se llevan a cabo las visitas
- ✓ Analizar desde el punto de vista de los ejecutivos, cómo ven esta tarea dentro de sus actividades
- ✓ Cuantificar económicamente tanto para el banco como para el ejecutivo el costo de la salida a terreno.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES GENERALES

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

✓ Cliente

La definición histórica tradicional se refería al cliente como aquel individuo o grupo de ellos que pagaban por los bienes o servicios de una empresa. Por lo tanto un cliente es aquel consumidor que adquiere un bien o servicio de una empresa y satisface en igual o mayor grado sus expectativas; lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactorios obtenidos, induzcan a este consumidor a iniciar un proceso de fidelización hacia ese producto, marca, servicio u organización. Podríamos deducir entonces que para que un cliente se fidelice a un producto o servicio, se requiere la presencia de un valor agregado; buen servicio, o dicho de otra forma, que exista calidad en él, en la relación de interacción comprador empresa.

Domínguez (2006), describe que el cliente es la razón de ser de una empresa, y además, aquél que le puede garantizar su futuro (a la empresa), en consecuencia, el cliente tiene que ser el eje central de toda organización llámese privada o pública, de carácter lucrativo o no.

Kuster (2002), en su libro, reconoce que la clave para conservar a los clientes es proporcionarles un valor superior y satisfacción, es por esto que muchas empresas están haciendo hasta lo imposible por mantener satisfechos a sus clientes. También hace hincapié en el Marketing de relaciones, el cual es entendido como aquel centrado en construir, desarrollar y mantener relaciones con el cliente, por lo que la preocupación de las empresas se centra en ofrecer valor a los clientes.

Los acontecimientos que más profundamente han afectado al marketing tienen que ver con las formas en que las empresas actuales se están conectando con sus clientes, tal como describe la escritora en el pasado, las empresas se concentraban en el marketing masivo para todos aquellos clientes que estuvieran a su alcance, sin embargo, ahora están seleccionando sus clientes con mayor cuidado y cultivando relaciones más duraderas y directas con esos clientes seleccionados con el fin de construir relaciones redituables con los clientes.

✓ **Conexión de por vida con el cliente**

Así como las empresas están siendo más selectivas respecto a qué clientes sirven, también están sirviendo de forma más profunda y duradera a los clientes que escogen. Antes, muchas empresas se concentraban en hallar clientes nuevos para sus productos y lograr venderles.

Kotler y Armstrong (2003), afirman que en años recientes, esta orientación se ha desplazado hacia conservar los clientes actuales y forjar relaciones duraderas con ellos. La meta de obtener utilidades en cada venta está cediendo cada vez más terreno ante la meta de obtener utilidades a largo plazo al administrar el valor de por vida del cliente. Por lo que a medida que las empresas tienen mayor éxito al conservar a sus clientes, para los competidores se vuelve más difícil conseguir clientes nuevos. Con lo cual, los mercadólogos dedican ahora menos tiempo a encontrar la forma de aumentar la participación de mercado y más a incrementar la participación de clientes, ofrecen una mayor variedad a los clientes actuales y capacitan a los empleados para que realicen ventas cruzadas y ventas ascendentes a fin de colocar más productos y servicios con los clientes actuales.

✓ **Importancia de la labor de ventas**

El tema de esta investigación “Ventajas y desventajas de las visitas en terreno de los ejecutivos bancarios” tiene directa relación desde una perspectiva con el cliente y con la importancia de mantenerlos, es por ello que estudios recientes realizados por diversos grupos y organizaciones como manifiesta Terry G.Vaura (1994) en su libro, hacen hincapié en el valor comercial de retener clientes actuales, los estudios indican el tremendo potencial destructor de los clientes descontentos. El cual se ha determinado que más del 90% de los clientes insatisfechos no harán un esfuerzo por comunicarse con una compañía para quejarse; simplemente acudirán a un competidor. Por tanto, perder un cliente insatisfecho puede ser más dañino de lo que parece, los cuales se manifiestan de la siguiente manera; el 65% de las transacciones de una compañía representativa proviene de sus clientes actuales satisfechos. Por otro lado, cuesta hasta cinco veces más adquirir un cliente nuevo que dar servicio a un cliente establecido y que el 91% de los clientes descontentos nunca volverán a comprarle a una compañía que los haya dejado insatisfechos y comunicarán su insatisfacción a por lo menos

otras nueve personas. Por lo que podemos expresar que es importante mantener una relación con el cliente, y de este modo brindar una buena relación, lo cual en el futuro se verá transparentado en una mayor fidelización de éste.

La Escuela de Desarrollo Comercial para Tecnólogos Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2008), en el “Manual de Técnicas Comerciales”, describe los programas de fidelización que tienen como objetivo retener al cliente evitando que deje de comprar para pasar a adquirir las marcas o productos/servicios de un competidor para que el cliente se dé cuenta de que somos la mejor opción para él. Hemos de fidelizarle dándole motivos y cosas concretas buscando elementos novedosos como;

- Una recompensa
- Un reconocimiento
- Una ilusión
- El ser “socio” de la empresa
- Una exclusividad
- Una comodidad
- Una garantía.

Continuando con el escritor Terry G. Vaura (1994), explica que desde el punto de vista del cliente lo más probable es que una compra se considere como el inicio de una relación y para la organización puede significar la culminación de su esfuerzo y de la relación con el cliente. Es por ello, que esto indica un antecedente significativo, el cual consiste en la importancia de crear lazos y mantener una relación con el cliente, por lo tanto sirve de base para justificar el método de las visitas en terreno.

Otra área que podrá ser de gran utilidad para abarcar el tema es “el aftermarketing”, el cual se preocupa de aumentar de probabilidad de que los clientes actuales adquieran otros de los productos de la compañía en lugar del de un competidor cuando lleguen a requerir dichos productos adicionales.

Además la retención de un cliente tiene beneficios menos concretos, por ejemplo proporcionan una publicidad gratuita maravillosa, que a menudo es más efectiva en el mercado

que los anuncios pagados, esta es una razón de que el valor real de un cliente se incrementa durante su asociación con un productor. Al aumentar las compras del cliente establecido, los costos de operación de la compañía disminuyen, ya no será necesario invertir tiempo ni dinero, lo que llevara a conseguir la experiencia del con el cliente, la compañía puede entenderlo mejor. Con el tiempo, conforme el cliente comienza a depender del servicio recibido, puede incluso estar dispuesto a pagar más por esa tarjeta que por otra cuyas características y políticas le son desconocidas.

✓ Aspectos de las visitas a terreno

Carlos Ñanco Muñoz (2010), en el artículo *“Cómo hacer que los vendedores efectivamente se desempeñen en terreno”* menciona que no hay que olvidar que la actividad de visitar clientes en terreno es un factor de fracaso, más que de éxito; esto debido a que el efecto de visitar clientes solo aumenta las probabilidades de éxito, pero no lo asegura, sin embargo, el efecto de no visitar a los clientes asegura en 100% que no se tendrá éxito, en otras palabras, asegura el 100% de fracaso.

Otro aspecto interesante, que es necesario examinar, es que visitar clientes forma parte del proceso de ventas y no de la gestión en sí, por tanto solo asegura que la actividad de ventas funcione, pero no asegura resultados. De esta forma, un vendedor puede hacer muchas visitas en terreno y obtener resultados peores que aquel otro vendedor que visita clientes con menos frecuencia.

Existen varias razones que apuntan a la urgencia de visitar clientes, y muchas otras que apuntan a la importancia de mejorar la presencia en el mercado. Todas estas razones, dependiendo del contexto, tienen validez, sin embargo, ni los vendedores, ni los gerentes lo tienen claro y existe mucho mito al respecto, este autor explica algunas de las razones que sostienen la urgencia de visitar clientes;

- La única forma de dar a conocer efectivamente nuestra propuesta de negocios con los clientes meta, es visitándolos y dándoles a conocer la propuesta. (lo ideal es que exista una propuesta válida y el vendedor en sí no sea un mendigo con corbata y maletín).
- Mientras más visitas se haga hoy, más alta la probabilidad de conseguir negocios nuevos.
- Mientras más visitas haga hoy, más oportunidad de llegar antes que la competencia, sobre todo en negocios de reposición.

- Mientras más visitas haga hoy, menos visitas tendré que hacer mañana cuando mi tamaño de cartera se haya estabilizado.

✓ **Análisis del crédito**

Como el siguiente estudio se realizará directamente con el tema del crédito bancario, es importante definir qué se entiende por crédito. Según el artículo de Infomipyme de Guatemala, la palabra "crédito" es una derivación del latín credo, "yo creo", significa poner confianza. La palabra "crederem" en latín, significa prestar algo a alguien el crédito es el acto de confianza del acreedor en el deudor, esperando que éste cumpla todo lo estipulado para dicho fin, existiendo el riesgo del incumplimiento o insolvencia, por lo cual es necesario establecer garantías y expedir documentos de carácter legal que precisen los términos en que se da el crédito.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (2012), señala que el crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).

Por otro lado, Hernández, Meneses y Benavides (2005), en el estudio *“Desarrollo de una Metodología Propia de Análisis de Crédito Empresarial en una Entidad Financiera”*, exponen que el crédito tiene que ver con su solvencia moral, su reputación y su disposición para cumplir sus compromisos con terceros, como lo es conocer su historial crediticio, se podría afirmar que el tiempo que tiene la empresa en el mercado es un buen indicador de su reputación en materia de crédito. En Colombia se ha implantado el denominado Data crédito, que es un sistema de información o central de riesgo que registra a los acreditados que incumplieron con alguna obligación crediticia, con información proveniente de todo el sistema financiero.

Siguiendo con Hernández, Meneses y Benavides (2005), definen en su estudio que las metodologías de análisis en los bancos responden al análisis financiero tradicional, consistente en herramientas propias para reclasificación de estados financieros, evaluación de indicadores y conocimiento del cliente mediante visita a la empresa, identificación de fortalezas y debilidades y

análisis del sector. La rigurosidad y ortodoxia en los análisis varían en cada entidad financiera, de acuerdo con las relaciones establecidas con sus clientes, sus políticas de crédito, la percepción de los riesgos, las estrategias comerciales, liquidez y situación de la economía en general. Es claro que ante la exigencia, por parte de la Superintendencia Bancaria para los establecimientos de crédito, de establecer el sistema de administración de riesgo crediticio, éstas han acogido prácticas de análisis más enfocadas a la identificación de riesgos y a la determinación de la capacidad de pago.

