



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MODELO DE GESTION Y CONTROL PARA EJECUTIVOS COMERCIALES BANCO
ESTADO MICROEMPRESAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTION Y DIRECCION
DE EMPRESAS**

KAREN DIANA VALLEJOS SALGADO

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
EMILIO JOSÉ VELEZ HORMAZABAL**

**SANTIAGO DE CHILE
AÑO 2016**

RESUMEN

El presente trabajo presenta una propuesta de Modelo de Gestión y Control para Ejecutivos Comerciales de la red de sucursales de Banco Estado Microempresas, esta propuesta se basa en el Modelo de Competencias el cual incorpora las buenas prácticas efectuadas en los módulos exitosos.

Entendiendo que para la empresa su principal activo es su cliente interno, declaración que se encuentra estipulada en las directrices del BSC donde se indica que los trabajadores se encuentran al centro de la organización. Esta propuesta se encontrará alineada con la misión fundamental de la empresa y en particular con su cultura.

Esta propuesta busca ser una alternativa frente a la problemática que presenta hoy la empresa y que corresponde a una baja en la productividad de sus colaboradores en la red de sucursales. La cual sea evidenciado a partir del análisis de cumplimientos a partir del año 2014.

BEME tomó la determinación, a partir de 2014, de aumentar paulatinamente las metas comerciales, afectando el porcentaje de cumplimiento, notándose una baja en el porcentaje de cumplimiento de ejecutivos y por ende afectando en parte el clima laboral de los trabajadores.

Es por ello que se hace necesario, buscar alternativas que permitirán afrontar esta situación, realizar un diagnóstico que permita conocer lo que ocurre al interior de cada módulo y cómo se puede revertir esta situación. Por ello el modelo que se propone incluye el control en las gestiones.

El objetivo principal de este trabajo es presentar una propuesta, basada en el modelo de competencias y que recoge las buenas practicas de los módulos exitosos a fin de ser una alternativa de solución a la problemática presentada.

Del resultado de los análisis de información proporcionada por la misma empresa, se busca llegar a conclusiones que permitan generar el modelo, destacando las capacidades y competencias de los colaboradores y compartiendo las buenas prácticas que se realizan a lo largo de la red de sucursales. Estas conclusiones están centradas metodología de fijación de metas, el utilizar las evaluaciones de desempeño como herramienta de medición de brechas entre colaboradores, la importancia que tiene la planificación y participación en ella dentro de cada sucursal y el control que debe nacer en cada jefatura con información que aporte al cumplimiento de metas. Finalmente se entregan algunas recomendaciones que nacen de la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Sólo dar las gracias a quienes colaboraron con tiempo, información y energía en la realización de esta tesis, en especial a mi esposo quien me acompañó y apoyo en este camino.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	6
2. DESCRIPCION DEL TEMA	7
3. ALCANCE DEL TEMA.....	9
4. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.....	10
Misión.....	11
Visión	11
Valores.....	11
Perfil de Cliente Microempresas y Oferta de Valor.....	11
Mercado Financiero y Competidores	12
5. OBJETIVOS.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
6. MARCO CONCEPTUAL	15
Definiciones básicas.....	15
<i>Módulo</i>	<i>15</i>
<i>Sucursal.....</i>	<i>17</i>
<i>Descripción del Cargo Ejecutivo Comercial.....</i>	<i>17</i>
<i>Metas Comerciales.....</i>	<i>25</i>
<i>Metas de Riesgo</i>	<i>27</i>
7. METODOLOGÍA.....	28
Modelo de competencias	28
Comparación.....	28
Análisis de buenas prácticas.	29
8. ANALISIS DE RESULTADOS COMERCIALES AÑO 2014-2015	30
Análisis Resultados en Número de Créditos.....	33
Análisis Resultados en Venta.....	34
9. MODELO DE.....	35
Definición de Competencia.....	35
Competencias Corporativas:	37
Competencias Específicas:	38
Competencias Adicionales:	38
10. BUENAS PRACTICAS EN BEME	41
Transformar Acciones Positivas en Prácticas de Trabajo.....	41
Planificación de Actividades Mensuales.....	41
Comunicación y Retroalimentación como eje del quehacer diario.....	42
Expos y Ferias Masivas.....	44
Sinergias entre Bancas	46
Control y Seguimiento	47
Proactividad dentro de las Sucursales.....	48
Acompañamiento.....	49
Liderazgo y Motivación.....	49
11. CONCLUSIONES	51

12. RECOMENDACIONES.....	53
13. Anexos	55
14. BIBLIOGRAFIA.....	56

1. INTRODUCCION

El segmento de microempresas en la última década se ha vuelto más atractivo para el mercado financiero, es por esta razón que nuevos competidores ligados principalmente al retail y a la banca tradicional se han visto en la necesidad de especializarse en este segmento, un ejemplo de ello es Banco Chile a través de su filial Credichile, quienes ofrecen una atención especializada al segmento.

Esta mayor cantidad de ofertas para el segmento ayuda a que los clientes cuenten con mayor información y a su vez la exijan. A ello hay que sumar la existencia de organismos estatales que velan por el cumplimiento de la normativa, entre los que se destaca el Servicio Nacional del Consumidor, entidad que a partir de marzo de 2012, a través de la Ley N° 20.555, adquiere nuevas facultades en materias financieras, y se crea el SERNAC FINANCIERO sumándose a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras SBIF.

BEME, Banco Estado Microempresas S.A, filial de Banco Estado, nace en año 1996, con la misión de entregar acceso a financiamiento a los microempresarios de Chile, quienes hasta entonces no eran atendidos por los bancos ni las entidades financieras tradicionales. En la actualidad, la empresa cuenta con 21 módulos y alrededor de 219 plataformas especializadas en la atención de este segmento desde Arica a Magallanes. A finales del año 2014 se inauguró la sucursal en Isla de Pascua, para facilitar la atención de los microempresarios de este territorio insular especialmente lejano.

En el presente trabajo, se propone a BancoEstado Microempresas S.A una metodología de gestión y control para Ejecutivos Comerciales, basada en el Modelo de Competencias y además se incorporan buenas prácticas de los módulos exitosos.

Este trabajo pretende entregar una propuesta aplicable a los Ejecutivos Comerciales de BancoEstado Microempresas S.A, pionero en la atención del segmento microempresarial, ajustándose a la dinámica del trabajo diario y a la cultura arraigada en la empresa.

Esta propuesta se hace necesaria para enfrentar la problemática de la deficiencia en el cumplimiento de las metas mensuales por parte de los Ejecutivos Comerciales, metas que se detallaran a fondo más adelante.

2. DESCRIPCION DEL TEMA

Como Banca Pública, BancoEstado Microempresas S.A, debe velar por entregar un servicio de calidad y cumplir con la premisa de bancarizar a los microempresarios del país, para lograr transformarlos en una potencia empresarial.

Como lo indica el propósito de la empresa, la misión fundamental es *“promover la inclusión y el desarrollo económico-social de las y los microempresarios del país, contribuyendo a su progreso y bienestar, a través de un banco ético, transparente, responsable y sostenible”*

Los lineamientos de la empresa y con ello las metas comerciales y de riesgo, van de la mano de la agenda de crecimiento establecida por el Ministerio de Hacienda.

El problema, al cual la empresa se está enfrentado este último período, es el bajo cumplimiento de su equipo de red de sucursales, en el logro de las metas establecidas. Desde mediados del año 2014, a fin de cumplir con la agenda programada por el gobierno, las metas comerciales se han ido ajustando al alza lo que ha impactado directamente en la red de sucursales quienes han enfrentado disminución en su porcentaje de cumplimiento.

En BEME, tanto a ejecutivos comerciales como a asistentes comerciales se les mide por dos áreas básicas, una es cumplimiento Comercial y el otro es por el cumplimiento en materia de Riesgo. La meta Comercial se compone por los siguientes indicadores: número de créditos, multiproductos, cliente financiados exclusivos y saldo comercial. La meta de riesgo, se mide a través del indicador de Costo por Riesgo, estos indicadores serán explicados más adelante.

El aumento en la meta comercial implica de pasar de una venta promedio mensual de 18 créditos y \$60.000.000, a 25 créditos y \$85.000.000. Para ello, el aumento en número de colocaciones desde mediados del año 2014 ha ido incrementando de manera paulatina, exigiéndose para finales del año 2014, 21 créditos vendidos por ejecutivo.

El problema se presenta en que para la meta del año 2014 existía un 80% de los ejecutivos comerciales que cumplían con el requerimiento en número de operaciones y saldo. Hoy con las nuevas metas, este porcentaje ha disminuido a un 60% aproximadamente. Esto genera como consecuencia que en las sucursales el trabajo se realice de forma individualista, exista un aumento en los niveles de estrés, y se esté en la constante búsqueda de estrategias para asegurar el cumplimiento de los módulos.

Considerando que las causas, que podrían explicar el bajo rendimiento en las plataformas podrían ser diversas, este trabajo se focaliza en la falta de una metodología estandarizada de planificación y control de las acciones por parte de Jefaturas. Cada módulo realiza acciones de acuerdo a su realidad, los controles no se encuentran estandarizados, lo que reduce la posibilidad de compartir las buenas prácticas que se realizan.

Por otra parte, existen capacitaciones estándares y sin realizar un diagnóstico previo, esto para potenciar las capacidades de ejecutivos y gestionar el conocimiento en las áreas donde existen reales falencias.

3. ALCANCE DEL TEMA

El alcance de la propuesta metodológica incluye:

Identificación de los actores principales, Ejecutivos Comerciales y Jefaturas de cada módulo (Subgerente, Subjefe, Asistente Comercial Regional, Asesor de Riesgo y Asesor de Negocio.).

La propuesta presentada, es para ser aplicada solamente en la Banca Microempresas de BancoEstado, dejando fuera Banca de Personas, Pequeña, Mediana y Gran Empresa.

Análisis de Resultados desde año 2014 en adelante, para medir variación con respecto a cambio en los indicadores.

El resultado del trabajo se traduce en una propuesta de metodología de gestión y control para ejecutivos comerciales y jefaturas. Esta metodología incluye buenas prácticas efectuadas por los módulos exitosos y además entregara una visión por Modelo de Competencias.

Este trabajo no pretende entregar una solución única al problema descrito, sino más bien pretende entregar una herramienta con una propuesta de metodología con recomendaciones, que al aplicarla podría facilitar y mejorar el cumplimiento de los ejecutivos comerciales y estandarizaría el control para direccionar los recursos disponibles.

4. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

El programa de Microempresas de BancoEstado, bajo la forma de empresa filial, comenzó el año 1996 con el mandato de brindar acceso a productos y servicios financieros a un segmento que hasta entonces permanecía excluido de la banca e instituciones financieras. De esta manera se buscó promover la igualdad de oportunidades para un sector de chilenos y chilenas, especialmente de aquellos con menores ingresos.

Durante este tiempo, miles de emprendedores y emprendedoras han podido alcanzar sus sueños, a través de un banco que se preocupa de entender su realidad y sus necesidades. Lo anterior permite entregar la mejor oferta de soluciones financieras y no financieras, junto a una atención de excelencia entregada por ejecutivos especialistas, quienes realizan evaluaciones en terreno y asesoran al cliente para que éste tome la mejor decisión de financiamiento para potenciar su negocio.

Transcurridos 19 años desde su creación, BancoEstado Microempresas ha consolidado su liderazgo en la industria de las microfinanzas en Chile, con una cartera que supera los 500.000 clientes vigentes, un saldo de colocaciones de más de MMUS\$1.800

Hoy, la filial se enfrenta al gran desafío de generar más inclusión y progreso para las y los microempresarios del país, potenciando una comunicación y un acercamiento con los clientes que permita entender en profundidad sus necesidades y así entregarles los productos y servicios que les permitan crecer con sus microempresas.

