



ESTRATEGIAS DE VENTA BASADAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA BANCA UNIVERSAL

Recibido: octubre 2009. **Aceptado:** diciembre 2009.

Silva, Carlos *

Banco Mercantil (Maracaibo, Venezuela)

*Administrador. Mención Mercadeo. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Especialista de apoyo a las ventas, región Occidente (Banco Mercantil). Correo electrónico: csilvaok@yahoo.com, Maracaibo, Venezuela.

Chirinos, Damari **

Universidad Internacional del Caribe y Universidad Rafael Belloso Chacín (Maracaibo, Venezuela)

**Economista. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Coordinadora de la Licenciatura en Ciencias gerenciales de la Universidad Internacional del Caribe. Investigador activo del CICAG - URBE. PPI no. 11768. Correo electrónico: damarichi1964@hotmail.com, Maracaibo, Venezuela.

Fuenmayor, Yamilet***

Microtegh de Venezuela y Universidad Rafael Belloso Chacín (Maracaibo, Venezuela)

***Licenciada en Comunicación Social, Mención Periodismo Audiovisual. Locutora Profesional. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Gerente de Tienda (Microtegh de Venezuela). Profesora de la Maestría Gerencia de Mercadeo de URBE. Correo electrónico: ydfuenmayor3@urbe.edu, Maracaibo, Venezuela.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias de venta basadas en la gestión del conocimiento desarrolladas por la banca universal, a través de los autores: Stanton, Etzel y Walker (2004), Pride y Ferrell (2005), Drucker (2004), Goñi (2003), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva; el diseño fue de tipo no experimental transeccional descriptivo y de campo. La población se conformó con 60 empleados, que constituyen la fuerza de venta, y 5 gerentes de la banca universal. Se elaboraron dos cuestionarios constituidos por 15 y 26 ítems, respectivamente, con cuatro alternativas de respuestas, los cuales fueron validados por cinco expertos. La confiabilidad del primer instrumento se determinó mediante el método de Alpha de Cronbach, arrojando un coeficiente para el primero de 0.74, y para el segundo un valor de 0.91, indicando alta confiabilidad. Se concluyó que el personal recibe constantemente capacitación, asimismo, dichas instituciones financieras están a la vanguardia de la tecnología, invierten recursos para gestionar el conocimiento y poseen intranet para compartirlo, seleccionan el perfil idóneo del personal para trabajar en área de venta, y los mensajes están alineados con las expectativas del cliente.



Palabras clave: Estrategias de venta, Gestión del conocimiento, Necesidades, Expectativas, Percepción.

SALES STRATEGIES BASED ON THE KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPED BY THE UNIVERSAL BANKING

ABSTRACT

The present study aimed to analyze sales strategies based on knowledge management developed by the universal bank, with the authors: Stanton, Etzel and Walker (2004), Pride and Ferrell (2005), Drucker (2004), Goñi (2003), among others. The research was descriptive, non-experimental trans-sectional and field design. The population was composed 60 employees, which is the sales force and 5 managers of universal banking. Two questionnaires were developed consisting of items 15 and 26, respectively, with four alternative answers were validated by five experts. The first instrument reliability was determined by the method of throwing a Cronbach Alpha coefficient of 0.74 for the first, and the second a value of 0.91 indicating high reliability. It was concluded that staff are constantly training, likewise, said financial institutions are at the forefront of technology, invest resources to manage knowledge, have intranet for knowledge sharing, select the proper profile of staff to work in sales area, and messages are aligned with customer expectations.

Key words: Strategies of sale, Management of the knowledge, Needs, Expectations, Perception.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la actividad económica nacional está presentando un escenario en el que se evidencia incertidumbre en todos los órdenes de la dinámica económica, observándose como reflejo de ello, un lento movimiento en los procesos productivos de los entes empresariales; estos son factores que convergen y deben ser considerados por la alta gerencia de las organizaciones para establecer estrategias de ventas idóneas, con el propósito de obtener los mayores beneficios posibles.