Christián Larraín (2007), en su publicación *“Lecciones de un Modelo Exitoso”* señala la importancia de la gestión de riesgos al momento de otorgar un crédito. En lo referido al ámbito de la gestión de riesgos, en el texto se identifica el uso de herramientas altamente tecnológizadas de credit scoring⁷ como un factor relevante a la hora de mejorar la eficiencia del proceso de evaluación y seguimiento de créditos y disminución de los costos de las visitas a terreno. Respecto de la capacidad y voluntad de pago, la evaluación también se distancia bastante del análisis de crédito tradicional. Como se sabe, los microempresarios suelen no tener estados financieros y, cuando los tienen, son poco confiables y desactualizados. A diferencia del caso de empresas de mayor tamaño, en el caso de los microempresarios los estados financieros no sirven de base para hacer análisis de crédito. Entonces, es aquí donde la clave del análisis de crédito radica en la visita a terreno efectuada por el ejecutivo de cuentas. En el caso de BEME⁸ esta visita a terreno permite al ejecutivo efectuar un levantamiento de todas las fuentes de ingresos, costos y gastos del microempresario. Para efectuar una buena evaluación de la capacidad de pago, la capacitación y experiencia del ejecutivo de cuentas es crucial. En efecto, este debe ser capaz de incorporar en el análisis los gastos imprevistos, deudas fuera del sistema financiero, verificación cruzada de información como también, debe ponderar factores tales como la voluntad del potencial cliente a entregar información que valide los antecedentes que proporciona (comprobantes de pago de cuentas, pagos de créditos en otras instituciones, etc),

⁷ Credit Scoring se define formalmente como un método cuantitativo que se utiliza para predecir la probabilidad de que un aspirante a crédito o un cliente de la entidad crediticia existente deje de pagar el crédito o bien no lo haga una vez que lo reciba.

⁸ BEME: Banco Estado Microempresas

junto con otros antecedentes tales como la reputación de la persona en la comunidad, la opinión de líderes de asociaciones gremiales acerca de la persona, etc.

Ahora con respecto al costo que conlleva la visita a terreno, si es que es tan crucial en el análisis de riesgos, ¿cómo se compatibiliza aquello con el hecho de que el negocio sea rentable? En efecto, el costo de una visita a terreno es muy elevado comparado con una evaluación de riesgo tradicional. En el caso particular de BEME, el tema se ha enfrentado de dos formas: la utilización de un filtro inicial y el uso de herramientas de scoring para decidir el otorgamiento. Respecto del filtro inicial, es una herramienta clave orientada a detectar rápidamente, si el potencial cliente amerita una visita a terreno. En efecto, se trata de una serie de indicadores, asociados a cumplimiento de requisitos mínimos, evaluación del comportamiento interno, evaluación del comportamiento externo, y análisis preliminar de la capacidad de pago, evaluados por un asistente de crédito, que en un breve lapso de tiempo permiten detectar si la persona está o no en condiciones de pasar a las etapas siguientes de evaluación.

El criterio para determinar si la herramienta funciona bien, es que no menos de un 80% de las personas que aprueban este filtro inicial, deberían ser aprobadas después de la visita a terreno. En la medida que esto ocurra, se podrán optimizar las visitas a terreno y con ello bajar fuertemente los costos del proceso de evaluación.

La gestión de riesgos es uno de los aspectos más relevantes y donde se enfrentan mayores dificultades en el ámbito de las microfinanzas, especialmente en las etapas de alto crecimiento, como ha sido el caso de BEME. Sin embargo, éste ha mantenido controlado el riesgo, como lo señalan sus bajos indicadores de morosidad.

Angel Vilariño (2000), en el estudio *“La gestión del riesgo de crédito”* explica que hay que tener en cuenta que en los departamentos de análisis de riesgos existen profesionales con una gran experiencia, que han acumulado mediante el estudio de las operaciones, las visitas a las empresas, y la observación de los diferentes comportamientos empresariales. Estos profesionales conocen muy bien a ciertos grupos económicos, sus vinculaciones internas y sus éxitos y fracasos. Esta información y nivel de conocimiento debe ser integrado en cualquier proceso de avance que una entidad realice para mejorar sus sistemas. Si en el proceso de cambio se pierde esa experiencia, la entidad puede sufrir un retroceso más que un avance

Terry G.Vaura(1994), se muestra de acuerdo con que las visitas ayudan a la gerencia a recabar información respecto a las necesidades y opiniones de los clientes en forma relativamente informal. Esto sucede en el caso de productos o servicios que son complejos, ambiguos o novedosos, donde se hace necesario el contacto personal y la investigación. Las visitas a clientes también son importantes cuando los objetivos de la investigación incluyen la observación del entorno del cliente, la exploración de las respuestas de clientes individuales o la generación de ideas para productos o servicios nuevos.

Por lo expuesto a través de los autores, aparte del riesgo de impago, y de la fidelización que se logra generar con la realización de la visitas a terreno, existe también otra figura que se debe tomar en consideración, la cual tiene relación, con lavado de dinero, Toso, Milos y Ángela (2008), en el estudio *“Blanqueo de Capitales, su Prevención en el Ordenamiento Jurídico Chileno”* exponen, que el blanqueo de capitales, lavado de activos o de dinero es un proceso cuyo objeto es disimular el verdadero origen de aquellas rentas provenientes de actividades ilícitas. Así, la necesidad de blanquear dinero surge cuando no es posible justificar su procedencia porque es la contraprestación a la ejecución de una actividad delictiva. Ello obliga a quienes acumulan grandes cantidades de dinero de origen ilícito a encontrar las vías que le permitan introducirlo en lo que podría llamarse "circuito monetario", de modo que puedan obtener una rentabilidad sin justificar su procedencia. Junto con este propósito, se encuentra muchas veces el de ocultar la identidad del verdadero propietario de los fondos que se pretenden lavar, con la finalidad de dificultar la persecución penal y asegurar la impunidad de los participantes en los delitos que han generado el dinero sucio.

El cumplimiento adecuado de los deberes de información que impone la Ley 19.913⁹, se encuentra estrechamente relacionado con el conocimiento que los sujetos obligados han de tener respecto de sus clientes. Así, solo será posible calificar una operación como sospechosa de blanqueo, si se cuenta con antecedentes suficientes, tanto de la propia transacción como de quienes participan en ella. Además, para efectuar las comunicaciones correspondientes, se requiere contar con los datos necesarios para sustentarlas, lo que supone un adecuado conocimiento respecto de los clientes y las operaciones que estos llevan a cabo.

⁹La “Unidad de Análisis Financiero (UAF)” fue creada mediante la Ley N° 19.913, siendo su objetivo prevenir e impedir la utilización del sistema financiero y de otros sectores de la actividad económica para la comisión de alguno de los delitos de lavado de activos descritos en el mismo cuerpo legal.

✓ Preparación para la visita al cliente

Terry G. Vaura (1994), expone q para poder poner en práctica con éxito un programa de visitas a clientes, la compañía debe;

- 1) Fijar objetivos de información, como por ejemplo la estimación de la satisfacción de los clientes, la identificación de sus necesidades o la exploración de los conceptos para nuevos productos.
- 2) Identificar los clientes que se visitarán, una de las ventajas es la posibilidad de elegir a mano una amplia gama de clientes.
- 3) Capacitar al equipo que visitará a los clientes, el cual puede contar con el gerente que tenga considerable impacto sobre el proceso de toma de decisiones.
- 4) Desarrollar una guía de la entrevista que rinda información buscada sin abusar de la tolerancia del cliente.
- 5) Realizar entrevistas que van seguidas de sesiones de información de lo averiguado.
- 6) Analizar los resultados e informar de ellos.

La planificación es sin duda muy relevante para la realización de las visitas a los clientes, por lo que la Escuela de Desarrollo Comercial para Tecnólogos Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2008), en el *“Manual de Técnicas Comerciales”* se aproxima a relacionar aspectos claves para llevar a cabo la tarea.

Por lo que señala que antes de visitar a los clientes de una determinada zona, lo primero a realizar es planificar los clientes de la misma, atendiendo a los siguientes criterios;

- Identificación de clientes reales por distribución geográfica.
- Identificación de clientes reales por categorías en función de criterios como (Rentabilidad/margen, consumo).
- Identificación de clientes potenciales en función del consumo potencial.
- Es evidente que antes de salir a visitar a clientes o de organizar las diferentes rutas comerciales de la empresa, es primordial preparar y planificar la ruta o las rutas, por tres razones principalmente;
 - Porque el tiempo es un recurso escaso y limitado

- Por motivos de eficacia y eficiencia. Es decir visitar al mayor número posible de clientes en el menor tiempo posible.
- Por razones de costos.
- El medio más idóneo para concertar las visitas es vía telefónica y las fases para este proceso son;
 - Saludo e identificación.
 - Información al cliente sobre el motivo de la llamada.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1 ACTIVIDADES REALIZADAS

Las actividades realizadas durante los cuatro meses que duró el proceso de práctica controlada, podemos clasificarlos del siguiente modo:

3.1.1 Práctica Controlada

Tiene relación con todo lo referente al trabajo netamente como alumna en práctica, el cual consistió en las actividades planificadas al inicio del proceso, según los requerimientos de la empresa, y fueron las siguientes:

- 1.- Revisar constantemente la situación de la cartera de clientes con la que trabaja cada ejecutivo y contactar en caso de que se presenten situaciones de morosidad.
- 2.- Mantener informados a los clientes en cuanto a su información financiera, contactándoles e informándoles de sus sobregiros.
- 3.- Apoyar en el orden de información comercial de cada cliente, a través del ordenamiento de carpetas y actualización de ellas.
- 4.- Recopilación de información de ventas diarias de cada ejecutivo de la plataforma.
- 5.- Enviar y revisar operaciones tanto de créditos, Líneas Multiproducto, renegociaciones etc., vía imágenes.
- 6.- Apoyar en las diferentes actividades que la plataforma necesite y que la alumna pueda desarrollar.

3.1.2 Trabajo de Título

En lo relacionado con el trabajo de título, se buscó lograr la mejor forma de poder llevar a cabo los objetivos planteados en un comienzo, por lo que fue importante identificar primeramente las funciones de los ejecutivos de Pequeña Empresa, como también la de los asistentes comerciales. De este modo se logra interiorizar acerca del trabajo que realizan, el cual servirá más adelante para conocer en qué áreas del proceso,

tanto de venta como operativo, tiene incidencia el tema que se desarrolla en este estudio y trabajar paralelamente en ello.

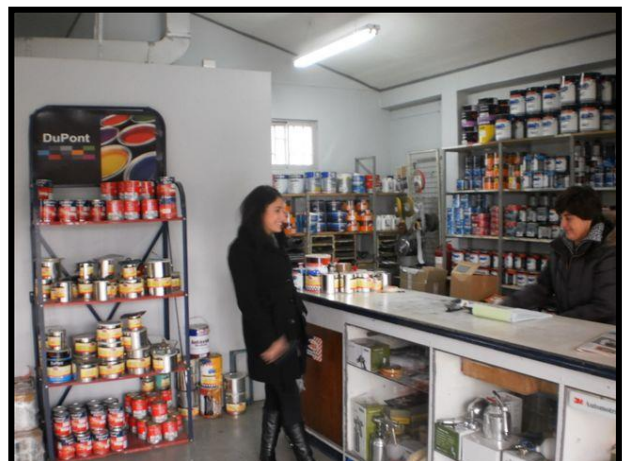
3.2 METODOLOGÍA

La metodología, o más específicamente el conjunto de procedimientos lógicos que se utilizará para llevar a cabo este trabajo en Banco Estado Pequeña Empresa Temuco, consistirán en recopilar antecedentes a través de encuestas para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados por la Subgerencia de Pequeña Empresa, y formar una idea de lo que está sucediendo en el área.