El propósito que moviliza a BancoEstado Microempresas es promover la inclusión y el desarrollo económico-social de las y los microempresarios del país, contribuyendo a su progreso y bienestar, a través de un banco ético, transparente, responsable y sostenible. Para lograr aquello, tanto los colaboradores/as y clientes se encuentran al centro de la estrategia organizacional, que busca construir la mejor empresa para trabajar y por supuesto ser, el mejor banco para los microempresarios y microempresarias de Chile.

Banco Estado Microempresas, tiene presencia en todo Chile, contando actualmente con 21 módulos y 219 plataformas especializadas de atención a lo largo de todo el país y un modelo de gestión sostenible. Cada plataforma especializada cuenta con asistentes comerciales y ejecutivos comerciales, quienes se encargan de atender los requerimientos de los clientes.

Misión

Promover la igualdad de oportunidades en el acceso a soluciones financieras para el segmento de las microempresas del país.

Visión

Ser la mejor experiencia de microfinanzas en el mundo y un referente en la gestión de excelencia.

Valores

- Alegría En Lo Cotidiano
- Vocación De Servicio Hacia Nuestros Clientes
- Humildad Para Aprender
- Excelencia En El Trabajo
- Integridad En Nuestras Acciones
- Desarrollar Nuestro Trabajo En Un Clima De Confianza
- Vivir El Cambio Con Flexibilidad Y Perseverancia
- Compañerismo Y Trabajo En Equipo
- Pasión En El Hacer Diario
- Mantener Un Sueño Como Eje De Futuro

Perfil de Cliente Microempresas y Oferta de Valor

Definiremos a una microempresa como una pequeña unidad económica productiva, de servicio o comercio, formal o informal, cuyas ventas anuales no superan las UF2.400, con un máximo de 10 trabajadores (incluido su dueño o gestor).

Las microempresas del país ascienden a aproximadamente a 1.500.000 unidades económicas, siendo gran parte de ellas personas naturales que desarrollan sus actividades, tanto de manera formal como informal.

Considerando el tamaño medio de los hogares de Chile, podríamos decir que más de 5 millones y medio de personas dependen total o parcialmente del desempeño económico de las microempresas

Estas unidades de negocio, tradicionalmente utilizan diversas fuentes de financiamiento entre ellas recurren a familiares, ONGs, Cooperativas, Prestamistas y Bancos.

Para una atención de calidad y acorde a la actividad económica, se ha definido una oferta de valor multisegmento, entregando productos acordes a las estacionalidades de las diversas actividades.

De esta forma, los segmentos atendidos por Banco Estado Microempresas son:

En el mundo Urbano:

Comercio :181.229 clientes

Transporte :96.115

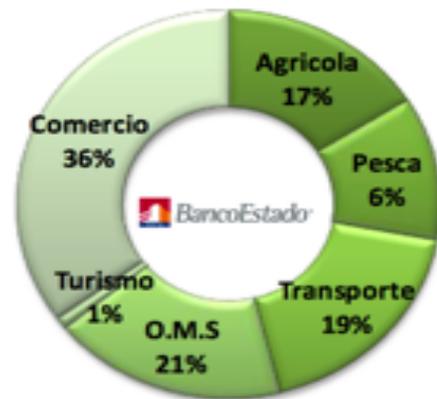
O.M.S: 106.395

En el mundo Rural:

Agrícola : 87.230

Pesca: 33.947

Turismo: 4.260



Fuente: Banco Estado Microempresas

Mercado Financiero y Competidores

Microfinanzas o pequeñas finanzas se refiere a la provisión de servicios financieros para apoyar actividades productivas, de comercio o servicios desarrolladas por personas de bajos ingresos.

Dentro de las instituciones que participan en la atención de cliente microempresarios, podemos mencionar:

- Bancos Comerciales ; a través de filiales como Credichile, Banefe, BCI Nova.
- Uniones de crédito
- Cooperativas de ahorro y crédito , por ejemplo Oriencoop, entre otros.
- Cajas Municipales de ahorro y préstamo
- Organizaciones no gubernamentales (ONG s) : Fondo Esperanza, Banigualdad.
- Programas de gobiernos nacionales y locales: FOSIS, CORFO SERCOTEC.

Estas diversas instituciones se diferencian en los requisitos para financiamiento al igual que en las garantías exigidas a los clientes, así por ejemplo las instituciones no bancarias no exigen garantías, atienden a cliente formales e informales, no tienen

monto mínimo y el máximo corresponde aún aumento progresivo de los créditos de acuerdo al comportamiento de pago.

En la actualidad BEME, cuenta con más 500 mil clientes vigentes, transformándose en la empresa líder en atención financiera del segmento.

5. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una propuesta de metodología de gestión y control para el trabajo diario de ejecutivos comerciales de Banco Estado Microempresas, fundado en el modelo de competencias incorporándolas buenas prácticas que se realizan a lo largo de las plataformas.

Objetivos Específicos

- Proponer una metodología de trabajo que permita cumplir con las metas establecidas, basados en las capacidades de cada colaborador, recogiendo las buenas prácticas de plataformas que se caracterizan por dar cumplimiento a los estándares solicitados.
- Proponer una metodología de control que esté en el marco de la cultura de BEME, dirigida a entregar valor a las Jefaturas directas en cada módulo.

6. MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo, se enmarca en la propuesta de un modelo de gestión y control, que se basa en modelo de competencias y buenas prácticas efectuadas en las plataformas.

Además de realizar un comparativo entre módulos para determinar cuáles son los que mantiene mayor rendimiento.

Definiciones básicas

El presente trabajo incorpora alguna terminología ligada a la industria financiera, en este apartado se definirán algunos conceptos para una mejor comprensión del mismo.

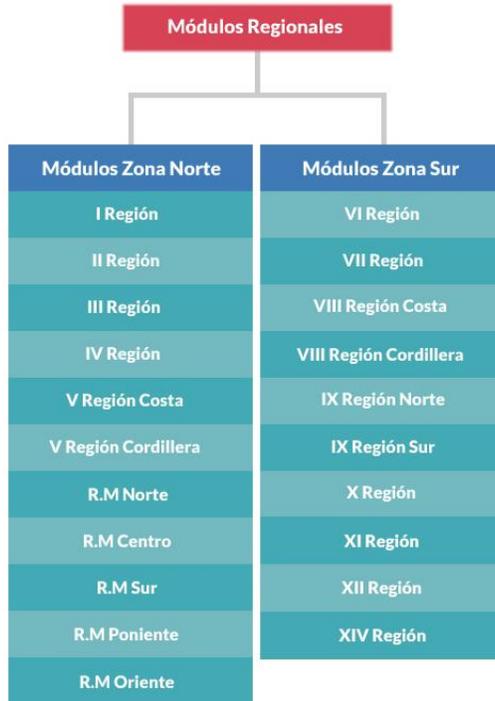
Módulo

Módulo, corresponde a las subgerencias regionales que contienen las sucursales de la Región, BEME en total cuenta con 21 módulos a lo largo del país, cada una cuenta con un Subgerente Regional, Subjefe Regional, Asistente Regional, Asesor de Riesgo y Asesor Comercial. Notamos que dada las condiciones geográficas en algunos casos como por ejemplo en la Octava Región existen dos Módulos diferenciados por Costa y Cordillera .

La ilustración 1, nos muestra la distribución de los módulos dentro de las zonas norte y sur del país.

A su vez en la ilustración 2, se muestra la dependencia de éstas Jefaturas Regionales bajo la Gerencia de Sucursales.

Ilustración 1: Distribución Módulos Regionales



Fuente: Banco Estado Microempresas

Ilustración 2: Organigrama Gerencia de Sucursales



Fuente: Banco Estado Microempresas

Sucursal

Corresponden a las oficinas con atención Microempresas, ubicadas en las diversas comunas a lo largo de Chile, en total son 219 sucursales o plataformas. En ellas trabajan Asistentes Comerciales y Ejecutivos Comerciales.

Descripción del Cargo Ejecutivo Comercial

Misión del Cargo

Evaluar, gestionar y administrar la bancarización de los microempresarios a través de los productos y servicios vigentes, cumpliendo indicadores comerciales, riesgo e impecabilidad, contribuyendo al logro de las metas y al clima laboral de su entorno, según estándares establecidos por la empresa, bajo un servicio de excelencia a los clientes.

Objetivos Específicos y Funciones

Tabla 1: Objetivos y Funciones de Ejecutivo Comercial

1. Cumplir con las metas comerciales y de riesgo según estándares.	Vender y comercializar el mix de productos vigentes, según necesidades del cliente. Realizar visitas a clientes para evaluación. Evaluar el riesgo crediticio del cliente microempresario a través de una metodología vigente. Identificar y realizar visitas a clientes morosos, vencidos y castigados, para gestionar su normalización y recupero en conformidad a la normativa vigente.
2. Administrar y Gestionar la cartera de clientes	Generar demanda a través de nichos de mercado nuevos, trabajo con organizaciones de fomento comunal y asociaciones gremiales. Administrar todos los productos vigentes de los clientes que estén asociados a su cartera. Realizar visitas de seguimiento tanto comercial como de riesgo, a clientes asociados a su cartera. Revisar y evaluar a los clientes derivados por campañas comerciales. Realizar el canje diario según normativa vigente. Administrar cuentas corrientes según normativa.

	<p>Revisar y analizar a diario el panel de riesgo de cartera, gestionando los indicadores respectivos. Gestionar la cartera foco.</p> <p>Ingresar en sistema vigente seguimientos de cobranza.</p> <p>Realizar gestiones y seguimiento para alzamiento de garantías según normativa vigente.</p>
<p>3. Cumplir con los estándares de impecabilidad de los procesos.</p>	<p>Ingresar al sistema información de la evaluación comercial y de riesgo, crear y enviar acata de comité de crédito al área correspondiente para su validación y autorización, según política vigente.</p> <p>Completar y generar en el sistema la solicitud de crédito, pagaré y seguros asociados.</p> <p>Cursar los productos y servicios en el sistema.</p> <p>Preparar la carpeta operativa para el curse.</p> <p>Realizar seguimiento y preparar carpeta de justificación Fogape.</p> <p>Preparar y entregar carpeta comercial a Asistente Comercial para custodia de documentos con documentación requerida.</p> <p>Revisar devoluciones CPN en conjunto con la Asistente Comercial.</p> <p>Velar por el buen uso de los recursos materiales de la sucursal.</p>
<p>4. Mantener un servicio de excelencia en la atención de clientes microempresarios.</p>	<p>Cumplir con estándares de tiempo, excelencia y servicio en el otorgamiento de productos y servicios financieros.</p> <p>Entregar información de productos y servicios a los clientes, fomentando el uso de canales alternativos.</p> <p>Atender y responder requerimientos, dificultades y reclamos de clientes, en relación uso de servicios, mal funcionamiento de productos, requisitos de postulación, etc.</p>

Fuente: Banco Estado Microempresas

Antes de comenzar a analizar la metodología de trabajo, se presentará la composición del cargo de ejecutivo a nivel empresa, datos que servirán de sustento para algunas conclusiones y etapas del Modelo de Competencias.

Se solicita a la Subgerencia de Gestión de Excelencia, información que permitiera conocer la composición de la Red de Sucursales, centrando el análisis en el cargo de Ejecutivos Comerciales.