Es por ello que el conocimiento se ha convertido en el principal activo de una organización. De esta forma, la información no se concibe como lo más importante, porque ella cambia en respuesta a las aceleradas transformaciones del entorno; en pocas palabras, la información no se puede acumular debido a que ella envejece. Por encima de su acumulación debe prevalecer la posibilidad de sintonizarla y enfocarla hacia demandas específicas, propias del contexto de las organizaciones sometidas al permanente cambio de sus expectativas.

En este orden de ideas, en la medida que las organizaciones gestionen el conocimiento, diseñen una logística de mercado para alcanzar los objetivos y metas comerciales deseadas, y las incorporen en todos los niveles de la organización, serán competitivos y exitosos en el desarrollo de sus actividades productivas.



En tal sentido, se requiere que el personal de atención al cliente de las instituciones financieras sea cada vez más profesional y conocedor del negocio, por cuanto estas instituciones no escapan de la tecnología, de los avances de la publicidad, promociones, comodidades al cliente y las ventajas, así como las desventajas de los proveedores.

Igualmente, de toda la información extrasensorial que hace que el cliente se sienta atraído por cualquier detalle que llame su atención. Razón por la cual, se requiere disponer del conocimiento necesario, de tal manera que contribuya al éxito de un representante de ventas, dirigido a incrementar la productividad de la organización.

En el presente artículo se conceptualizan las estrategias de venta, así como la gestión del conocimiento, finalizando con el análisis de los resultados extraídos de la realidad y la propuesta, en referencia a los fallos encontrados en dicha realidad.

2. ESTRATEGIAS DE VENTAS: FILOSOFÍA GLOBAL DE GESTIÓN

El objetivo principal de cualquier esfuerzo de marketing es incrementar las ventas como una de las formas más rentables para una organización, buscando satisfacer los deseos de los consumidores.

Según Kotler (2004), la venta es un aspecto crucial en la estrategia promocional de una firma. Cuando se utiliza y aplica correctamente, constituye un factor importante para generar volúmenes de ventas, y es la parte de la promoción que vincula el elemento humano en las operaciones de marketing.

Para Fischer (2005), la venta es la transferencia de una propiedad entre una persona y otra, a cambio de un pago en valor y representa un ingreso importante para la empresa.

Unificando los criterios de los autores, se logra resumir que la venta es una situación de trato personal, por medio del cual se puede determinar el resultado de una inversión de forma inmediata y real. Por otra parte, en los últimos años, han surgido algunos patrones de ventas muy diferentes, fenómeno que a su vez ha hecho que la venta se especialice cada vez más dentro del mercado.

En ese sentido, Hiebing y Cooper (2004) refieren que las estrategias de ventas han de canalizarse para satisfacer necesidades específicas, y deben incorporarse en el plan global de mercadotecnia en una forma ordenada. En este caso, dichas estrategias indican las áreas de mayor importancia en la organización, y más adelante en el plan general de mercadotecnia.

Para tal fin, se necesita especificar hacia dónde se dirigen las estrategias ventas, por tanto, se requiere tener bien definido el segmento del mercado hacia donde van a dirigirse tales estrategias. Por cuanto, en el campo de la mercadotecnia, vender es el proceso personal o impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio, o para que actúe en forma favorable respecto de una idea que tiene importancia comercial para el vendedor y del mismo modo para las organizaciones.



En ese orden de ideas, Stanton, Etzel y Walker (2004) opinan que las estrategias de ventas son una comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo.

En el señalamiento de Pride (2004), las estrategias de ventas son las acciones de la organización dirigidas a crear las entradas principales de una empresa, representadas por los ingresos por ventas de servicios/productos. Sin un ingreso por ventas adecuado, los negocios no pueden sobrevivir.

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker (2004) refieren que para la organización/ente y empresas es necesario adaptar el producto a las necesidades de cada cliente, como sucede con las acciones y los seguros, aumentando la confianza del cliente en el proveedor, facilitando que el comprador actúe de inmediato, y simplificar así la solución de los problemas de un cliente en particular.