Principalmente este estudio se realizará en base a una investigación descriptiva, la cual consiste en trabajar en base a la realidad. La selección de técnica de recolección de datos, se realizará a través de un muestreo por conveniencia, donde se selecciona a aquellos casos que se encuentran más disponibles. Dichos datos obtenidos no podrán generalizarse más allá de los individuos que componen la muestra, lo anteriormente se realizará mediante la creación de entrevistas, tanto para los clientes como también para los ejecutivos, y de este modo abarcar los tópicos que se han expuesto anteriormente,

Además se analizará desde el punto de vista de la experiencia, ya que se comprobará y se observará in situ los procedimientos efectuados mediante las salidas a terreno.

A continuación se muestran imágenes de algunas de las salidas a terreno que se pudieron realizar durante el proceso de práctica, en las cuales principalmente fue la supervisión y avance de obras que han sido financiadas a través de Banco Estado (Ver Anexo A.1).



3.3 PROGRAMA DE TRABAJO

Todo lo relacionado con el trabajo de alumna en práctica y también referente al Trabajo de Título queda resumido en la siguiente carta Gantt:

3.3.1 Carta Gantt

Tabla 3.1: Carta Gantt

Mes	Abril				Mayo				Junio				Julio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A) Inducción a la Plataforma PU¹⁰																
Conocimiento de las diferentes herramientas																
Conocimiento de los productos																
Conocimiento de los procesos																
B) Búsqueda de tema de investigación																
Entrega de Anteproyecto 1																
Recopilación de información																
Apoyar activamente a los asistentes comerciales																
Atención Clientes																
C) Salir a Terreno con Ejecutivos																
Inducción a las salidas a terreno																
Recopilación de información tangible																
Aplicar encuestas a clientes																
Aplicar encuestas a ejecutivos																
Análisis de lo recopilado																
Análisis de lo recopilado y verificación de costos																
Revisión exhaustiva																
D) Conclusiones finales																
Entrega Informe Final																

¹⁰ Pantalla Universal, Intranet Banco Estado

Revisar detalles finales																			
Arreglar detalles finales																			

Fuente: Elaboración propia

A.- Inducción a la Plataforma PU

En un comienzo, se trabajará conociendo el sistema computacional, específicamente con la herramienta más accesible y más utilizada para los requerimientos diarios, la cual es la Plataforma Universal (PU), la cual contiene información detallada y necesaria con tal sólo colocar el Rut del cliente.

B.- Búsqueda de tema de investigación

Ya conociendo en parte la funcionalidad de cada herramienta y el modo de operar de la plataforma, puesto que ya se comienza a participar de las actividades laborales del lugar de trabajo, se pretende buscar algún tema en específico que sea de utilidad y realizable.

C.- Salidas a terreno con Ejecutivos

En esta etapa es en la cual se desarrollará la totalidad del trabajo, puesto que se generaran las instancias necesarias para participar del tema que se intenta evaluar, partiendo desde la base del conocimiento in situ del estudio, ya sea tanto viendo esto desde la perspectiva del cliente como del ejecutivo. Esto se medirá a través de encuestas realizadas a cada parte involucrada (ejecutivos y clientes).

D.- Conclusiones finales

Finalmente con toda la información recopilada se generarán las conclusiones finales del estudio y reconocer finalmente las ventajas y desventajas que se mencionan y que tienen el origen de este trabajo.

En esta etapa también se corregirán errores que se encuentren durante el proceso del trabajo de Título, y se revisará cuidadosamente cada detalle.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentarán los resultados obtenidos a través de las salidas a terreno ejecutadas como alumna en práctica y las encuestas realizadas tanto a clientes (Ver Anexo B.1) como a ejecutivos de Banco Estado (Ver Anexo B.2).

4.1 RESULTADO SALIDAS A TERRENO

Los ejecutivos bancarios, realizan visitas en terreno, por diferentes motivos, dentro de los cuales se encuentran la supervisión de algunos casos:

- ✓ Fogape o Fondo de Garantía Estatal el cual permite acceder a financiamiento, pues es una garantía para el Banco, con lo cual el Estado se transforma en aval, al obtener este fondo se puede optar al financiamiento de capital de trabajo para adquirir materias primas, mercaderías, pagar sueldos, mano de obra, gastos de cultivo, etc., o financiar proyectos de inversión como la compra de maquinarias, vehículos de trabajo, equipos, herramientas, instalaciones, inmuebles con fines productivos entre otros,
Tal como se mencionó anteriormente el Estado se transforma en el aval del deudor, debido a esto, se hace obligatorio realizar visitas en terreno, con el fin de acreditar el correcto uso de los recursos de acuerdo al fin productivo, por el cual fueron otorgados.
Para dicha verificación existe un formulario, el cual es la constancia de la visita realizada (Ver Anexo C.2). Tal formulario puede ser firmado y jamás haberse llevado a cabo la visita en terreno para la verificación de lo requerido, es por ello, que se torna necesario para el supervisor llevar un registro constante y detallado de este tipo de visitas.
- ✓ Fogain o Fondos de Garantía de Inversiones, es una garantía de CORFO que cubre hasta el 80% de los créditos destinados a proyectos de inversión, capital de trabajo o compras de cartera, para empresas que no cuentan con garantías suficientes y con ventas de hasta UF 100.000, es necesario verificar que se destinen los financiamientos otorgados a las actividades de la empresa, por lo cual le corresponde al ejecutivo confirmar el correcto funcionamiento del fondo.

- ✓ Apertura Cuenta Corriente, es un instrumento financiero mediante el cual una persona natural o jurídica encomienda a un banco la administración y resguardo de sus fondos, mientras este se obliga a cumplir las órdenes de pago dadas por el cliente, permitiéndole girar hasta la concurrencia de los montos disponibles que se mantenga, o del crédito que se haya estipulado, operando básicamente mediante cheques, tarjeta de cajero automático, internet, transferencia de fondos, pago automático de productos y servicios, entre otros. Posee una línea de crédito, tarjetas de crédito, créditos de consumo e hipotecarios, amplia variedad de seguros, y así como a todos los productos del banco. A través del otorgamiento de esta herramienta bancaria es también importante conocer al cliente, su negocio, la veracidad de los ingresos que obtiene etc., para este tipo de visitas existe el “Formulario de visitas” (Ver anexo C.3), en el cual se describe el fin de la visita, además de quedar un registro de dicha visita. Por ende este formulario, también se pudiese falsear, en el caso de no realizarse la visita.

- ✓ Otorgación de crédito, el crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.

Por lo cual se hace indispensable que el ejecutivo conozca el rubro, el negocio, la mercadería, las máquinas si fuese el caso, la competencia, la historia y diferentes aspectos del clientes, y de este modo estar al corriente de toda la información financiera del deudor, puesto que se están otorgando fondos, los cuales deben ser destinados a clientes que sean confiables y sujetos de crédito, para esta evaluación en terreno también se deja constancia a través del “Informe de visita” (Ver Anexo C.3).

La experiencia de las salidas a terreno como alumna en práctica, fueron realizadas con los fines antes descritos, con esto no se quiere afirmar que solamente se realizan para estas situaciones, con el objetivo de analizar si se efectúan las visitas, es que se hace necesario eludir que en ocasiones por falta de tiempo, de planificación, carga de trabajo, por parte del ejecutivo, pudiesen no haberse efectuado, sin embargo, se hace efectivo el informe de visita como también el ocular.

4.2 RESULTADOS ENCUESTAS

Las encuestas realizadas a los clientes, fueron dirigidas a comprender básicamente si han sido visitados por sus ejecutivos bancarios y por otro lado, si aprecian el hecho de ser visitados. En cambio las encuestas realizadas a los ejecutivos, permiten conocer primordialmente si les resulta complejo coordinar su trabajo diario con las salidas a terreno.

Dichas encuestas fueron realizadas la primera semana de Julio del presente año en Banco Estado Pequeña Empresa Temuco, obteniendo una muestra de 30 para las encuestas de clientes, y de 12 para la encuesta de ejecutivos. Es importante señalar que existen 6 ejecutivos en dicha plataforma, por lo que se logró encuestar a 5 clientes por ejecutivo, de forma presencial. Respecto de las encuestas a los ejecutivos, fueron aplicadas a 6 ejecutivos de Microempresa y a los 6 ejecutivos de Pequeña Empresa, para poder alcanzar una mayor muestra, a pesar de lo reducida que resultó obtenerse.

4.2.1 Resultados Encuesta Cliente

1.- ¿Desde cuándo es cliente de Banco Estado?

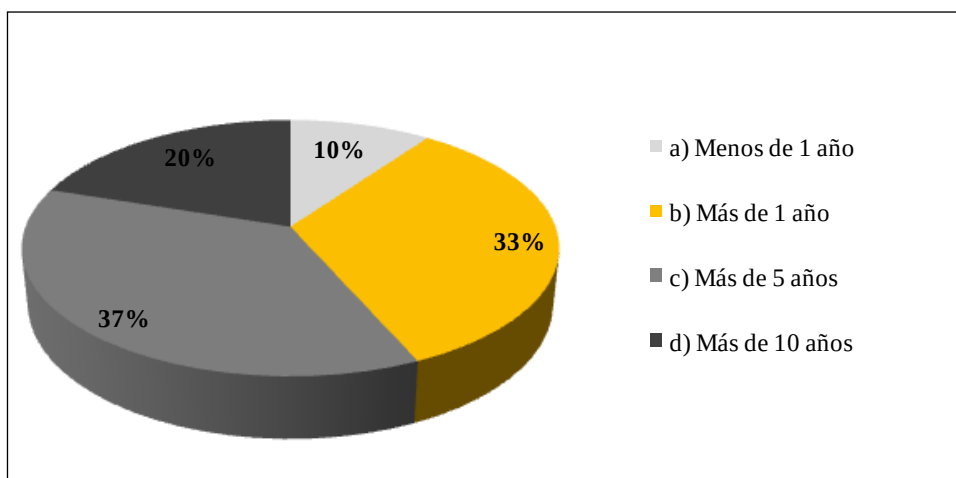


Gráfico 4.1: ¿Desde cuándo es cliente de Banco Estado?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Para iniciar, y conocer globalmente la antigüedad de los clientes, es que se les consultó acerca de desde cuando son clientes de Banco Estado, la siguiente gráfica permite señalar que la mayor concentración de clientes llevan más de cinco años como usuarios de BECH, representando al 43% luego el 33% de la muestra indica llevar más de un año como cliente, y el menor porcentaje representa que el 10% de los clientes llevan menos de un año.