Composición por Cargo

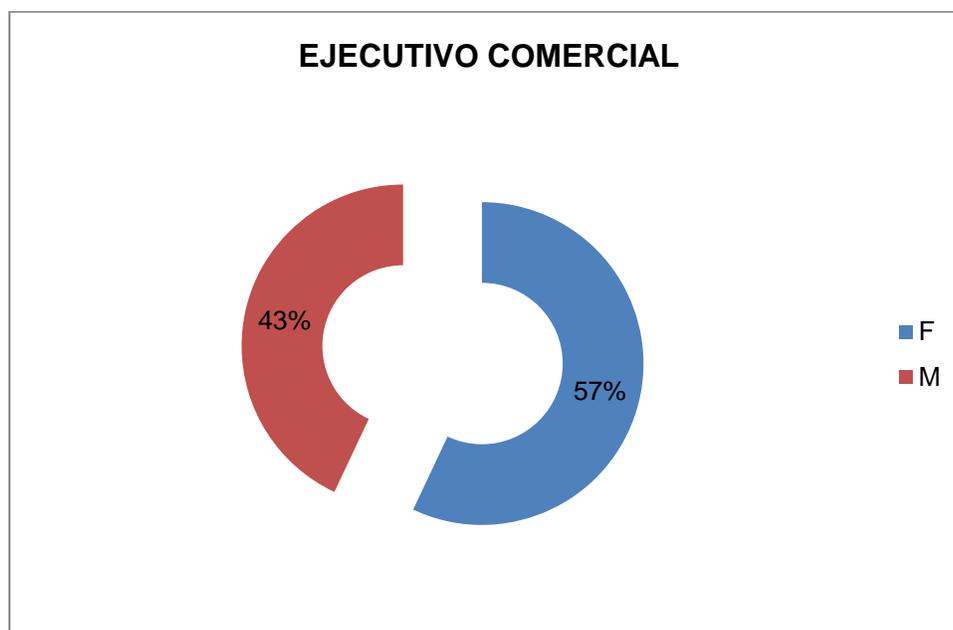
La red de sucursales cuenta con 1.119 colaboradores, de ellos 429 son Ejecutivos Comerciales, equivalentes al 38%.

Composición por Sexo

Del total de ejecutivos de la empresa, un 57% corresponde a mujeres y un 43% a hombres.

Familia de Cargo Empresa	Genero	Total	
EJECUTIVO COMERCIAL	F	245	57%
	M	184	43%
Total EJECUTIVO COMERCIAL		429	100%

Ilustración 3: Composición por Sexo



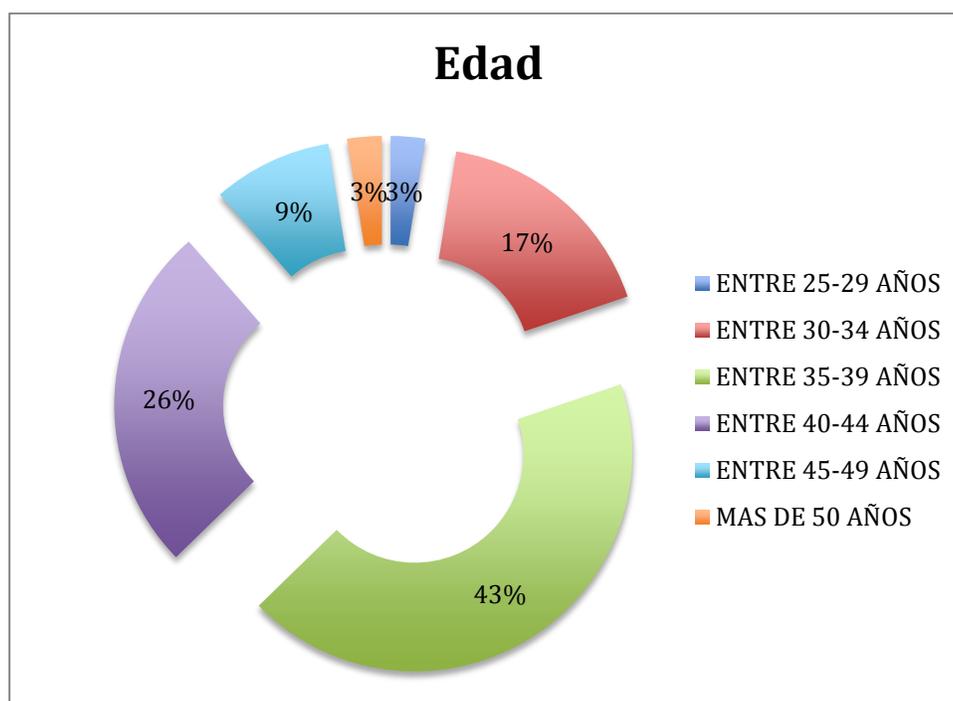
Fuente: Banco Estado Microempresas

Composición por Edad

De los datos obtenidos, se concluye que el mayor porcentaje de mujeres como varones está entre los 35 y 39 años.

Familia de Cargo Empresa	Rango Edad	Total
EJECUTIVO COMERCIAL	ENTRE 25-29 AÑOS	3%
	ENTRE 30-34 AÑOS	17%
	ENTRE 35-39 AÑOS	43%
	ENTRE 40-44 AÑOS	26%
	ENTRE 45-49 AÑOS	9%
	MAS DE 50 AÑOS	3%
	Total EJECUTIVO COMERCIAL	

Ilustración 4: Composición por Edad



Fuente: Banco Estado Microempresas

De esta composición podemos obtener importantes conclusiones que impactan en el desempeño y que son importantes a la hora de buscar responsabilidades en la gestión.

Un estudio efectuado por Visión Humana y la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibañez abordó este tema y su implicancia con el compromiso en el trabajo. Es importante centrarse en este punto por que podría ser un factor que explique el bajo rendimiento o no cumplimiento de objetivos y metas.

Este estudio arrojó distintos resultados de acuerdo a las edades de los trabajadores, si consideramos que el grueso de edad entre colaboradores BEME está entre los 30 y 44 años (86%), y analizamos los resultados del estudio, en este se observa que para los trabajadores de estas edades, *la clave está en el estilo de liderazgo y la cooperación en diferentes áreas de la empresa.*

Los colaboradores reconocen los beneficios económicos, la estabilidad laboral, la compatibilidad con la vida personal y el acceso a formación y desarrollo profesional son claves en el compromiso laboral.

Si tomamos estos antecedentes y los comparamos con la realidad en BEME, concluimos que la empresa posee una tasa de rotación que no supera el 2,5% , valor muy por debajo de la industria financiera ,a esto le sumamos que durante los últimos 5 años a estado posicionada en los primeros lugares de GPTW, el 4to lugar para el año 2015, además se encuentra certificada como Empresa Familiarmente Responsable convirtiéndose en la primera empresa en Chile en obtener esta certificación bajo la norma 1000-1 y los segundos en toda Latinoamérica. Por otro lado BEME da la posibilidad a sus colaboradores a participar de concursos internos para suplir vacantes generadas así poder desarrollar carrera dentro de la empresa, además de apoyar con becas de pre y post grado para facilitar y fomentar el crecimiento profesional.

Si consideramos todos estos antecedentes más la serie de beneficios con los que cuentan los colaboradores, podemos concluir que BEME esta por la senda que asegura mantener a sus colaboradores comprometidos con el objetivo de la empresa.

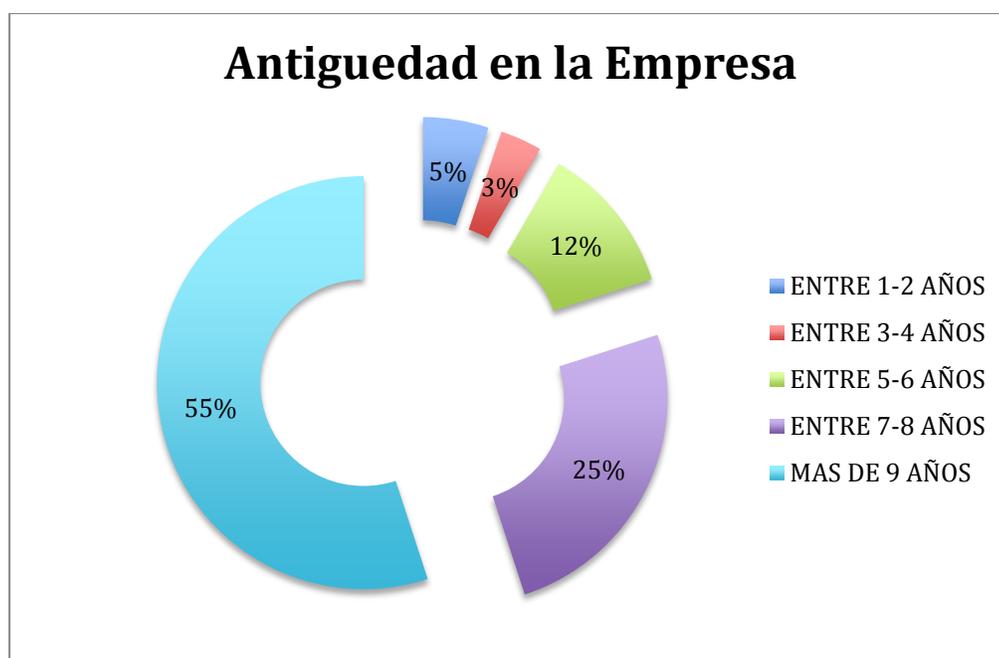
Composición por Antigüedad en Cargo

En la ilustración 4, se observa que tanto varones y mujeres principalmente tiene más de 9 años de antigüedad en la empresa, lo que representa el 55% de la dotación total de ejecutivos, este dato es de suma importancia pues entrega información relacionada que podría dar indicios de resistencia a los cambios y también habla de trabajadores conformes con su trabajo, y que en ven en BEME una buena empresa para trabajar.

Cabe destacar que la antigüedad de la empresa es de 19 años, y 41 ejecutivos tiene más de 15 años de antigüedad, están prácticamente desde que se creó la empresa.

Familia de Cargo Empresa	Rango Antigüedad	Total
EJECUTIVO COMERCIAL	ENTRE 1-2 AÑOS	5%
	ENTRE 3-4 AÑOS	3%
	ENTRE 5-6 AÑOS	12%
	ENTRE 7-8 AÑOS	25%
	MAS DE 9 AÑOS	55%

Ilustración 5: Composición por Antigüedad en Empresa



Fuente: Banco Estado Microempresas

Composición por Categoría

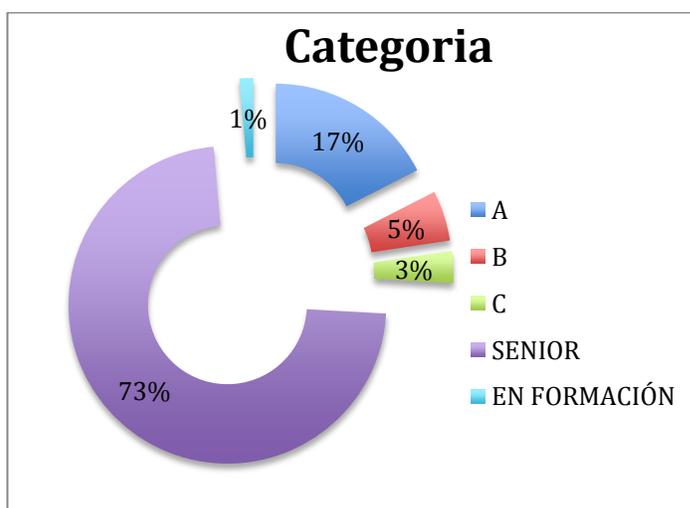
El cambio de categoría corresponde al proceso mediante el cual un ejecutivo o asistente comercial incrementa su nivel en el cargo, lo que está asociado a un incremento en su remuneración. Este cambio está condicionado al cumplimiento de los indicadores y su medición se realiza una vez cumplidos 12 meses de permanencia en su categoría.