En ese contexto, Kotler (2004) explica que la fuerza de venta es el individuo que representan a una organización, desempeñando una o varias actividades tales como: buscar prospectos de clientes, comunicar, dar servicio, reunir información y generar la venta del producto y/o servicio de la organización.

Los autores coinciden en que el papel de la venta dentro las organizaciones, raramente puede ser soslayado de la estrategia de venta para poder fortalecer su posición dentro del mercado, al igual que lo complejo de su operación; ya que conjunta, por un lado, el esfuerzo de la organización, que generalmente se está canalizado a través de una dirección o gerencia de ventas, y por otro lado, el esfuerzo realizado por los vendedores, a quienes se les ha catalogado como el elemento esencial de la venta.

Asimismo, para Fischer (2005), la venta es la transferencia de una propiedad entre una persona y otra, a cambio de un pago en valor que representa un ingreso importante para la empresa. Es decir, las estrategias de ventas son las decisiones vitales que se requieren para alcanzar un objetivo o grupo de ellos. Por su parte, Pride y Ferrell (2005), refieren que es el núcleo de un plan de acción para emplear los recursos y ventajas de la empresa, a fin de lograr sus metas en ventas.

Con base en lo anterior, los investigadores refieren que las estrategias de ventas son actividades que van a permitir alcanzar los objetivos propuestos, aunque para que tengan éxito, es necesario definir el segmento del mercado al que se van a dirigir, así como también, determinar claramente las acciones a cumplir y previendo que sean alcanzables para la empresa.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ASPECTOS TEÓRICOS

Actualmente se está produciendo un cambio de énfasis de la información al conocimiento, y del conocimiento a la sabiduría. Ya la información no se concibe como lo más importante, porque ella cambia como consecuencia de las aceleradas transformaciones del entorno.



La información no puede seguir siendo vista desde una perspectiva acumulativa, debido a que ella envejece y se hace anacrónica. Por encima de su acumulación debe prevalecer la posibilidad de estructurarla, sintonizarla y enfocarla con las demandas específicas, propias del contexto de las organizaciones sometidas al permanente replanteamiento de sus exigencias.

Al respecto, Pavez (2005) señala que cuando se habla de conocimiento, se habla de información como comprensión, que al internalizarse se integra a sistema de razonamiento simbólico de más alto nivel y permanencia, según esto equivale al dominio precedente de un conjunto de conceptualizaciones, valoraciones, experiencias y aprendizajes adquiridos formal e informalmente.

En ese sentido, cuando se habla de inteligencia se habla de información como oportunidad, es decir, de estructuras de conocimiento contextualmente relevantes que permitan la intervención de la realidad.

El mismo autor vincula la palabra inteligencia con la capacidad de una sociedad para resolver los problemas que confronta, mediante el aprovechamiento del conocimiento. Esta inteligencia calificada como social por Dedijer (citado por Pavez, 2005), es un proceso por el cual una sociedad o una organización adquiere información; la procesa, evalúa, almacena y usa para la acción.

Se observa entonces que acción es la palabra clave, y con esto se ratifica que el conocimiento es información en acción; en consecuencia, una sociedad inteligente es la que transforma los problemas en soluciones sobre la base de lo que conoce o puede conocer, investiga para saber y para resolver.

Por su lado, Barreto (citado por Pavez, 2005), señala que la producción de información en sí no genera conocimiento. No vale la pena optimizar la producción de información por medio de cualquier racionalidad técnica si esta información no genera conocimiento, solamente la transferencia de información asociada a su asimilación produce conocimiento.

En consecuencia, ante las consideraciones y enfoques expuestos, es pertinente desarrollar que se entiende por conocimiento la presencia en la mente de ideas acerca de una cosa, o cosas que se saben de cierta ciencia, arte, entre otros. En concreto se puede entender como conocimiento una “combinación de ideas, aprendizaje y modelo mental”.