2.- Ud. recuerda sí:

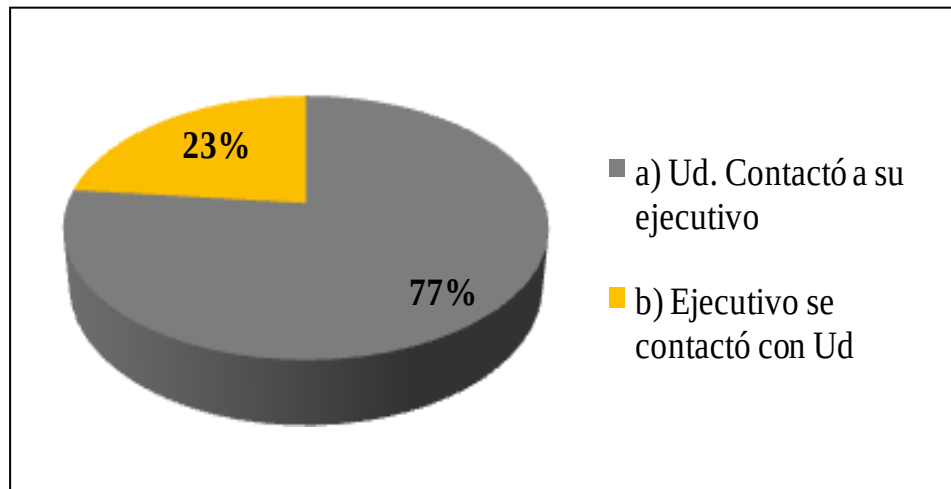


Gráfico 4.2: Ud. recuerda si:

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

El 23% de los clientes indican haber sido contactados a través de los ejecutivos Banco Estado, a diferencia del 77% que señala haber sido ellos mismos quienes se contactaron y eligieron a Banco Estado como su Banca. Por lo tanto este resultado nos señala el grado de confianza que deposita la población en esta institución financiera, implicando una gran responsabilidad y compromiso con dichos clientes, punto que BECH tiene claro y trabaja constantemente por ello, como queda reflejado en su misión y visión. Es por ello que es necesario que los ejecutivos trabajen por construir relaciones duraderas con los clientes, y de este modo mantenerlos, lo que les permite obtener una ventaja, debido a que no requieren salir al mercado en busca de nuevos clientes.

3.- ¿Ha sido visitado (a) por algún ejecutivo de Banco Estado, durante el periodo que ha sido cliente de Banco Estado?

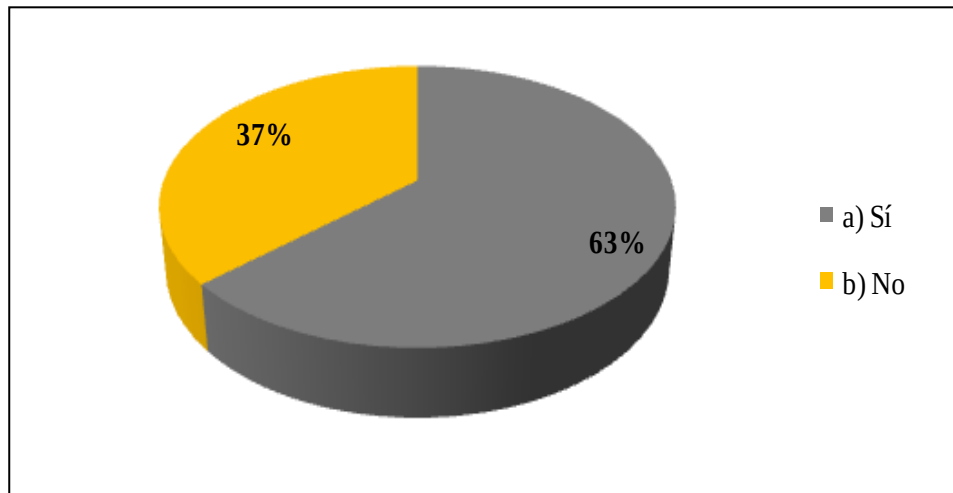


Gráfico 4.3: ¿Ha sido visitada por algún ejecutivo de Banco Estado?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Como el tema en estudio se concentra en conocer las ventajas y desventajas de las salidas a terreno, se considera importante y primordial estar al tanto respecto de que si los clientes encuestados han sido visitados por sus ejecutivos. La encuesta reveló que el 63% de las personas encuestadas, reconoce haber sido visitado por su ejecutivo, versus un 37% que reconoce no haber sido visitado.

Es trascendental reconocer que este porcentaje de clientes no visitados no plasma lo expuesto por los antecedentes de la plataforma, de visitar si o si a los clientes nuevos, y una vez al año a los clientes antiguos.

Lo cual se puede explicar por el hecho de que posiblemente ese 37 % de clientes no ha solicitado ningún tipo de producto, por lo que el ejecutivo no ha considerado relevante visitarlo, sin embargo, el ejecutivo no ha aprovechado este nicho de clientes, cultivando una relación, la cual podría servir para mantener a los clientes y de este modo ofrecerle productos, servicios y beneficios, sin recurrir al mercado.

4.- ¿Cuántas veces ha sido visitado?

Tabla 4.1: ¿Cuántas veces ha sido visitado?

Promedio *	1,4
Promedio**	2,1

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

En cuanto al número de veces que los clientes han sido visitados, se obtuvo un promedio simple, el cual indica que cada cliente encuestado ha sido visitado en promedio en una oportunidad (para el caso de considerarse encuestados que no han sido visitados), por el contrario, en el caso de considerarse sólo aquellos que sí han sido visitados, el resultado arroja un promedio de 2 veces, lo que señala que los clientes han sido visitados en dos ocasiones.

5.- Para Ud. ¿Es importante que su ejecutivo lo visite y conozca en terreno su actividad?

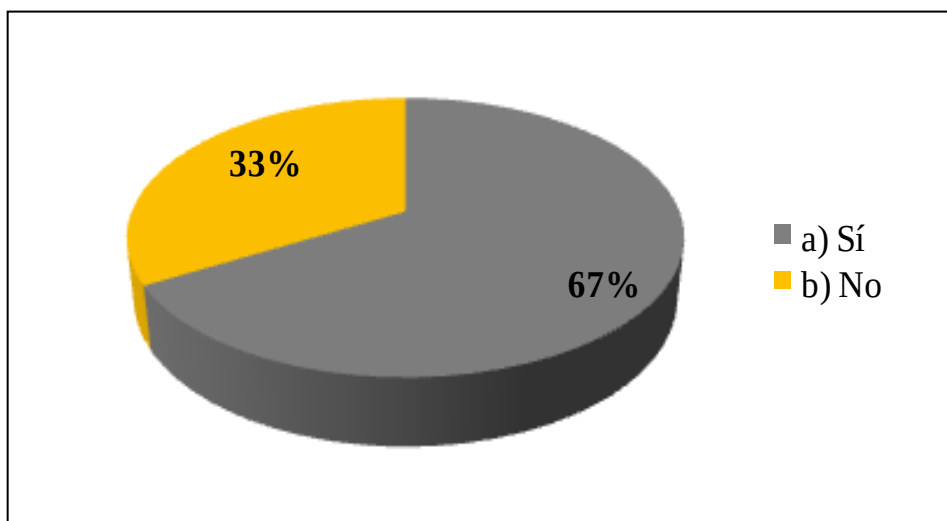


Gráfico 4.4: Para Ud. ¿Es importante que su ejecutivo lo visite y conozca en terreno su actividad?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

El 67% de las personas encuestadas considera importante que su ejecutivo conozca en terreno su actividad, ya que de este modo conocen su realidad, sus esfuerzos, sus proyectos a futuro etc. del mismo modo, esta sensación de considerar importante ser visitado por parte del cliente, se ratificó en las salidas a terreno que se realizaron.

Sin embargo, el 33% de los clientes encuestados no consideran importante que su ejecutivo los visite y conozca en terreno su actividad, lo que se puede deber a que consideran esta actividad como una pérdida de tiempo, pero sobre todo este caso se da en clientes que se desempeñan en el sector agrícola, ya que se encuentran fuera de la ciudad e inmersos en medio del campo.

6.- ¿Considera la visita como una pérdida de tiempo para Ud.?

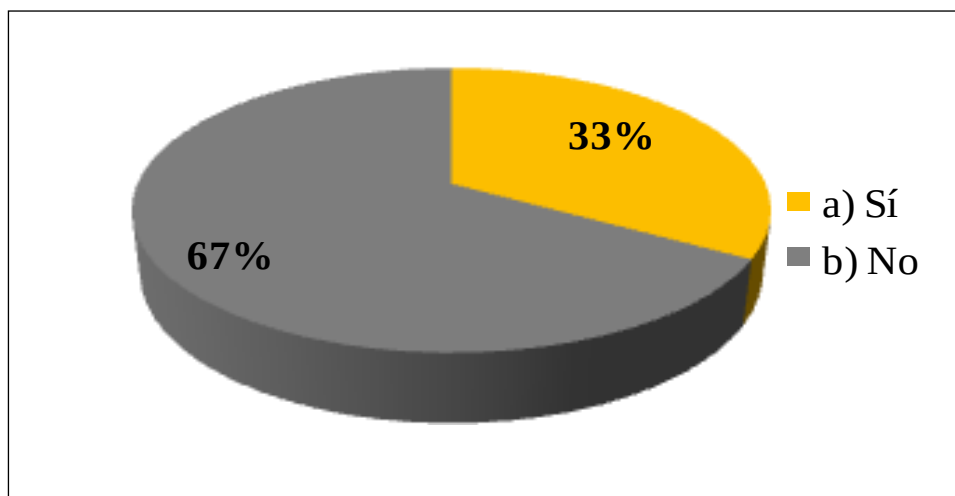


Gráfico 4.5: ¿Considera la visita como una pérdida de tiempo para Ud.?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

El 67% de los encuestados considera que las visitas no son una pérdida de tiempo, y el 33% siente que es una pérdida de tiempo, lo cual coincide con el mismo 67% que considera importante ser visitados y al 33% que no lo considera importante.

Tal como se detalló en la pregunta anterior, este hecho corresponde debido a que existe un número importante de empresarios del sector agrícola, por lo que a ellos les complica recibir a

los ejecutivos, ya que pasan gran parte de la temporada en el campo, a las afueras de la ciudad.

Sin embargo, para la mayoría de las personas encuestadas no les significa una pérdida de tiempo ser visitados, por tanto esto es una ventaja para los ejecutivos, dado que cuentan con clientes que están dispuestos a ser visitados.