Este análisis es importante en la medida que el aumento en las metas afecta el cambio de categorías de los ejecutivos comerciales, pues si existe un porcentaje de ellos que no cumple con las metas mensuales esto impacta directamente en el cambio de categoría. Es importante destacar que del análisis de los datos (o ilustración 5) el 73% de los ejecutivos comerciales se encuentran en la categoría más alta de la empresa Senior.

Para la cultura BEME, el cambio de categoría es una herramienta motivacional, es por ello que a contar del año 2014 se ha optado por certificar a los ejecutivos Senior, para ello se toman sus resultados de los últimos 12 meses y si existe cumplimiento de los parámetros, esto les permite optar a cursos que pueden transformarse en diplomados y además a participar de proyectos dentro de la empresa.

Familia de Cargo Empresa	Categoría / Nivel Actual	Total
EJECUTIVO COMERCIAL	A	17%
	B	5%
	C	3%
	SENIOR	73%
	EN FORMACIÓN	1%
Total EJECUTIVO COMERCIAL		100%

Ilustración 6: Composición por Categoría



Fuente: Banco Estado Microempresas

Para acceder al Cambio de Categoría según corresponda, se debe cumplir con cada uno de los 4 ámbitos de evaluación definidos, los que se pueden observar en el siguiente cuadro :



En el ámbito de Metas se consideran las metas comerciales que BEME define de acuerdo a su Planificación Estratégica, por lo que se considerará el cumplimiento de las siguientes condiciones mensuales:

INDICADOR	EJECUTIVO COMERCIAL
Nº DE CREDITOS	25
VENTA COMERCIAL	META DEFINIDA POR SRM
CLIENTES EXCLUSIVOS FINANCIADOS	META DEFINIDA POR SRM
MULTIPRODUCTO	12
COSTO X RIESGO	META DEFINIDA POR SRM

Respecto a la medición de la Calidad en la Gestión se han establecido los siguientes indicadores para Ejecutivos:

TEMA	INDICADOR	META	FECUENCIA MEDICION
AMONESTACIONES	AMONESTACIONES LEVES O MEDIAS	0 AMONESTACIONES	MENSUAL
DEVOLUCIONES CPN	% PROMEDIO DE DEVOLUCIONES CPN	<=3%	MENSUAL
INJUSTIFICACION FOGAPE	% DE OPERACIONES NO JUSTIFICADAS	5%	MENSUAL
INDICADOR DE CALIDAD DE COLOCACIÓN	ICC 9 MESES	8%	MENSUAL

Para optar al cambio de categoría se debe cumplir con los 4 ámbitos de evaluación.

Metas: Debe cumplir con el promedio de los últimos 12 meses de cada uno de los indicadores definidos.

- Calidad en la Gestión: Cumplir en promedio los últimos 12 meses de los 4 indicadores definidos
- Nivel de Conocimiento: Aprobar la prueba de Conocimiento, ya sea en primera o segunda instancia.
- Evaluación Subgerente Regional: Obtener el puntaje mínimo requerido según el nuevo cargo a postular.

Metas Comerciales

Se miden en función a los siguientes Indicadores.

Número de Créditos

Para ello se suma las colocaciones otorgadas dentro del mes en curso, se consideran:

Número de Créditos
Crédito Tradicional
Preaprobados Asignados
Hipotecario (acta aprobada)

Las metas mensual es de 25 créditos, esta meta es la impuesta por la Subgerencia Regional, la cual se encuentra alineada por las metas a nivel empresa.

Multiproducto

Considera la suma de productos anexos al crédito, vendidos durante el mes en curso. La meta mensual es de 12 multiproductos.

Número de Productos
Cuenta Corriente
Chequera
Cuenta Emprendedor
Tarjeta de crédito con evaluación
Línea de Crédito con evaluación
Cuenta Proveedor
Caja Vecina

Saldo

Corresponde a la suma de monto otorgado de los créditos entregados en el mes en curso, para ello se considerarán:

Monto Venta Ejecutivo Comercial
Crédito Tradicional
Hipotecario Fines Generales (contabilizados)
Tarjeta de Crédito con evaluación activada
Línea de Crédito con evaluación
Aumentos de cupo de Líneas y Tarjetas
Preaprobados (Asignados)

Cada ejecutivo tiene como meta mensual \$85.000.000, meta determinada por la Subgerencia Regional.

Cliente Financiado Exclusivo

Se considera a un cliente como financiado exclusivo cuando es aquel cliente que posee una deuda comercial exclusiva microempresas, compuesto de acuerdo a lo siguiente.

La meta mensual es de 10 clientes financiados exclusivos, esta meta es la determinada por la Subgerencia Regional.

Cientes Financiados Exclusivos = Ingreso cliente financiado exclusivo + Contención por operación comercial exclusiva

Ingreso Cliente Financiado Exclusivo: Entenderemos por Ingreso cliente financiado exclusivo los siguientes casos:

- **Ingreso nuevo:** Todo cliente al cual se le otorga una operación comercial exclusiva microempresas (ver tabla de CPD en anexo 1) y que al cierre de mes anterior NO se encuentra en la cartera de cliente financiado.

- **Ingreso por conversión:** Todo cliente al cual se le otorga una operación comercial exclusiva microempresas (ver tabla de CPD en anexo 1) y que cumple con las siguientes condiciones:
 - Al cierre de mes anterior pertenece a la cartera de cliente financiado no exclusivo
 - No pertenece al peor escenario egreso trimestral no exclusivo

+

- **Contención por operación comercial exclusiva:** todo cliente al cual se le otorga una operación comercial exclusiva microempresas (ver tabla de CPD y productos de normalización en anexos) y que se encuentra en el peor escenario trimestral de egreso.

Metas de Riesgo

La meta de costo por riesgo se mide en base al siguiente indicador.

Costo por Riesgo

El costo por riesgo corresponde a la diferencia de provisiones del mes en curso, más los castigos y menos recuperos del mes. Las metas de costo por riesgo, varían y dependen del indicador de riesgo de la cartera y del Saldo comercial de la misma.

7. METODOLOGÍA

Modelo de competencias

El modelo que se plantea en este trabajo, se centra en la base fundamental de tres componentes: el saber, el querer y el poder actuar y se define un diccionario de competencias para el cargo de ejecutivo comercial.

Para determinar el perfil óptimo de competencias del ejecutivo comercial se analiza y revisa la información disponible por el área correspondiente a la Gerencia de Felicidad, esta revisión dará como resultado el diccionario de competencias BEME.

Se considera la descripción del cargo y se genera un diccionario donde se describen las competencias corporativas, competencias específicas del cargo y competencias adicionales, lo que le permitirá tener movilidad y oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Las competencias presentadas se deben validar al momento de realizar las entrevistas y evaluaciones para la selección de personal.

El modelo de Competencias se centra en puntos clave los cuales serán profundizados gracias a la información obtenida.

Comparación

Se reúne información de resultados de los módulos, buscando aquellos que logran tener estándares de cumplimiento, analizando estacionalidades, mercados atendidos.

A través de esta metodología se busca identificar desviaciones positivas y negativas, para diagnosticar posibles causas en bajos desempeños. (podría ser ubicación geográfica, estacionalidad, competencia, gestión individual deficiente).

Análisis de buenas prácticas.

Entendiendo a las buenas prácticas como un conjunto coherente de acciones que han rendido bien en un determinado contexto y que se espera que en contextos similares, rindan similares resultados.

A través del análisis de buenas prácticas, se busca generar una propuesta de valor al quehacer diario, que imprima las prácticas que facilitan el logro de resultados, si se realizan de manera sistemática.

Para ello se analizan los informes de Calidad presentados por los diversos módulos en los últimos 4 años, para establecer aquellas prácticas que podrían impactar en resultados positivos para la empresa.

8. ANALISIS DE RESULTADOS COMERCIALES AÑO 2014-2015

Este apartado se inicia presentando los resultados en dos importantes indicadores comerciales, se analizará lo sucedido en relación a número de créditos y venta.

Se solicitó información de resultados de los módulos, los datos analizados corresponden a resultados por módulos y no por sucursales, pero se tendrá en consideración establecer el porcentaje de ejecutivos de cada módulo que cumple con la meta, para no aislar el efecto que se produce por algunos ejecutivos que realizan sobrecumplimientos y apalancan resultado final.

La información presentada corresponde a los resultados en dos indicadores claves del negocio relacionado con las metas comerciales, indicador número de créditos, cabe destacar que la meta por ejecutivo en este indicador es de 25 operaciones. Luego indicador de venta, este tiene meta de \$85.000.000 por ejecutivo.

Es importante señalar que la información presentada no presenta rebajas en metas a causa de ausentismos como por ejemplo licencias médicas ni rebajas por días hábiles efectivamente trabajados dentro del mes.

Para el análisis de los datos obtenidos, se considera el nivel óptimo de cumplimiento aquellos iguales o superiores al 80%, de esta misma forma se evalúa de manera deficiente los resultados bajo el 60%.

Tabla 2: Resultados Número de Créditos año 2014

Módulo	2014-01	2014-02	2014-03	2014-04	2014-05	2014-06	2014-07	2014-08	2014-09	2014-10	2014-11	2014-12
I Región	93,8%	100,0%	78,6%	95,7%	100,0%	82,4%	46,7%	76,5%	82,4%	100,0%	94,1%	52,9%
II Región	77,8%	66,7%	77,8%	66,7%	88,9%	80,0%	63,6%	66,7%	81,8%	100,0%	90,9%	100,0%
III Región	100,0%	88,9%	70,0%	66,7%	90,9%	81,8%	72,7%	81,8%	90,9%	81,8%	81,8%	72,7%
IV Región	65,0%	78,9%	66,7%	60,0%	71,4%	63,6%	86,4%	63,6%	86,4%	95,0%	75,0%	55,0%
IX Región Norte	82,4%	93,3%	66,7%	57,9%	81,3%	68,8%	66,7%	64,3%	64,3%	73,3%	42,9%	40,0%
IX Región Sur	78,3%	90,9%	65,2%	76,5%	69,6%	78,3%	72,7%	61,9%	57,1%	86,4%	81,0%	63,2%
Metrop. Centro	100,0%	81,3%	84,2%	82,8%	68,4%	73,7%	89,5%	73,7%	89,5%	89,5%	78,9%	94,1%
Metrop. Norte	84,0%	83,3%	52,2%	57,6%	34,8%	60,0%	48,1%	35,7%	48,1%	80,8%	84,6%	30,8%
Metrop. Oriente	96,0%	92,0%	88,0%	72,7%	84,0%	75,0%	85,7%	91,3%	95,7%	91,3%	95,7%	91,3%
Metrop. Poniente	76,2%	85,7%	45,0%	56,0%	55,0%	60,0%	71,4%	76,2%	57,1%	66,7%	50,0%	26,3%
Metrop. Sur	86,7%	90,0%	86,7%	83,7%	65,5%	69,0%	92,9%	89,7%	82,8%	75,9%	70,4%	53,6%
V Región Cordillera	85,7%	50,0%	71,4%	50,0%	66,7%	60,0%	80,0%	66,7%	80,0%	80,0%	40,0%	53,3%
V Región Costa	86,4%	87,0%	52,2%	71,0%	38,1%	55,0%	63,6%	52,4%	36,4%	63,6%	54,5%	31,8%
VI Región	95,0%	70,0%	47,4%	55,2%	83,3%	95,0%	57,9%	94,4%	65,0%	73,7%	65,0%	45,0%
VII Región	64,0%	62,5%	36,0%	67,6%	76,0%	80,8%	80,0%	72,0%	68,0%	79,2%	62,5%	26,9%
VIII Región Cordillera	81,0%	85,7%	65,0%	57,1%	60,0%	68,2%	56,5%	52,2%	62,5%	78,3%	39,1%	21,7%
VIII Región Costa	64,5%	54,8%	58,1%	58,5%	53,8%	85,7%	82,1%	70,4%	78,6%	72,4%	58,6%	58,6%
X Región de los Lagos	93,1%	86,7%	80,0%	76,3%	67,9%	76,7%	93,1%	88,9%	93,3%	93,3%	82,8%	90,0%
XI Región	50,0%	100,0%	60,0%	44,4%	50,0%	16,7%	66,7%	66,7%	50,0%	100,0%	83,3%	33,3%
XII Región	80,0%	80,0%	28,6%	58,3%	28,6%	14,3%	42,9%	57,1%	71,4%	71,4%	66,7%	14,3%
XIV Región de los Ríos	76,9%	53,8%	46,2%	52,9%	41,7%	64,3%	78,6%	71,4%	71,4%	100,0%	83,3%	53,8%
Empresa	82,2%	79,6%	64,4%	67,2%	65,8%	70,8%	73,5%	70,5%	72,4%	82,3%	70,0%	53,4%