7. Según la importancia que representan para Ud. las visitas, ¿Qué nota le asignaría?

Tabla 4.2: Según la importancia que representan para Ud. las visitas, ¿Qué nota le asignaría?

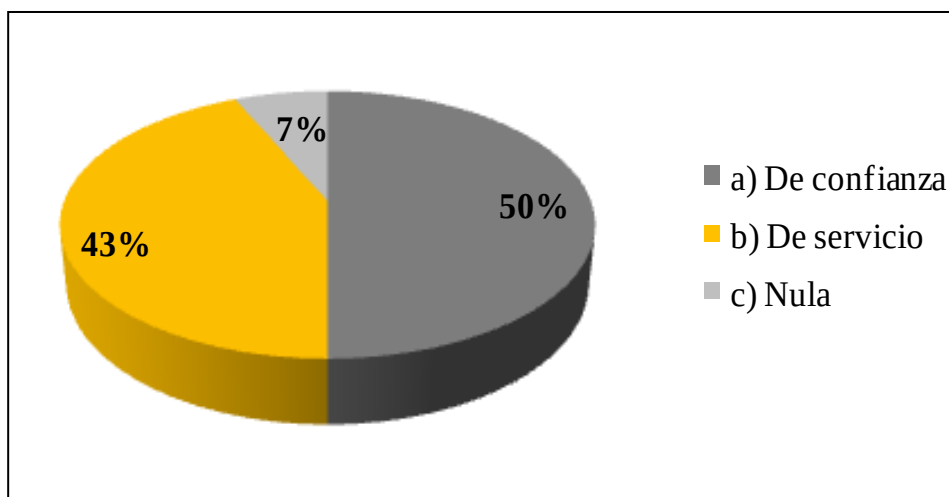
Promedio (1 a 7)	5,1
-------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Para la encuesta realizada se pidió que cada cliente colocara una nota de 1 a 7 según la importancia que representaba para ellos las visitas en terreno, por lo que en promedio la nota obtenida fue de un 5,1. Esta nota se vio influenciada por aquellos pocos encuestados que colocaron la nota mínima, versus las buenas notas que en general proporcionaron la mayoría de los encuestados, no obstante se realiza la aclaración a modo de explicar dicha nota promedio.

En general la nota promedio obtenida es bastante positiva, por lo que se logra señalar que las visitas en este caso causan una ventaja, puesto que si la nota obtenida hubiese sido inferior a cuatro, perceptiblemente se generaría un aspecto negativo hacia los clientes.

8. ¿Cómo considera la relación con su ejecutivo?

**Gráfico 4.6:** ¿Cómo considera la relación con su ejecutivo?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

A modo de conocer la relación existente entre ejecutivo y cliente, es que se preguntó a los clientes, cómo consideraban su relación con su ejecutivo; si es de confianza, de servicio, o nula.

El 50% de los encuestados reconoció tener una relación de confianza con su ejecutivo, de manera que esto demuestra que los clientes se sienten seguros del trabajo que realizan los funcionarios de BECH, lo que se logra a través de las acciones favorables realizadas por los trabajadores. Tal resultado revela la cercanía generada por los funcionarios (ejecutivos), fenómeno que pudiese mejorarse hacia lograr construir relaciones duraderas, y a generar una mayor conexión entre cliente y ejecutivo.

Un 43% reconoce tener una relación de servicio, lo cual significa que la relación con su ejecutivo es una herramienta que Banco Estado les entrega, y que existen para cumplir con sus necesidades. Finalmente un 7% considera que tiene una relación nula, por lo que para estos clientes, la relación con su ejecutivo no les genera ni les brinda valor.

9. Situación, ¿Considera que a la hora de necesitar un crédito (por ejemplo privilegiaría al banco en el cual Ud. mantuvo una relación directa y cercana con su ejecutivo aun cuando la tasa de interés sea “mínimamente” más alta?

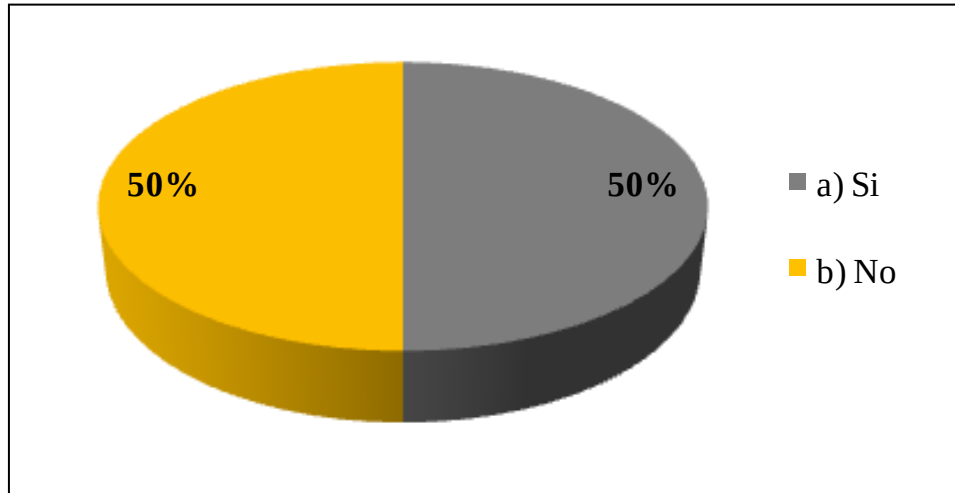


Gráfico 4.7: Situación, ¿Considera que a la hora de necesitar un crédito (por ejemplo privilegiaría al banco en el cual Ud. mantuvo una relación directa y cercana con su ejecutivo aún cuando la tasa de interés sea “mínimamente” más alta?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Con el fin de indagar respecto de que si los clientes valoran el que el ejecutivo se preocupe de mantener una relación cercana, es que se generó una situación hipotética, en la cual se preguntó si el cliente privilegiaría al banco que prestó cuidado en lograr una relación cercana, directa, y manifestó preocupación, bajo el supuesto de que la tasa de interés para un crédito fuese “mínimamente” más alta, el resultado demostró que el 50% de los clientes sí privilegiaría al banco con mayor tasa de interés, por el hecho de demostrar cercanía y preocupación por el cliente, por el contrario un 50% preferiría al Banco que presenta una tasa “mínimamente” inferior, y que por lo demás no ha manifestado interés hacia el cliente.

Por lo tanto, es necesario trabajar por ese 50% de clientes que valora la existencia de preocupación y cercanía con su ejecutivo por sobre el costo de algún crédito (es preciso aclarar, que cuándo se hace referencia a una tasa de interés más elevada, se considera una variación mínima de ésta), lo cual se puede considerarse una ventaja desde el punto del

banco, ya que pudiesen cobrar “un poco más caro” pero entregando un servicio de calidad, y sobre todo que otorgue confianza en el cliente.

10. ¿Si Ud. tiene compromisos financieros por el mismo monto con ambos Bancos A y B, pero puede cumplir sólo con uno, cual escogería?

BANCO A: Ejecutivo nunca se preocupó especialmente de Ud. como cliente

BANCO B: Ejecutivo se preocupó especialmente de Ud. como cliente

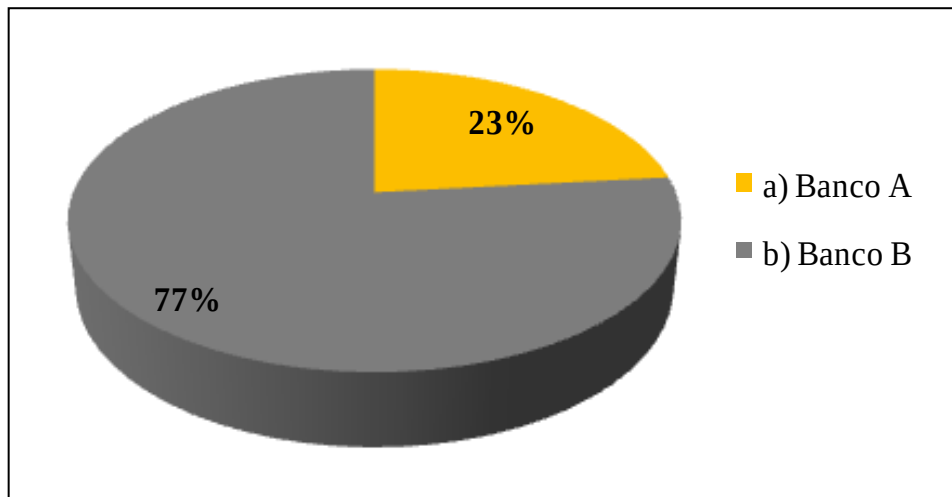


Gráfico 4.8: ¿Si Ud. tiene compromisos financieros por el mismo monto con ambos Bancos A y B, pero puede cumplir sólo con uno, cual escogería?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Otra situación hipotética que se generó en la encuesta realizada a los clientes, es que si en el caso de tener compromisos financieros con dos bancos, Banco A y Banco B, cual escogerían en el caso de que pudiesen cumplir sólo con uno de ambos, manteniendo cualquier variable anexa como pudiese ser la tasa de interés, el tiempo, etc. constante, excepto la relación que dichas instituciones generaron con el cliente, por lo que el 77% valoraría al banco que si se preocupó del cliente y para el 23% no sería relevante esta causa importante para privilegiar al Banco B.

11. Ud. ¿Siente que se trabaja para mantener una relación entre ejecutivo y cliente?

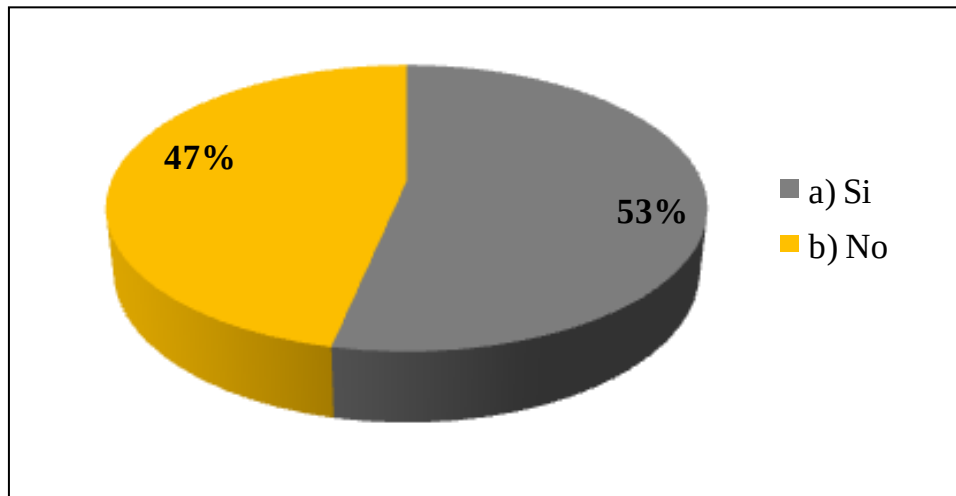


Gráfico 4.9: Ud. ¿Siente que se trabaja para mantener una relación entre ejecutivo y cliente?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

El 53% de los encuestados reconoce y siente que se trabaja para mantener una relación entre ejecutivo y cliente, por el contrario un 47% siente que no se trabaja en ello. Hoy en día las empresas están haciendo hasta lo imposible por mantener satisfechos a sus clientes, por lo que se estila recurrir al marketing de relaciones, el cual se ocupa de cultivar y mantener relaciones duraderas y de por vida con los clientes.

Es por ello que a través de las visitas se pudiese generar la ocasión de acercarse al cliente, más allá de tan sólo visitarlos para verificar obras, compra de maquinaria, y justificar los dineros etc., con lo que se lograría obtener una ventaja y utilizar las salidas a terreno como una actividad de crear y generar lazos perdurables en el tiempo.

12. ¿Sabía Ud. que si es cliente antiguo debiesen visitarlo una vez al año, y si fuese cliente nuevo deben visitarlo?

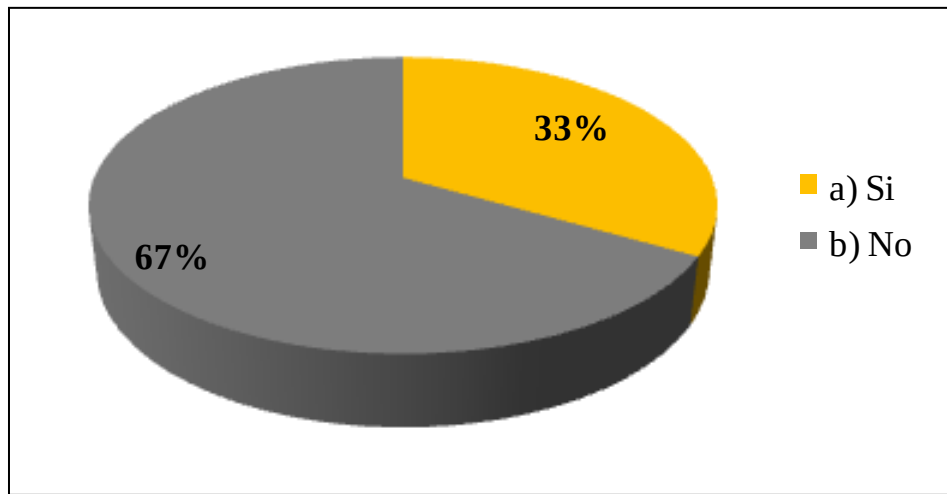


Gráfico 4.10: ¿Sabía Ud. que si es cliente antiguo debiesen visitarlo una vez al año, y si fuese cliente nuevo deben visitarlo?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

El área de pequeña empresa, utiliza una política de visitar a sus clientes nuevos si o si, y a los antiguos una vez al año, es por ello que se quiso averiguar si los clientes estaban al tanto de lo anteriormente descrito, por lo que el 67% declaró conocer de este procedimientos, versus un 33% que no estaba al tanto.

4.2.2 Resultados Encuesta Ejecutivos

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando de ejecutivo en Banco Estado?

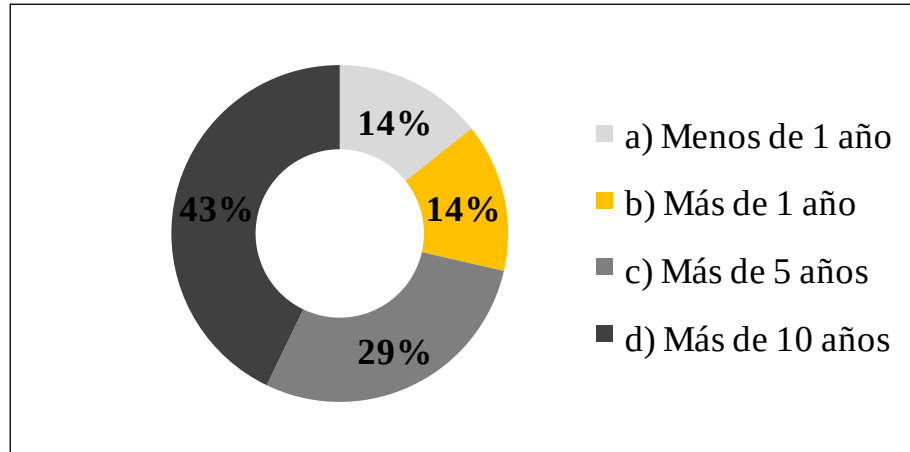


Gráfico 4.11: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando de ejecutivo en Banco Estado?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Con el objeto de conocer la experiencia de los ejecutivos, se realizó la siguiente pregunta. Por lo que el 43% de los ejecutivos encuestados hace más de 10 años que trabaja en este puesto, el 29% lleva más de 5 años, el 14% menos de un año al igual que los que llevan más de 1 año este cargo.

Es de esperar que los ejecutivos que llevan menos de un año (14%), no hayan estrechado lazos con sus clientes, por lo que probablemente este aspecto en la pregunta de encuesta de clientes redujo el porcentaje de clientes que sienten que tienen una relación de confianza con el ejecutivo.

Sin embargo, hay que considerar que puede ser una ventaja, en el sentido de forjar lazos y cultivar relaciones duraderas con los clientes como prioridad para aquel ejecutivo que lleva menos de un año en el puesto.

2. ¿Considera relevante visitar en terreno y conocer la actividad de su cliente?

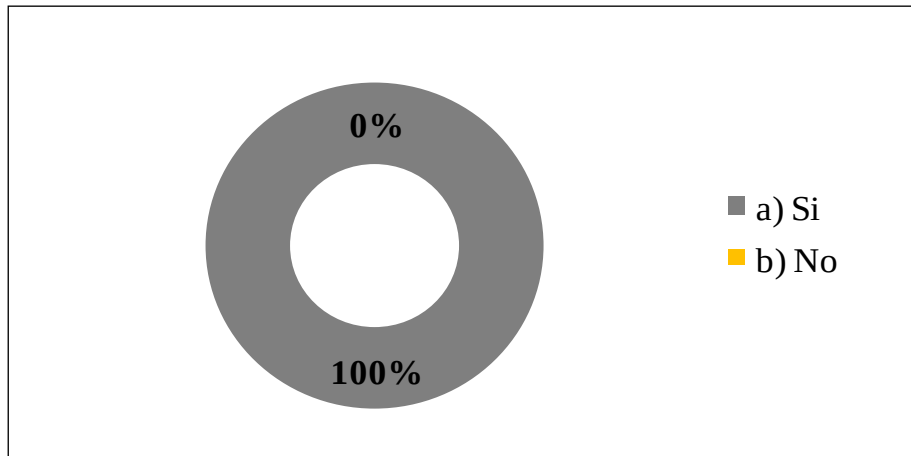


Gráfico 4.12: ¿Considera relevante visitar en terreno y conocer la actividad de su cliente?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Actualmente en la Banca Pequeña Empresa Temuco se realizan visitas en terreno por parte de los ejecutivos a sus clientes, con el fin de:

- Conocer el negocio
- Revelar la capacidad de pago
- Conocer la situación respecto de la competencia
- Observar las existencias y el nivel patrimonial
- Inspeccionar si el cliente conoce el rubro en el cual está inmerso
- Comprobar in situ avances de obra, compras de maquinaria etc. que fueron adquiridos con créditos otorgados.

Los puntos anteriores permiten sin duda tomar decisiones respecto de otorgar ya sea créditos, cuentas corrientes, líneas multiproducto etc., puesto que es muy incomparable observar papeles tales como; IVA, balances, estados de resultados, flujos de caja, que conocer la realidad del cliente, puesto que dichos documentos pudiesen estar manipulados con el fin de mostrar una capacidad importante de patrimonio o ventas lo cual aumentará la capacidad de endeudamiento, sin que la realidad del cliente esté en condiciones de soportar dicha capacidad de endeudamiento, lo cual traería consecuencias para la plataforma ya sea en; errores de informes de riesgo, aumento en la cantidad de

cartera morosa, mayores interés por la poca capacidad de pago de los clientes, clientes más riesgosos.

Por lo tanto con la visita que debe realizar el ejecutivo, se logra visualizar todos los detalles que en variadas ocasiones no cuadran con los documentos entregados, por lo que esta diligencia es muy relevante como se ha intentado explicar, razón por la cual el 100% de los ejecutivos considera importante visitar y conocer el terreno la actividad del cliente.

3. ¿Le complica organizar su tiempo de trabajo, con las visitas a terreno?

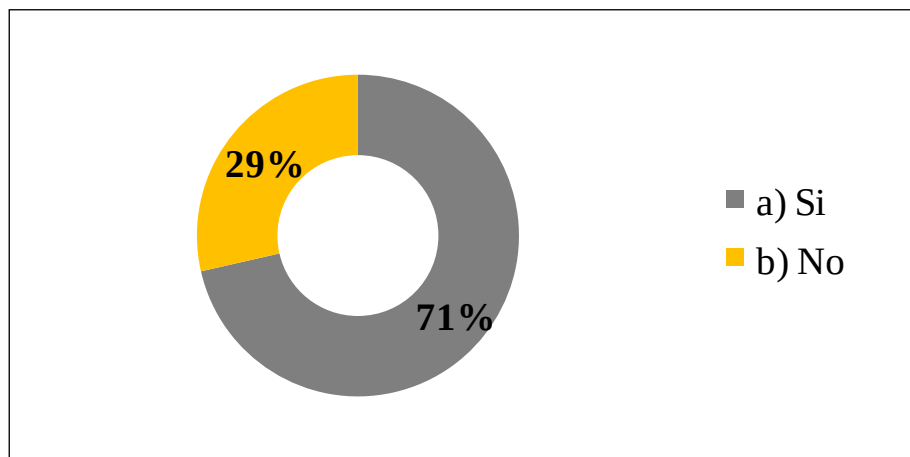


Gráfico 4.13: ¿Le complica organizar su tiempo de trabajo, con las visitas a terreno?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

La gráfica señala que el 71% de los ejecutivos reconoce que les complica organizar su tiempo de trabajo con las visitas en terreno, lo cual representa un alto porcentaje ya que el 29% de los ejecutivos reconoce que no les complica organizar su tiempo.

Por lo tanto este punto es de gran importancia ya que si relacionamos que para el 67% de los clientes es importante que su ejecutivo los visite, evidentemente esto generará que el ejecutivo evite realizar muchas visitas ya que consideran complejo organizar el trabajo con las salidas a terreno, considerándose este hecho como una desventaja para los ejecutivos.

4. ¿Considera que pierde tiempo de su trabajo en realizar visitas?