Fuente: Banco Estado Microempresas

Tabla 3: Resultados Número de Créditos año 2015

Módulo	2015-01	2015-02	2015-03	2015-04	2015-05	2015-06	2015-07	2015-08	2015-09
I Región	52,9%	60,0%	33,3%	44,4%	42,1%	55,6%	66,7%	72,2%	80,0%
II Región	54,5%	54,5%	10,0%	90,0%	100,0%	44,4%	60,0%	70,0%	90,0%
III Región	45,5%	80,0%	10,0%	---	---	---	36,4%	90,0%	72,7%
IV Región	31,6%	55,6%	50,0%	85,0%	50,0%	52,4%	79,2%	79,2%	79,2%
IX Región Norte	50,0%	73,3%	53,3%	68,8%	62,5%	46,7%	66,7%	75,0%	83,3%
IX Región Sur	78,9%	54,5%	87,0%	82,6%	71,4%	56,5%	68,0%	56,0%	73,9%
Metrop. Centro	58,8%	84,2%	81,3%	82,4%	31,6%	36,8%	66,7%	68,8%	72,2%
Metrop. Norte	29,6%	48,1%	30,8%	74,1%	57,1%	51,9%	61,5%	70,8%	64,0%
Metrop. Oriente	77,3%	81,0%	68,2%	57,1%	38,1%	45,8%	58,3%	70,8%	76,0%
Metrop. Poniente	33,3%	60,0%	37,5%	43,8%	13,3%	18,8%	40,0%	53,3%	50,0%
Metrop. Sur	64,3%	65,5%	42,9%	82,8%	31,0%	43,3%	63,3%	55,2%	55,2%
V Región Cordillera	33,3%	35,7%	33,3%	53,8%	42,9%	60,0%	93,3%	80,0%	86,7%
V Región Costa	30,4%	25,0%	56,5%	52,4%	40,9%	57,1%	45,5%	40,9%	47,8%
VI Región	55,0%	40,0%	40,0%	45,0%	35,0%	35,0%	54,5%	65,0%	45,0%
VII Región	50,0%	37,5%	50,0%	61,5%	37,0%	28,6%	67,9%	67,9%	71,4%
VIII Región Cordillera	50,0%	77,3%	72,7%	56,5%	56,5%	60,9%	69,6%	81,8%	73,9%
VIII Región Costa	36,7%	36,7%	35,5%	27,6%	38,7%	38,7%	50,0%	56,3%	68,8%
X Región de los Lagos	72,4%	65,4%	64,3%	86,2%	82,1%	89,7%	82,8%	80,0%	96,6%
XI Región	20,0%	60,0%	50,0%	60,0%	66,7%	50,0%	83,3%	83,3%	50,0%
XII Región	50,0%	60,0%	28,6%	66,7%	50,0%	28,6%	33,3%	25,0%	80,0%
XIV Región de los Ríos	46,2%	58,3%	75,0%	61,5%	53,8%	64,3%	71,4%	84,6%	84,6%
Empresa	50,0%	56,3%	50,3%	64,1%	48,3%	49,2%	63,7%	67,7%	70,9%

Fuente: Banco Estado Microempresas

Tabla 4: Resultado Venta año 2014

Módulo	2014-01	2014-02	2014-03	2014-04	2014-05	2014-06	2014-07	2014-08	2014-09	2014-10	2014-11	2014-12
I Región	93,8%	92,9%	71,4%	86,7%	73,3%	88,2%	73,3%	82,4%	88,2%	88,2%	100,0%	94,1%
II Región	100,0%	77,8%	88,9%	80,0%	100,0%	90,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,9%
III Región	77,8%	66,7%	70,0%	72,7%	90,9%	90,0%	81,8%	100,0%	90,9%	100,0%	81,8%	90,9%
IV Región	70,0%	73,7%	71,4%	77,3%	81,0%	75,0%	86,4%	95,0%	77,3%	100,0%	95,0%	95,0%
IX Región Norte	76,5%	73,3%	80,0%	56,3%	62,5%	56,3%	66,7%	78,6%	57,1%	86,7%	71,4%	66,7%
IX Región Sur	78,3%	86,4%	87,0%	87,0%	82,6%	65,2%	81,8%	95,2%	57,1%	95,5%	81,0%	89,5%
Metrop. Centro	100,0%	75,0%	73,7%	80,0%	89,5%	94,7%	84,2%	89,5%	89,5%	94,7%	94,7%	94,1%
Metrop. Norte	84,0%	75,0%	60,9%	68,2%	68,2%	70,8%	81,5%	92,9%	66,7%	92,3%	100,0%	100,0%
Metrop. Oriente	88,0%	96,0%	92,0%	68,0%	96,0%	79,2%	95,2%	95,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Metrop. Poniente	71,4%	76,2%	90,0%	90,0%	80,0%	76,2%	71,4%	90,0%	90,5%	90,5%	100,0%	84,2%
Metrop. Sur	83,3%	83,3%	90,0%	90,0%	82,8%	96,6%	89,3%	93,1%	86,2%	89,7%	96,3%	89,3%
V Región Cordillera	71,4%	78,6%	71,4%	40,0%	60,0%	53,3%	86,7%	66,7%	53,3%	86,7%	86,7%	80,0%
V Región Costa	81,8%	82,6%	100,0%	77,3%	95,2%	70,0%	86,4%	76,2%	77,3%	95,5%	90,9%	90,9%
VI Región	95,0%	95,0%	73,7%	65,0%	100,0%	95,0%	73,7%	94,4%	95,0%	100,0%	95,0%	95,0%
VII Región	68,0%	66,7%	84,0%	68,0%	84,0%	96,2%	84,0%	88,0%	84,0%	87,5%	95,8%	84,6%
VIII Región Cordillera	76,2%	66,7%	80,0%	66,7%	85,0%	77,3%	87,0%	82,6%	50,0%	95,7%	95,7%	78,3%
VIII Región Costa	71,0%	64,5%	51,6%	58,1%	61,5%	82,1%	75,0%	85,2%	67,9%	82,8%	96,6%	89,7%
X Región de los Lagos	93,1%	83,3%	83,3%	64,3%	71,4%	86,7%	82,8%	88,9%	86,7%	96,7%	100,0%	96,7%
XI Región	83,3%	100,0%	60,0%	83,3%	83,3%	33,3%	100,0%	66,7%	50,0%	100,0%	100,0%	83,3%
XII Región	20,0%	80,0%	57,1%	42,9%	57,1%	42,9%	57,1%	57,1%	85,7%	100,0%	100,0%	71,4%
XIV Región de los Ríos	76,9%	69,2%	53,8%	61,5%	41,7%	57,1%	85,7%	85,7%	78,6%	100,0%	100,0%	100,0%
Empresa	80,7%	78,6%	77,5%	71,4%	79,1%	78,6%	82,5%	87,5%	78,1%	93,5%	94,7%	89,9%

Fuente: Banco Estado Microempresas

Tabla 5: Resultado Venta año 2015

Módulo	2015-01	2015-02	2015-03	2015-04	2015-05	2015-06	2015-07	2015-08	2015-09
I Región	94,1%	80,0%	61,1%	72,2%	52,6%	88,9%	83,3%	83,3%	86,7%
II Región	90,9%	90,9%	80,0%	80,0%	100,0%	77,8%	80,0%	60,0%	90,0%
III Región	63,6%	80,0%	60,0%	---	---	---	63,6%	80,0%	63,6%
IV Región	73,7%	61,1%	77,8%	95,0%	90,0%	71,4%	83,3%	79,2%	83,3%
IX Región Norte	64,3%	73,3%	86,7%	62,5%	62,5%	33,3%	66,7%	75,0%	58,3%
IX Región Sur	84,2%	77,3%	78,3%	87,0%	81,0%	60,9%	68,0%	72,0%	73,9%
Metrop. Centro	82,4%	89,5%	93,8%	100,0%	84,2%	89,5%	77,8%	75,0%	83,3%
Metrop. Norte	92,6%	55,6%	65,4%	85,2%	75,0%	77,8%	80,8%	75,0%	76,0%
Metrop. Oriente	86,4%	77,3%	90,9%	85,7%	71,4%	79,2%	87,5%	91,7%	84,0%
Metrop. Poniente	72,2%	93,3%	87,5%	81,3%	60,0%	43,8%	73,3%	73,3%	50,0%
Metrop. Sur	82,1%	89,7%	89,3%	96,6%	89,7%	60,0%	83,3%	75,9%	72,4%
V Región Cordillera	60,0%	71,4%	66,7%	76,9%	85,7%	73,3%	73,3%	73,3%	80,0%
V Región Costa	68,2%	65,2%	81,8%	76,2%	72,7%	66,7%	63,6%	81,8%	60,9%
VI Región	95,0%	75,0%	90,0%	90,0%	85,0%	75,0%	68,2%	70,0%	60,0%
VII Región	69,2%	58,3%	80,8%	73,1%	74,1%	78,6%	82,1%	82,1%	85,7%
VIII Región Cordillera	86,4%	95,5%	90,5%	73,9%	60,9%	65,2%	73,9%	86,4%	65,2%
VIII Región Costa	79,3%	70,0%	64,5%	48,3%	61,3%	41,9%	62,5%	46,9%	62,5%
X Región de los Lagos	93,1%	84,6%	96,4%	89,7%	92,9%	93,1%	89,7%	96,7%	89,7%
XI Región	80,0%	50,0%	83,3%	66,7%	83,3%	50,0%	83,3%	66,7%	83,3%
XII Región	50,0%	100,0%	71,4%	66,7%	66,7%	42,9%	50,0%	75,0%	80,0%
XIV Región de los Ríos	61,5%	33,3%	91,7%	69,2%	76,9%	64,3%	50,0%	84,6%	46,2%
Empresa	79,7%	74,9%	80,8%	79,9%	76,0%	68,4%	75,1%	76,9%	73,4%

Fuente: Banco Estado Microempresa.

Análisis Resultados en Número de Créditos.

Para entender los resultados la tabla presenta porcentaje de cumplimiento de ejecutivos comerciales en número de créditos, se toma como indicador óptimo aquel igual o superior a 80% , esto indica que el 80% de los ejecutivos de un módulo cumplen con este estándar.

Al revisar los resultados de créditos de los últimos dos años, podemos notar que existe un deterioro en el cumplimiento comercial por parte de los ejecutivos, éste se incrementa el año 2015, existiendo módulos que a lo largo desde este año no han podido dar cumplimiento a las metas propuestas por la empresa.

El efecto del aumento de metas que se fue implementando a lo largo del año 2014, donde la proyección era cerrar el año con los ejecutivos cursando en promedio 25 operaciones, fue impactando en los módulos de manera paulatina cerrando este año con un 76% de los módulos sin lograr cumplir en este indicador.

Para el año 2015, el escenario no ha sido distinto y se hizo tangible durante el primer trimestre que concuerda con el período de vacaciones, el porcentaje de módulos que estuvieron bajo el 60% de cumplimiento en enero fue del 81% , esto es casi la totalidad de la empresa, en febrero este porcentaje bajo a 48% para subir nuevamente en marzo con un 71%.

Estos resultados, nos obligan a cuestionarnos sobre si está correctamente formulada la meta, si se consideraron los efectos de ausentismos por efecto de vacaciones y además si es correcto considerar metas lineales dentro del año sin considerar las estacionalidades propias de cada módulo.

Al detenernos a analizar los resultados de módulos como Metropolitana Poniente, V Costa, VI, VII, VIII Costa y XII región, se puede notar que en ningún mes del año han conseguido el óptimo en colocación sus ejecutivos comerciales, manteniendo la tendencia del año anterior. En este grupo encontramos módulos insertos en segmento urbano, agrícola y segmento pesca.

Por otro lado el módulo de la X región, especialista en segmento pesca, presenta una tendencia al alza, ha mejorado su indicador y esta obteniendo resultados dentro del óptimo. Sus practicas las compartiremos en el apartado de buenas prácticas mas adelante.

Análisis Resultados en Venta.

Para este indicador, de acuerdo a lo presentado en las tablas 3 y 4, notamos que si bien es cierto existe una disminución en el porcentaje de módulos que cumplen con el óptimo, no se encuentran módulos en situaciones críticas como resultados bajo el 60% a lo largo del año 2014 y 2015, a diferencia de lo que ocurría con el indicador de número de operaciones donde a lo largo del año en todos los meses se repetían situaciones de incumplimiento, módulos con constantes cifras rojas a lo largo del año.

Lo esperado en relación al monto de venta es que al aumentar el número de colocaciones este aumentaría por defecto, situación que de acuerdo a lo analizado anteriormente no se ha conseguido en sus totalidad.

De los resultados obtenidos para el año 2015, cabe destacar al módulo X Región quien a logrado el óptimo de cumplimiento a lo largo del año, y los módulos II Región y Metropolitana Centro quienes han estado dentro del óptimo por mas del 75% de los meses analizados. Estos módulos servirán de base para desarrollar buenas prácticas comerciales.

Al analizar este indicador es fundamental considerar las prácticas comerciales que realiza cada módulo con el fin de impactar en este indicador, más adelante mencionaremos las ferias y expos que se realizan dentro del año en diversos puntos donde se reúnen microempresarios para conocer la oferta de valor de Banco Estado Microempresas. Al igual que las campañas que se generan a través de la Gerencia Comercial que apoya la gestión de los ejecutivos.

Del análisis de estos resultados, también surgen interrogantes sobre la linealidad y estandarización de las metas. Se hace necesario y será recomendación para la Gerencia de Sucursales, realizar un análisis de mercado donde se evalúe las condiciones de cada sucursal y potencial de crecimiento.

9. MODELO DE COMPETENCIAS BEME

Definición de Competencia.

Se define a la competencia como un *conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que combinados correctamente predicen un desempeño superior.*

Las competencias, dentro del marco de la gestión de recursos humanos, permiten analizar el desempeño laboral sobre la base de las características asociadas a un desempeño laboral superior. Esta nueva forma de abordar la gerencia de recursos humanos, otorga mayor flexibilidad para desarrollar perfiles de competencias que mejor describan al personal y a sus posiciones en la organización, y así orientar el recurso humano hacia las prioridades estratégicas de la organización (Cámara Chilena de la Construcción, 2000).

El enfoque conductual como estrategia utilizada por las empresas les permite enfrentar los desafíos organizacionales de la actualidad, pues permite focalizar los esfuerzos en la identificación de los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que medir y controlar el funcionamiento diario de las tareas de naturaleza común. (Becker et al., 2001)

Le Boterf señala que muchas veces, se han confundido los recursos con las competencias. Una persona puede tener muchos conocimientos y destrezas, pero sino sabe o no puede seleccionar, combinar y organizar los recursos dentro de un contexto de trabajo, no puede ser reconocida como competente.

Las competencias se estructuran bajo la base de tres componentes fundamentales, el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar. Ignacio Fernández define en un estudio de Modelo de Competencias aplicado a la empresas chilenas, estos componentes de la siguiente forma.

Se define el saber actuar como el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización, esta directamente relacionado con la preparación técnica, estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de los recursos cognitivos puestos al servicios de sus responsables.

El querer actuar esta relacionado no solo al factor motivacional, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente

emprender una acción en concreto. En el querer actual influye positivamente la percepción de sentido que se le da a la acción.

El poder actuar, esta relacionado con las condiciones ideales que facilitan ejecutar la acción, así como los medios y recursos de los que dispongan el individuo.

Ilustración 7: Modelo de Competencias



Fuente: Ignacio Fernández

¿Qué es una competencia conductual para BEME? Es un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño que contribuye a los objetivos de BEME.

El modelo de gestión en base a competencias busca intervenir positivamente el desempeño humano y, de esta forma, en el proceso global de creación de valor a través del rol de las personas que integran la organización. El entregar sentido al

trabajo realizado y las herramientas para poder ejecutarlo de la mejor forma no solo mejoran el rendimiento de las personas y por ende el de la organización sino también contribuye positivamente al clima laboral.

En las competencias de las personas está la clave para potenciar la competitividad. Preguntarse sobre los tipos de conocimientos que tienen los trabajadores, cuáles son sus habilidades, las actitudes y valores que los sustentan. Esto puede servir para explicar el éxito o el fracaso de una organización. Es por ello que planificar el potencial humano de la organización ya sean ascensos, traslados o promociones tiene una importancia fundamental en el que hacer de las gerencias de recursos humanos.

Es vital para el funcionamiento de una organización y desarrollo de su capital humano el reconocer y recompensar el desempeño superior, además de realizar evaluaciones metódicas afín de conocer las reales necesidades de capacitación y/o desarrollo de este capital.

BEME, ha establecido un listado de competencias que son esperables para el cargo de ejecutivo comercial, y este se encuentra descrito en la descripción del cargo, que está validado por la gerencia de sucursales. De este listado las competencias han sido agrupadas de acuerdo al impacto que generan en tres grandes grupos.

De estas definiciones surge el diccionario de competencias BEME, para el cargo de ejecutivo comercial, y corresponde a:

Competencias Corporativas:

- Logro de resultados, Logra las metas y objetivos asignados a su cargo, conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
- Relaciones interpersonales y trabajo en Equipo, Establece y mantiene relaciones interpersonales y de colaboración basadas en el respeto mutuo y la amabilidad.
- Orientación A Clientes, Identifica y satisface las necesidades de sus clientes, cumpliendo con los protocolos, estándares y/o procedimientos establecidos para su atención.

Competencias Específicas:

- Habilidad comercial; Entrega soluciones comerciales integrales, con un acabado conocimiento de los productos y servicios.
- Proactividad; Visualiza oportunidades y riesgos y propone soluciones actuando con iniciativa propia.
- Visión de Negocio; Visualiza oportunidades de negocio, indaga sobre las oportunidades y amenazas del mercado y competencia.

Competencias Adicionales:

- Resolución
- Planificación
- Alta capacidad de negociación
- Iniciativa comercial
- Autogestión
- Trabajo en equipo y bajo presión
- Aprendizaje y pensamiento conceptual.

Una vez establecido este diccionario, es fundamental que las acciones ejecutadas por la Gerencia estén acordes a fomentar estas competencias y desarrollarlas, además de evidenciarlas en forma clara y contundente para sean conocidas por todos los colaboradores de esta forma sepan qué es lo que se espera de su desempeño.

Una vez definido las competencias esperadas para el cargo, es fundamental validar la existencia de brechas entre las competencias que efectivamente tienen los ejecutivos comerciales y las esperadas por la empresa, para ello una herramienta que cobra importancia es el CTD (Conversemos Tu Desempeño) evaluación donde se debe entregar retroalimentación de lo esperado para cada colaborador al igual que las áreas de mejora y potenciar los que se está haciendo bien.

Estas competencias, deben ser y son en actualidad, evaluadas anualmente bajo el concepto de Evaluación de Desempeño o CTD, evaluación que es conversada con cada trabajador por parte de la jefatura directa subgerente o subjefe, donde la evaluación máxima es un 5 siendo el esperado un 3. Para aquellos ejecutivos que obtengan notas inferiores al estándar se desarrollan planes de trabajo en conjunto que buscan mejorar sus competencias, entendiendo por qué no se está cumpliendo con el objetivo.

Para que las evaluaciones de desempeño sean validadas por los trabajadores es requisito fundamental que cuenten con condiciones básicas que aseguren su éxito, se han definido que al menos deben cumplir con estas tres condiciones :

- **Objetividad:** Significa que la medición se realice sobre criterios confiables y válidos. Es decir, que la medición se realice sobre aspectos objetivos asociados al desempeño de una persona.
- **Equidad:** Significa evaluar sobre criterios conocidos por la persona y en igualdad de condiciones respecto al resto de las personas. Implica la ausencia de todo tipo de favoritismo o discriminación.
- **Utilidad:** Significa dar sentido a todo el esfuerzo e inversión puesta en esta práctica. Sentido para el evaluado, para su jefatura y para toda la organización. La utilidad de este sistema se logra cuándo se asegura el cumplimiento de los siguientes objetivos:
 - Generar a las personas una retroalimentación sistemática sobre su desempeño.
 - Brindar orientación para ayudar a mejorar el desempeño de las personas. Impulsar el desarrollo del potencial individual.

Un aspecto muy importante de la evaluación formal del desempeño lo constituye la entrevista de evaluación, dónde el evaluador debe concentrar el foco de dicha conversación en el futuro a través del plan de mejoramiento diseñado y el compromiso de apoyo por su parte y de la organización. En BEME estas evaluaciones son ejecutadas por la jefatura directa en donde primero el trabajador califica su desempeño en relación a las competencias indicadas anteriormente y luego se conversan con jefatura y se llega en consenso a una nota final, es en este momento donde al trabajador se le entrega una retroalimentación de sus resultados y que es lo que se espera de él.

BEME, entiende que el objetivo de mejorar las competencias de sus trabajadores es mejorar la productividad y con ello impactar positivamente con el clima laboral., es por ello que los esfuerzos se centran en entregar un sentido al trabajo que realizan asistentes y ejecutivos diariamente.

BEME ha creado una fórmula para movilizar a sus colaboradores, entendiendo que es una empresa con un alto número de trabajadores y distribuida a lo largo de todo Chile La empresa cuenta con cuatro focos en su modelo integral de personas:

- Potenciar el desarrollo profesional entendido como desarrollo de competencias y empleabilidad al interior de BEME.
- Asegurar el máximo de coherencia en sus prácticas y en el estilo de liderazgo, para así mantener altos estándares de felicidad cumpliendo los objetivos de negocio comprometidos.
- Fomentar la meritocracia donde los mejores puedan tener acceso a más posibilidades, siendo reconocidos por todo BEME.
- Promover un alto grado de participación de los colaboradores en la gestión de la empresa.

Del resultado de las evaluaciones de desempeño, además de conocer las brechas existentes entre lo que se tiene y lo que se espera, también se puede obtener información relevante acerca de las prioridades que le otorgan los ejecutivos a estas competencias, es común encontrar diferencias entre lo que la empresa considera primordial y lo que los ejecutivos consideran prioritario. Existen estudios relacionados en este tema donde se han efectuado entrevistas de incidentes críticos a ejecutivos bancarios de otras instituciones y la conclusión es que existen diferencias que impactan directamente en los resultados esperados.