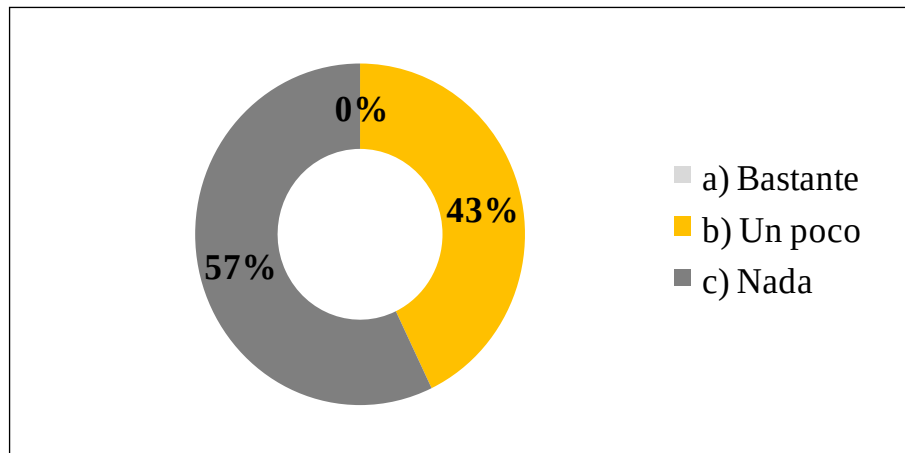


Gráfico 4.14: ¿Considera que pierde tiempo de su trabajo en realizar visitas?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

El 57% de los ejecutivos considera que no pierde tiempo de su trabajo en realizar las visitas, el 43% reconoce que pierde “un poco” de tiempo y un 0% de los encuestados considera que pierde “bastante” tiempo.

En ocasiones las salidas implican perder todo un día de trabajo, ya que son a las afueras de la ciudad y en distintas comunas de la región, por lo que se puede representar al 43% de los ejecutivos que considera que pierde tiempo de su trabajo, pero a la vez está generando nuevas oportunidades de negocio, independiente de que la visita realizada sea para comprobar los fondos entregados, en este caso el ejecutivo necesita planificarse de tal modo de no dejar trabajo operativo para el día que ha planeado salir a terreno.

En cambio otras visitas se realizan dentro de la misma ciudad (Temuco), las que pueden darse en cualquier minuto por la disponibilidad inmediata del cliente, ó como del ejecutivo, puede ser este caso el representado por el 57 % de los ejecutivos que dice no perder tiempo de su trabajo.

5. En promedio, durante la semana ¿Cuántas visitas realiza?

Tabla 4.3: En promedio, durante la semana ¿Cuántas visitas realiza?

Promedio	2,3
-----------------	-----

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

Se les consultó a los ejecutivos, acerca de cuántas visitas a la semana realizaban en promedio, por lo que se calculó un promedio de todos los ejecutivos, arrojando como resultado que finalmente cada ejecutivo en promedio visita 2 clientes por semana. Analizando esta situación, podemos apreciar que son insuficientes las salidas a terreno que se llevan a cabo, ya que la cartera de un ejecutivo en promedio consta de 400 clientes.

6. Ud. ¿Programa las visitas?

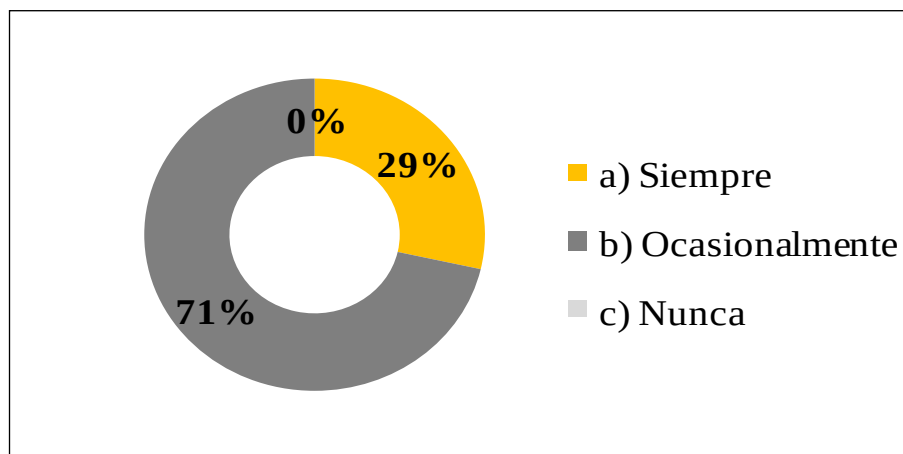


Gráfico 4.15: Ud. ¿Programa las visitas?

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

La siguiente gráfica señala que el 0% de los ejecutivos nunca programa las visitas, el 29% siempre las programa y el 71% las programa ocasionalmente.

Consecuentemente relacionando este dato con la organización de las salidas, se refleja que existe concordancia entre que los ejecutivos nunca programen las visitas con el hecho de que

les resulta complejo organizar su carga laboral (71%) con las visitas. Es por ello que es importante la planificación, y de este modo prever los factores internos como los externos, que pudiesen influir en su objetivo. De esta manera se utiliza de mejor forma el tiempo, el cual es escaso y tiene un valor económicamente para todas las personas, tanto como para el cliente, y el ejecutivo.

7. Respecto del ámbito económico, considera más conveniente realizar:

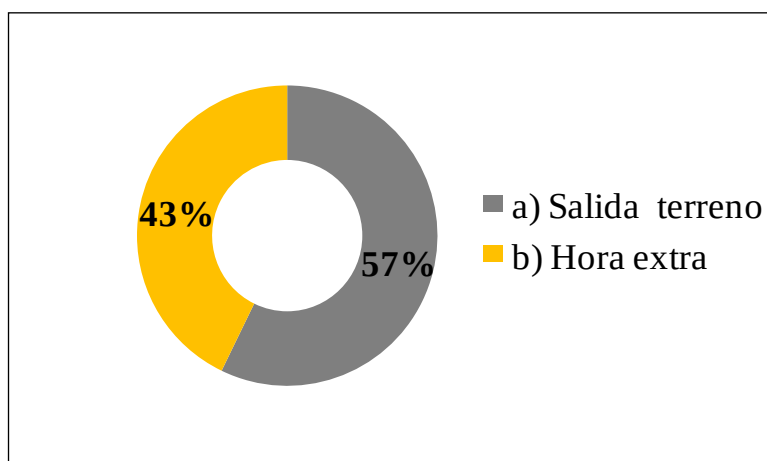


Gráfico 4.16: Respecto del ámbito económico, considera más conveniente realizar

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada (Julio 2012)

El 57% de los ejecutivos encuestados considera conveniente económicamente realizar salidas a terreno versus un 43% que prefiere realizar horas extras.

Respecto al control de las salidas a terreno, se cuenta con un “registro de control de gastos de traslación” (Ver anexo C.1), en el cual se registra en una columna la fecha, al cliente que se visitará, el kilometraje de inicio y el kilometraje de regreso, luego se calcula el recorrido total en kilómetros del mes, ese resultado se debe multiplicar por el factor 0,009968 y por el valor de la UF del último día del mes en que se realizaron las visitas, por tanto este valor resultará en pesos, por ejemplo si recorrió 616 Km en el mes, y la multiplicación del factor por la UF del mes le da \$ 138.939, se debe descontar la bencina utilizada la cual dependerá del rendimiento del vehículo en el cual se transporta, el caso de que el

rendimiento sea de 15 K/Lt gastará \$33.675, por lo que el remante será de \$105.264 para el ejecutivo.

Sin embargo, el 43% considera económicamente más conveniente realizar una hora extra ya que se cancela el 50% de recargo del valor por hora del trabajador. Lo que se explica por el sueldo que reciben ya que la hora extra será en proporción al sueldo, por otro lado, no pierden tiempo de su trabajo, tal como se reflejó por el 43% de los ejecutivos que consideraban las visitas como una pérdida de tiempo de su trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Para el 67% de los clientes encuestados es importante que su ejecutivo conozca y visite en terreno la actividad que desarrollan, sin embargo el 100% de los ejecutivos lo considera relevante, por lo tanto estos resultados indican que este tema sí es apreciado y lo es para ambas partes (ejecutivos y clientes).
- Respecto del análisis que se ejecutó a los clientes en relación a las visitas en terreno, el 63% de ellos, reconoce que considera importante ser visitados, y han asignado en promedio la nota de un 5.1 para esta actividad. Lo que se refleja en el hecho de que hoy en día los clientes valoran la relación que se genera entre el vendedor y el consumidor, es por ello que el rol del ejecutivo es crear una relación con su cliente y ser capaz de mantenerla en el tiempo para conseguir con ellos fidelizar al cliente, de tal modo de marcar una diferenciación con la competencia a través del vínculo de la confianza, la preocupación, la disponibilidad, el interés, el reconocimiento de la persona más allá del cliente.
- Las desventajas encontradas hacia los clientes, la verdad no son muy trascendentales, puesto que en general los aspectos positivos son mayores a los negativos, sin embargo, para el 33% las visitas les significa una pérdida de tiempo, que en general se debe a empresarios que trabajan en el sector agrícola, puesto que dicho segmento de clientes, se encuentra en lugares de difícil acceso e inmersos en el trabajo.
- Para los ejecutivos bancarios, a través de lo investigado y concretamente por los resultados obtenidos, es que se logra concluir, que las visitas en terreno son un aspecto muy relevante y decisivo al momento de otorgar un servicio o producto en el área de pequeña empresa, no así como en otras áreas (Banca persona-Microempresa), ya que por lo general los montos otorgados son elevados, y es imprescindible que el ejecutivo esté al tanto de la realidad del cliente como también de que está sucediendo con los dineros

entregados, puesto que deben destinarse para lo que fueron requeridos por lo cual esto significa una ventaja muy importante ya que se evita caer en irregularidades y errores.

- Respecto de los aspectos negativos o desventajas que se lograron hallar, en relación las visitas en terreno que realizan los ejecutivos, fue que al 71% de ellos, les complica organizar su tiempo de trabajo con dicha actividad, por lo tanto este hecho implica que piensen mucho la realización de las visitas antes de efectuarlas.
- En definitiva, este trabajo concluye que las visitas generan aspectos mayormente positivos que negativos, los cuales fueron descritos anteriormente, sin embargo es preciso considerar que la técnica de muestreo que se ha utilizado no permite obtener resultados estadísticamente significantes ni representativos, es por ello que se recomienda utilizar un tipo de muestreo probabilístico, específicamente el muestreo aleatorio simple, para que los resultados sean más representativos y confiables.