10. BUENAS PRACTICAS EN BEME

Todos los años, desde 2010 los módulos eligen a un equipo de ejecutivos y asistentes para que confeccionen un informe el cual es presentado al área de calidad donde se plasman todas las prácticas que realizan tanto en el área comercial, como en el de personas y liderazgo. De ellas recopilaré las de los módulos exitosos para generar una propuesta de practicas que de ejecutarlas de manera sistemática mejorarán el cumplimiento de objetivos.

Se analiza con especial atención el informe presentado por el modulo de la X región, en base a los resultados obtenidos.

Las buenas prácticas a destacar son:

Transformar Acciones Positivas en Prácticas de Trabajo

Mantener la periodicidad de prácticas que han resultado efectivas en la gestión del Módulo. Y asegurarse que el despliegue y aplicación de estas prácticas este en todas las sucursales del módulo.

Lo esperado es que todas aquellas acciones que se gestionen y ejecuten las sucursales y se obtengan resultados positivos sean realizadas en forma sistemática para que logren transformarse en buena práctica dentro del módulo.

Planificación de Actividades Mensuales

Existe la práctica dentro de las sucursales exitosas de planificar las actividades que se realizarán dentro del mes en curso para lograr optimizar el trabajo y poder dar cumplimientos a los objetivos planteados, dentro de esta planificación se determinan responsables de cada actividad, logrando la cooperación con el equipo completo.

Esta planificación se lleva a cabo dentro de cada sucursal y son organizadas por los mismos ejecutivos y asistentes, donde se lleva una minuta de las acciones acordadas, existen actividades donde se solicita la colaboración del Asesor de Negocio para a través de él gestionar material audiovisual o de marketing para apoyar la gestión.

Las plataformas se organizan y visitan ferias libres con material de marketing y simulaciones de crédito, donde captan cliente nuevos para lograr metas de número operaciones.

Los ejecutivos dentro de su planificación mensual organizan visitas con dirigentes con protocolos de atención vigentes para mantener contacto y cercanía con clientes, dando a conocer nuevas campañas promocionales.

En el módulo de la X región, se observa que la subgerencia cuenta con prácticas para asegurar que el trabajo se realice de manera óptima. Por ejemplo, planificación adecuada de ausencias y reemplazos, reunión con equipo en visita a sucursales para ver avance de indicadores, detección de desequilibrios en carga de trabajo, revisión de casos pendientes en escritorio y visitas pendientes, reasignación del trabajo y apoyo con otras sucursales si es necesario, planes de trabajo ante situaciones especiales de riesgo, comercial o personas con apoyo de integrantes de la subgerencia, reemplazos externos en situaciones especiales, Planes de trabajo ante ausencias extensas.

Comunicación y Retroalimentación como eje del quehacer diario

La comunicación cumple una función fundamental en el trabajo diario, las sucursales con cumplimientos satisfactorios, indican que existe una real transferencia de las actividades entre lo que realizan como sucursal y las actividades que se planean a nivel de subgerencia.

Las subgerencias de los módulos exitosos constantemente están reforzando las campañas comerciales vigentes y además informan del avance de cada ejecutivo a todo el modulo, esta información es fundamental al momento de derivar clientes interesados en productos del banco.

Para mantener actualizados a los ejecutivos de las campañas vigente, en las subgerencias envían correos electrónicos con resúmenes de las campañas vigentes, recortes de afiches publicados en la página www.bemealdia.cl , pagina interna de BEME y generan actividades internas para potenciar las campañas desarrolladas por la Gerencia Comercial. La ilustraciones 8 y 9 muestran afiches de campañas comerciales efectuadas por la empresa.

Ilustración 8: Imagen de Campaña Segmento Oficios.



Campaña “Que no se te vuele la teja”

Vigencia: desde el 20 de julio, 2015 al 22 de septiembre, 2015

Fuente: www.bemealdia.cl

Ilustración 9: Imagen Campaña Rendimiento Académico



Postulaciones 11° Premio al Emprendedor

Vigencia: desde el 20 de julio, 2015 al 23 de septiembre, 2015

Fuente: www.bemealdia.cl

Las subgerencias realizan campañas internas a fin de incentivar el cumplimiento comercial por parte de las sucursales.

A través de lo descrito por el Módulo de la X Región, éste presenta prácticas sistemáticas y claras para levantar y analizar la información relevante para el desarrollo de los planes operacionales del módulo. Presenta un procedimiento bien definido para construirlo anualmente en base a los lineamientos de la empresa, en el cual sigue los lineamientos estratégicos, dentro de los cuales se consideran ámbitos del negocio, procesos y personas. Se destaca que el plan incorpore a las 13 plataformas, involucrando de esta forma a todos los colaboradores del módulo.

Expos y Ferias Masivas.

Para facilitar el cumplimiento comercial los módulos a través de sus Asesores de Negocio, organizan actividades como por ejemplo Ferias de Transporte donde invitan a los microempresarios de la zona y se les muestran vehículos de trabajo en convenio con automotoras a tasas preferenciales o ferias con agrupaciones para fomentar su crecimiento y optar a financiamiento a tasas especiales. Las ilustración 10, 11 y 12 muestran distintas actividades realizadas por distintos módulos a fin de captar mayor cantidad de clientes.

Ilustración 10: El Banco sobre Ruedas VIII Costa



Ilustración 11:Feria del Libro Agrupación Cultural Plaza Carlos Pezoa Véliz



Ilustración 12: Show Room Transporte



Fuente: www.bemealdia.cl

Sinergias entre Bancas

Los módulos exitosos han logrado generar sinergias dentro de cada plataforma con las demás áreas del banco, involucrándonos en sus metas y objetivos así como ellos conociendo nuestro negocio y objetivos anuales, es importante que desde el guardia hasta el agente de cada sucursal conozcan el trabajo que microempresas realiza.

Buscan instancias de camaradería que faciliten el trabajo en equipo dentro de las sucursales, para fortalecer el trabajo en equipo y con ello mejorar la productividad de los ejecutivos y logro de resultados.

Además estos módulos han generado coaliciones positivas con los demás actores de Banco Estado, como por ejemplo Caja Vecina considerándolo como socio estratégico más que derivador de clientes.

En la ilustración 13, se muestra la alianza estratégica entre caja vecina y el módulo de la metropolitana Sur, firmada los primeros días de diciembre del 2015, este convenio busca enlazar estrategias y estrechar lazos laborales entre ambas.

Ilustración 13 : Firma de Alianza



Fuente: www.bemealdia.cl

Lo principal es potenciar y promover el trabajo en equipo, a fin de conseguir un resultado por sobre lo esperado.

Control y Seguimiento

Mantener el seguimiento de los planes operacionales, así como las instancias de aprendizajes y mejoras a lo planificado.

Al revisar los informes de calidad de diversos módulos, este es un punto en el cual se encuentran al debe, si bien se realizan muchas actividades, suele caerse en el ejecutar sin medir y controlar los avances, por lo que es un punto de mejora en muchos módulos.

Los módulos exitosos cuentan con prácticas definidas y sistemática respecto del seguimiento y control del plan operacional a través de Uso Cubos, Cierre Comercial, Informe de gestión comercial, SIG (Panel Financiados exclusivos, cartera oportunidades, APF-APE- PCM, Panel Multiproductos) ámbitos de Riesgo impecabilidad para tomar acciones si existen brechas, evaluación de actividades propuestas en el plan operacional.

Existe la práctica de enviar constantemente el nivel de avance en los indicadores detallado por ejecutivo, esto consta en un archivo excel con el porcentaje de avance de cada colaborador enviado por correo electrónico indicando cual debiera ser el avance de acuerdo a los días transcurridos en el mes.

Proactividad dentro de las Sucursales

La base de los resultados de los ejecutivos comerciales, se basa en la gestión de clientes y administración de su cartera de cliente, es por ello que las actividades que se desarrollen dentro de cada sucursal marcará la diferencia entre aquellas que cumplen con sus metas y las que no, cabe destacar que una de las competencias definidas para el cargo es la proactividad y la visión de negocios, es por ello se hace relevante las actividades que se realizan bajo este marco.

Dentro de las actividades a gestionar se mencionan:

- Gestión de Bases de clientes, existe la costumbre de los ejecutivos comerciales de mantener bases de clientes atendidos la cuales son revisadas para gestionar nuevos financiamientos. La empresa también aporta con inteligencia de negocio la cual facilita bases de clientes para posibles refinanciamientos, contención de fugas (clientes próximos a terminar créditos) , ofertas preaprobadas y clientes que califican a pautas de evaluación simplificadas.
- Visitas o barridos a sectores comerciales para entrega de información y ofrecimiento de productos, principalmente en ferias libres.
- Visitas de fidelización y reuniones permanentes con agrupaciones gremiales u organizaciones sociales. Estas toman importancia para aquellas sucursales que atienden a sindicatos de pescadores y alquerías, clientes del segmento transporte donde se agendan reuniones con líneas de taxis o confederaciones.

- Firma de convenios con entidades gubernamentales tales como Municipalidades, Chile Emprende, Caja Vecina, Sercotec, Sernatur, entre otras.
- Participación en ferias y encuentros locales de microempresarios .

Acompañamiento

Los módulos presentan prácticas definidas para identificar las necesidades de acompañamientos. Por ejemplo, los subjefes, subgerente y asesores realizan acompañamiento en terreno con los ejecutivos comerciales, (visitas de evaluación a clientes) esto con el fin de identificar necesidades de acompañamiento y apoyar los ámbitos que se consideren necesarios reforzar.

Algunos módulos han definido el concepto acompañamiento como aquella entrega de herramientas que facilitan el logro de resultados y los transforma en facilitadores del trabajo diario aquí se determina que la clave es la conexión entre jefaturas y equipos de sucursales. Aquí cobra real importancia el empoderar a cada colaborador en su rol., entregándoles autonomía.

De acuerdo a la evaluación de desempeño donde se pueden identificar posibles áreas de mejora, las jefaturas establecen planes de trabajo con el fin de potenciar y desarrollar las habilidades deficientes del colaborador.

Otra arista del acompañamiento son las capacitaciones locales que se establecen dentro de cada módulo orientadas a mejorar las capacidades y competencias de sus colaboradores, cabe destacar que estas capacitaciones por lo general se orientan a dar a conocer nuevas aplicaciones o mejorar las habilidades de las asistentes comerciales.

Liderazgo y Motivación

Dentro de la empresa se motiva la participación, es por ello de dentro de cada módulo se permite y alienta a sus colaboradores a ser parte de los grupos de participación, en ellos se debaten temas importantes a nivel empresa como por ejemplo modificaciones a modelo de incentivos, reconocimientos, políticas que impactan en la calidad de vida y desarrollo de los colaboradores, cambios o mejoras en normativas o circulares. La premisa es “Mi empresa la construyo yo”, logrando que mas de un 30% de los colaboradores participen de diversos grupos.

Otro tema importante dentro del liderazgo es el manejo de las jefaturas frente a cambios en la empresa, la forma en que comunican la información y planificación, manejan los niveles de ansiedad, una práctica común es mantener una comunicación abierta, transparente y dispuesta a la escucha activa de sus colaboradores haciéndose cargo de las inquietudes.

El liderazgo dentro de los módulos debe contener dos características fundamentales debe ser cercano y debe acompañar, para ello las jefaturas se encuentran abiertas a tener reuniones con el colaborador que lo solicite a estas reuniones se les conoce como “tomémonos un cafecito”, por otro lado la empresa realiza evaluaciones de clima y liderazgo donde se evalúa a las jefaturas directas.

Los liderazgos dentro de Beme, en su gran mayoría (cifra cercana al 90%) corresponde a colaboradores que han hecho carrera dentro de la empresa, partiendo como asistentes comerciales o ejecutivos en algunos casos, lo que asegura principalmente mantener el espíritu de la institución y su cultura.