Según los datos obtenidos se consideran las siguientes sugerencias para abordar el tema de las visitas a terreno, puesto que existe una gran aceptación por parte de los clientes, de lo cual se podría sacar un beneficio y obtener una ventaja comparativa sobre el resto de las entidades financieras, a modo de recomendación para la Empresa en estudio se sugiere lo siguiente:

- Capacitar a los ejecutivos en la planificación de las visitas, para que de este modo no se vea afectada su carga laboral diaria, a través de talleres, charlas, instructivos etc.
- Estandarizar las visitas, ya sea según segmento empresarial o tipo de cliente, etc. para de este modo atender especialmente al cliente.
- Diseñar una forma atractiva de la realización de las visitas, para que de este modo, clientes y ejecutivos que consideren una pérdida de tiempo, o que les complique organizar su tiempo, sientan entusiasmo por dicha actividad.

El tema abarcado en este estudio pudiese ser desarrollado para análisis posteriores más sofisticadas, en los cuáles se pueda medir de forma cuantitativa y cualitativa efectos generados tanto para los clientes como para el Banco, tanto en aspectos económicos, de imagen corporativa, de crecimiento en el nivel de colocaciones, utilidades operacionales, y también los costos ocasionados.

NOMENCLATURA

- ✓ EDN : Ejecutivo de Negocios
- ✓ PE : Pequeña Empresa
- ✓ JP : Jefe de Plataforma
- ✓ PYME : Pequeña y Mediana Empresa
- ✓ BECH : Banco Estado de Chile
- ✓ PU : Plataforma Universal
- ✓ ETM : Empresas de Menos Tamaño
- ✓ SBIF : Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
- ✓ BEME : Banco Estado Microempresa

BIBLIOGRAFÍA

A) Libros

- ✓ Domínguez Collins Humberto (2006). *“Servicio Invisible”* Fundamento de un buen Servicio al Cliente. Pp. 1-12. Ecoe Ediciones, Universidad Sergio Alborada, Colombia.
- ✓ Kuster Boluda Inés (2002). *“La venta relacional”*. Pp. 23-30. Esic Editoriales, Madrid.
- ✓ Philip Kotler, Gary Armstrong (2003). *“Fundamentos de Marketing”*. Pp. 15-17. 6ta Ed., Pearson Educación, México.
- ✓ Miguel Rafael Mendoza H. Marketing Directo. *“Conceptos y Aplicaciones”*, 1992.
- ✓ Terry G.Vaura, After Marketing, *“Como conservar clientes de por vida mediante el marketing de relaciones”*; 1994. Capítulo I.p.13, 14; Capítulo VIII.p.204; Capítulo IX.p.23.
- ✓ Escuela de Desarrollo Comercial para Tecnólogos Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, *“Manual de Técnicas Comerciales”*; España, 2008.
- ✓ Ñanco Muñoz, Carlos. *“Cómo hacer que los vendedores efectivamente se desempeñen en terreno”*. Artículo; 2010.

B) Artículos y Revistas

- ✓ INFOMIPYME. *“Análisis del Crédito”*. Artículo; Guatemala, 2009.
- ✓ Hernández Corrales, Liliana; Meneses Ceron, Luis Ángel y Benavides, Julián. *“Desarrollo de una Metodología Propia de Análisis de Crédito Empresarial en una Entidad Financiera”*. Estud.Gerenc. [online]. 2005, vol.21, n.97, pp. 129-165, issn 0123-5923.

- ✓ Larraín, Christian. Banco Estado Microcréditos: “*Lecciones de un Modelo Exitoso*”. CEPAL 2007, pp.42, issn 1564-4197.
- ✓ Vilariño, Ángel. “La Gestión del Riesgo de Crédito”, 2000.
- ✓ Toso Milos, Ángela. “*Blanqueo de Capitales su Prevención en el Ordenamiento Jurídico Chileno*”. Rev. Chilena. Derecho [online]. 2008, vol.35, n.3, pp. 405-437. issn 0718-3437.
- ✓ Organización Internacional del Trabajo y Servicio de Cooperación Técnica “*La Situación de La Micro y Pequeña Empresa En Chile*”. Santiago. 2010. isbn 978-92-2-323377-8

C) Páginas Web

- ✓ www.BancoEstado.cl
- ✓ www.sbif.cl
- ✓ www.ministeriodeeconomía.cl

ANEXO A

Anexo A.1: Imágenes visitas a terreno



ANEXO B

Anexo B.1: Encuesta Cliente

ENCUESTA CLIENTE

Esta encuesta tiene como fin, reflejar la percepción que Ud. como cliente de Banco Estado valora respecto de las visitas a terreno que los ejecutivos de Banco Estado le brindan. Esta encuesta contiene 13 preguntas y tan sólo le tomará 5 minutos de su tiempo. Sus respuestas serán totalmente anónimas.

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Su opinión es de gran importancia para llevar a cabo un Trabajo de Título.

1.- ¿Desde cuándo es Ud. cliente de Banco Estado?

- | | |
|--|--|
| a) ☐ Menos de 1 año | c) ☐ Más de 5 años |
| b) ☐ Más de 1 año | d) ☐ Más de 10 años |

2.- ¿Utiliza constantemente los servicios que el Banco le ofrece?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a) ☐ Si | b) ☐ No |
|--------------------------------|--------------------------------|

3.- Recuerda si:

- | | |
|---|---|
| a) ☐ Ud. contactó a su ejecutivo | b) ☐ Ejecutivo se contactó con Ud. |
|---|---|

4.- Según la pregunta N° 1, ¿Durante el tiempo que Ud. ha sido cliente del Banco, ha sido visitado en alguna ocasión por alguno de los ejecutivos?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a) ☐ Si | b) ☐ No |
|--------------------------------|--------------------------------|

5.- Si la respuesta anterior fue positiva, ¿En cuántas oportunidades lo han visitado?

- a) (Indicar n° de veces)

6.- Para Ud. ¿Es importante que su ejecutivo lo visite, y conozca en terreno su actividad?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a) ☐ Si | b) ☐ No |
|--------------------------------|--------------------------------|

7.- ¿Considera la visita como una pérdida de tiempo?

a) ☐ Si

b) ☐ No

8.- Si tuviese que colocarle una nota según la importancia que Ud. considera a las visitas en terreno, de 1 a 7, ¿Qué nota le asignaría?

a) ☐ (1 a 7)

9.- ¿Cómo considera la relación con su ejecutivo bancario?

a) ☐ De confianza

b) ☐ De servicio

c) ☐ Nula

10.- Situación, ¿Considera que a la hora de necesitar un crédito (por ejemplo) privilegiaría al banco en el cual Ud. mantuvo una relación directa y cercana con su ejecutivo aun cuando la tasa de interés sea “mínimamente” más alta?

a) ☐ Si

b) ☐ No

11.- ¿Si Ud. tiene compromisos financieros por el mismo monto con ambos bancos A y B, pero puede cumplir sólo con uno, cual escogería?

BANCO A: Ejecutivo nunca se preocupó especialmente de Ud. como cliente

BANCO B: Ejecutivo se preocupó especialmente de Ud. como cliente

a) ☐ Banco A

b) ☐ Banco B

12.- ¿Ud. siente que se trabaja para mantener una relación efectiva entre ejecutivo y cliente?

a) ☐ Si

b) ☐ No

13.- ¿Sabía Ud. que si es cliente nuevo “deben” visitarlo, y si es cliente antiguo “deben” visitarlo una vez al año?

a) ☐ Si

b) ☐ No

Anexo B.2: Encuesta Ejecutivo

ENCUESTA EJECUTIVO

Esta encuesta tiene como fin, conocer desde el punto de vista de Ud. como ejecutivo Banco Estado, respecto de las visitas que se realizan a los clientes. Esta encuesta contiene 13 preguntas y tan sólo le tomará 5 minutos de su tiempo. Sus respuestas serán totalmente anónimas.

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Su opinión es de gran importancia para llevar a cabo un Trabajo de Título.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como ejecutivo en Banco Estado?

a) ☐ Menos de 1 año

b) ☐ Más de 1 año

c) ☐ Más de 5 años

d) ☐ Más de 10 años

2.- ¿Considera relevante visitar en terreno y conocer la actividad de su cliente?

a) ☐ Si

b) ☐ No

3.- ¿Le complica organizar su trabajo con la realización de las visitas en terreno?

a) ☐ Si

b) ☐ No

4.- ¿Considera que pierde “tiempo” de su trabajo en realizar visitas en terreno a su cliente?

a) ☐ Bastante

b) ☐ Un poco

c) ☐ Nada

5.- En promedio, durante la semana ¿Cuántas salidas a terreno realiza?

a) ☐ (Anotar n° visitas promedio)

6.- Usted, ¿Programa semanalmente las visitas?

a) ☐ Siempre

b) ☐ Ocasionalmente

c) ☐ Nunca

7.- Respecto en el ámbito económico, considera más conveniente:

a) ☐ Realizar salida a terreno

b) ☐ Realizar una hora extra

ANEXO C

Anexo C.1: Registro control de gastos traslación

[illegible]

Anexo C.2: Informe Visita Ocular (FOGAPE)

<u>INFORME DE VISITA OCULAR</u>		
I. Datos básicos:		
Institución:	BancoEstado	
Fecha de Visita:	04-01-2012	
Nombre Beneficiario:	Jara Vásquez Ricardo Enrique	
Rut Beneficiario	6.078.946-X	
Nombre visitador:		
Cargo:	Ejecutivo de Negocios	
II. Identificación de Créditos afectos a la Garantía FOGAPE, destinado a financiamiento de capital de trabajo:		
Fecha de Curse:	12-12-2011	
Tipo de crédito:		
Monto Crédito (\$):	33.000.000	
Destino:	INVERSION	
Tipo de crédito; indicar si corresponde a crédito efectivo o tipo contingente, especificando el producto utilizado.		
III. Comprobación:		
Ítems de Gasto (descripción)	Monto (\$)	Documentación base utilizada:
ARREGLOS Y MANTENCIONES EN TERRENO ADQUIRIDO.-	9.900.000	EN VISITA REALIZADA SE VERIFICO VISUALMENTE LOS ARREGLOS Y MANTENCIONES REALIZADAS A TERRENO ADQUIRIDO.-
Total	9.900.000	
IV. Conclusión:		
Realice VISITA OCULAR , con fecha 04 de ENERO de 2012, justificando el 30 % de la inversión entregada a cliente		
V. Nombre y Firma:		
Ejecutivo de Negocios		

Anexo C.3: Formulario de visitas

FORMULARIO DE VISITA	
	Fecha 02/05/2012
Razón Social:	Sociedad de Formación Sur Limitada, RUT: 76.079.719-0
REUNION	
Dirección :	Arturo Prat 696, Of. 315, Temuco.-
Contactos :	Jaime Riquelme Fuentes Fono: 62189280
Objetivos :	Se visitó al cliente con el objeto de conocer en terreno la situación actual del negocio.
<u>COMENTARIOS:</u> • Se visito al cliente con el objeto de conocer en terreno la situación actual del negocio, • Cliente proporcionó todos los antecedentes para la apertura de la Cta. Cte y LMP.-	
Participantes:	FECHA DE VISITA: 02.05.2012
	FIRMA EJECUTIVO