11. CONCLUSIONES

BEME, durante estos 19 años se ha caracterizado por ser una empresa que coloca al centro a sus trabajadores, ha entendido que colaboradores felices trabajan más motivados y “camiseteados”, ha realizado esfuerzos por potenciar las capacidades y competencias de quienes dirigen la empresa y están en una constante búsqueda de mejoras en los sistemas de beneficios para sus trabajadores.

BEME, ha entendido además que la escucha activa de las inquietudes y temores de sus colaboradores abren oportunidades de mejora dentro de la industria. Frente a la problemática de la baja en el cumplimiento se establecieron conversaciones que buscaban más que establecer causas generar soluciones, esto entendiendo que las metas no se podían modificar, y que es un compromiso con el país.

Del análisis de datos demográficos de la empresa para el cargo de ejecutivo comercial se concluye que la mayoría de los colaboradores ha presenciado los cambios que se han ido gestando dentro de la empresa, considerando que el 55% tiene más 9 años de antigüedad, esto indica que los colaboradores evalúan de forma positiva el trabajo esto se refleja en las evaluaciones de GPTW, la baja rotación dentro la empresa, también indica que la empresa está resolviendo de forma positiva los cambios en la industria. Otro dato importante es que un 43% de los colaboradores tiene entre 35 y 39 años y un 73% ya logro la máxima categoría como ejecutivo (senior), estos datos toman importancia cuando se buscan formas de motivar a los colaboradores, implementar cambios que en primera instancia generarán mayores esfuerzos, por lo que la forma de ejercer el liderazgo considerando estos factores es crucial para el éxito dentro de los módulos y por ende para la empresa.

La meta comercial en número de operaciones y la de venta implica un crecimiento en un 20%, si esto lo comparamos con el crecimiento país de alrededor de un 2,5%, se concluye que para potenciar el cumplimiento de los ejecutivos es fundamental contar un plan comercial acorde a este desafío, del análisis de las competencias recogemos que falta abordar en este punto el poder hacer, ya se ha demostrado que los colaboradores se encuentran comprometidos con los desafíos impuestos por la empresa a lo largo del tiempo, no es el primer cambio en el modelo de incentivos que en estos 19 años corresponde asimilar, pero sin duda ha sido el que mas a costado nivelar. En esta línea se deriva que una planificación acotada a la realidad de cada módulo y sucursal favorece las gestiones y facilita el logro de resultados, esta planificación debe contar con datos reales de mercado para establecer las mejores pautas a seguir y plan de acción. Lo anterior nos invita a analizar la fijación de metas, se debe considerar el impacto que tendría en los módulos, variar las metas de lineales a estacionales, esto ajustándose a el tipo de segmentos que atiende cada módulo, ya no es factible solicitar a una sucursal agrícola mantener todos los meses el mismo nivel de ventas cuando se sabe que existe una temporada alta en este rubro al igual de lo que ocurre con la pesca.

De este mismo modo, se hace imprescindible realizar diferencias en metas por sucursales y módulos, esto considerando el mercado potencial, la competencia, y las características de sus clientes, no es lo mismo una sucursal urbana que se especializa en servicios profesionales a otra ubicada en un sector más pequeño especializada en turismo. Frente a esto no se le podría exigir el mismo cumplimiento a la sucursal de Concepción y a la de Tome que siendo del mismo módulo presenta realidades distintas.

Bajo la misma línea de las metas, otro punto importante, es que considerando que una de las competencias solicitadas es el trabajo en equipo, y si bien es cierto se han efectuado actividades para potenciarlo, no existe una concordancia entre lo que se solicita y forma de evaluar los rendimientos, ya que se evalúan de forma individual, nuevamente vemos que se le da sentido al trabajo pero en el poder hacer, no se condice el alcanzar la meta con trabajar en equipo. Se deben buscar metodologías de trabajo que potencien el trabajo en equipo dentro de las mismas plataformas y con las demás áreas del banco, dentro de las buenas prácticas existe la que indica potenciar las sinergias entre bancas, se debe fomentar desde lo micro a lo macro, trabajo entre ejecutivos y asistentes y luego trabaja en conjunto con demás áreas, un buen ejemplo es lo que se realiza en ferias masivas y salidas a terreno colectivas, en estas prácticas esta la esencia del trabajo que se desarrolla en BEME, una solución oportuna para los clientes bajo el cumplimiento de los valores de la empresa.

Realizando un análisis de las prácticas que realizan los módulos, una conclusión importante y de la cual se elaboraran recomendaciones tiene relación con los aprendizajes, los módulos y con ello sus jefaturas se encuentran al debe, considerando que el aprendizaje es una de las competencias adicionales solicitadas para el cargo, muchas sucursales tienen prácticas en relación a ejecutar tareas y crear actividades pero falta controlar los resultados y sacar aprendizajes. Relacionado con los aprendizajes y control, las evaluaciones de desempeño deben ser consideradas una herramienta que genera información relevante a las jefaturas, es un sensor para medir brechas de competencias esperadas, ello impactará positivamente en la elección de las capacitaciones, planes de trabajo, que por regla general están relacionadas al saber hacer, y se podría estar dejando de lado el querer o poder hacer, para ello se debería generar instancias para capacitaciones y conversaciones relacionadas con la motivación, el sentido del trabajo, el manejo del estrés y frustraciones.

Un trabajo planificado desde el comienzo genera estabilidad y baja los niveles de ansiedad, las potencialidades de generar acciones se multiplican cuando cada colaborador sabe que rol cumple dentro de lo planificado, los objetivos claros a corto y mediano plazo. Aquí juega un papel fundamental la jefaturas regionales, quienes dirigen estas planificaciones locales en cada sucursal y por ende se mejora el uso de recursos para ser utilizados en gestiones a nivel de módulos. Esto implica que para que exista la autogestión y la proactividad debe existir antes un lineamiento de las acciones y las herramientas con la que cuentan los ejecutivos comerciales.

12. RECOMENDACIONES

A lo largo de la elaboración de esta propuesta, que comenzó con un análisis de las competencias esperables y un compilado de buenas prácticas, fueron surgiendo una serie de interrogantes las cuales no podrán ser resueltas con este trabajo, pero si dan pie a realizar algunas recomendaciones.

Siempre se mantuvieron las preguntas de si ¿la definición de metas esta bien determinada o no?, ¿existen brechas entre las competencias esperadas y las que poseen los ejecutivos? ¿las evaluaciones de desempeño son una herramienta orientada a establecer estas brechas? Es por ello que no puedo concluir este trabajo sin la elaboración de algunas ideas.

Para hacernos cargos de estas interrogantes, se sugiere a la empresa realizar un análisis actual del mercado dentro de cada sucursal, donde participen las mismas sucursales que son quienes manejan información importante, con la finalidad de levantar las inquietudes y los aprendizajes de cada una y esta información contrastarla con estudios de mercado donde se mida el potencial de cada zona, esto con el fin de ajustar las metas de acuerdo a la realidad de cada sucursal, tal vez luego de este análisis se verifique que algunas sucursales pueden aumentar sus colocaciones o bajar las metas en las zonas donde no es factible crecer.

En esta misma línea, se sugiere con la información obtenida del análisis anterior, validar la forma de trazar metas estacionales por zonas y segmentos atendidos, buscando la fórmula que mas se ajuste a las realidades de cada módulo.

En relación a las competencias descritas en la tesis, es relevante medir las brechas existentes, para poder realizar un trabajo de acompañamiento que este orientado a estrechar estas brechas, generando capacitaciones y talleres orientados a mejorar el hacer y entregar herramientas que faciliten y contribuyan al poder hacer. Se espera con ello que a través de las evaluaciones de desempeño se generen planes individuales de desarrollo y acompañamiento para aquellos colaboradores que presenten las mayores brechas.

Por último, a consecuencia del cambio en el modelo de incentivos anunciado en la última cumbre de la empresa este año 2015, buscar la forma de potenciar el trabajo en equipo, este punto es relevante para lograr mejores resultados y aportar positivamente en el clima laboral, se sugiere considerar metas como sucursal para la obtención de bonos, dónde la fórmula recomendada es que si la sucursal cumple con la meta se asegura a cada colaborador el 50% del bono, dejando el otro 50% con el cumplimiento individual.

En relación al control, es fundamental realizar una gestión visual de indicadores de seguimiento, este puede ser enviado por correo en forma diaria por parte de la jefatura y se debe analizar esta información en reuniones de sucursales, se debe comenzar por saber cómo va cada colaborador y en que indicador se encuentra bajo al esperado. Estas reuniones de sucursales se aconseja que sean de pie, no más de 10 minutos y con una pizarra donde se visualice un grafico de cumplimiento.

Se recomienda además a la jefatura contar con fichero de problemas, para visualizar tiempos de resolución de estos, identificar cuales están fuera de su alcance en la resolución, y poder hacer levantamiento de temas resueltos a los colaboradores.

13. Anexos

Tabla 6: Modelo de Minuta para Reunión

Fecha:		Hora Inicio:																	
Hora finalización:		Lugar:																	
Coordinador:																			
Tema:																			
Asistentes a Reunion																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Nombre	Nombre														
Nombre	Nombre																		
TEMAS ANALIZADOS																			
<p>Agenda:</p> <p>Conclusiones y Compromisos:</p>																			
COMPROMISOS																			
No.	Compromiso	Responsables	Fecha en que se debe realizar (dd/mm/aaaa)																

14. BIBLIOGRAFIA

- Martha Alles. Comportamiento Organizacional, Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2007, 540p.
- Fernández Ignacio, Reflexiones acerca de los equipos de Alto Desempeño.[en línea] Tendencias en Psicología, Serie Psicología y empresa n^o9, Escuela de Psicología<<http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/index.php/publicaciones/universidad-adolfo-ibanez/95-fernandez-ed-2006-reflexiones-acerca-de-los-equipos-de-alto-desempenotendencias-en-psicologia-serie-psicologia-y-empresa-no-9-escuela-de-psicologia>>
- Fernández Ignacio, Competencias personales para el Alto Desempeño.[en línea] Psicología Organizacional Humana.<<http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/index.php/publicaciones/enrevista-sissn/100-fernandez-i-2008-competencias-personales-para-el-alto-desempeno-psicologia-organizacional-humana-11-7-24>>
- Fernández, I. & Baeza, R. (2002). Aplicación del modelo de competencias: experiencia en algunas empresas chilenas.[en línea]. Revista Pshyké, Vol. 11, N^o 2.<<http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/index.php/publicaciones/en-revistas-issn/96-fernandez-i-a-baeza-r-2002-aplicacion-del-modelo-de-competencias-experiencia-en-algunas-empresas-chilenas-revista-pshyke-vol-11-nd-2>>
- Yorka Ríos C. Sandra Sarnataro L. Carolina Soto C, Perfil sobre éxito de ejecutivos comerciales en la venta de intangibles bancarios: Aplicación del Modelo de Competencias .[en línea] Revista Semestral Pharos. vol. 10, núm. 2, noviembre-diciembre, 2003, pp. 135-154 Universidad de Las Américas Santiago, Chile<<http://www.redalyc.org/pdf/208/20821009.pdf>>
- e-class, El Desempeño de las Personas: Gestión y Evaluación .[en línea] <<https://comunidad.eclass.com/articulo/24754/el-desempeno-de-las-personas-gestion-y-evaluacion>>
- e-class, Gestión de competencias para un desempeño Superior.[en línea] <https://comunidad.eclass.com/articulo/22009/gestion-de-competencias-para-un-desempeno-superior>
- e-class, Gestión Estratégica del Capital Humano Parte I.[en línea]<<https://comunidad.eclass.com/articulo/22694/gestion-estrategica-del-capital-humano-parte-i>>
- www.bemealdia.cl
- www.sbif.cl

- Guy Leboterf, La gestión por competencias, [en línea]< <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>>