Por ello, sobre las teorías relacionadas con la gestión del conocimiento, según Ortiz (2004), la teoría del conocimiento es el producto de la convergencia de varias fuentes de investigación que han orientado las implicaciones de la gestión del conocimiento, y que incluyen en: la dirección de la tecnología, la innovación e información, la teoría basada en los recursos y el aprendizaje organizativo.

Por consiguiente, refiere el autor antes mencionado que existe un acuerdo en la literatura para considerar la gestión del conocimiento dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría, el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad; y



en consecuencia, los intangibles son las principales fuentes de ventajas competitivas, al considerarse estos necesarios para generar y mantener dichas ventajas.

Dentro de este marco, la dirección de la banca universal ha de asumir como tarea esencial percibir los cambios e interpretar su significado de manera de dar respuesta apropiada a las necesidades de la sociedad.

Drucker (2004) señala que el conocimiento, antes que el capital o la fuerza de trabajo, es el único recurso económico significativo de la sociedad del conocimiento, igualmente señala, que el papel correcto de la dirección es asegurar la aplicación del conocimiento al conocimiento. Por ello, la creación y uso del conocimiento constituye un desafío para las organizaciones. Tanto el conocimiento como la experiencia están dispersos en toda la organización, la poseen los individuos y los grupos de trabajo.

Sin embargo, se presentan muchas situaciones en las cuales las organizaciones duplican esfuerzos, se fragmenta el conocimiento al realizar investigaciones con la misma orientación o réplicas sin ningún aporte, por cuanto no se está en capacidad de localizar experiencias previas, y tampoco se cuenta con un registro de sus investigaciones y de las lecciones aprendidas.

Desde esta perspectiva Pavez (2005), la gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es importante destacar que esta definición se ajusta a los requerimientos de la investigación, por cuanto considera la gestión del conocimiento como una parte de la gestión organizacional de una empresa.

Por su parte, Udaondo (2004) afirma que la gestión del conocimiento se puede definir como el esfuerzo de una organización por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados. Ambos autores coinciden al considerar que la forma de estructurar las iniciativas de gestión de conocimiento genera una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la administración; aspectos que permiten delinear la investigación.

Igualmente, Pavez (2005) afirma que los objetivos que han dado base a la gestión del conocimiento son: formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; implantar estrategias orientadas al conocimiento; promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento; monitorear y como evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento; reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas, también reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Asimismo, Batlle e Inicarte (2009) refieren que las organizaciones saludables generan y usan conocimiento; a medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y realizan acciones sobre la base de



la combinación de ese conocimiento como de sus experiencias, valores y normas internas.

Al respecto, el proceso de gestión del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización. Este proceso representa una cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se catalogó como descriptiva. Se orienta a recolectar información acerca de las estrategias de ventas basadas en la gestión del conocimiento en la Banca Universal, lo cual implica que el investigador no modifica la realidad existente, pues su participación se circunscribe a describir tal y como suceden los hechos en la realidad.

Asimismo, la investigación se debe a un diseño no experimental, transeccional descriptivo, de campo, debido a que las variables, sus dimensiones e indicadores, no fueron manipulados por el investigador, son medidos una sola vez, en un momento específico; la información se obtuvo directamente en el lugar donde ocurrió el fenómeno.

La muestra, o subgrupo de la población representativo utilizado para el análisis de este estudio, estuvo conformado por un universo finito de 5 gerentes y 60 empleados (ejecutivos de ventas y promotores financieros), siendo las unidades muestrales según el ranking de SUDEBAN (Superintendencia de Bancos) para el segundo semestre del 2008.

El criterio de selección de la población se basó en la escogencia de las oficinas principales, por ser éstas las que dictan directrices tales como: manejo de mayor número de clientes, manejo de mayor número de operaciones o transacciones diarias, manejo de mayores depósitos en bolívares fuertes, entre otros elementos.

Por otro lado, el tipo de muestreo utilizado fue el intencional o a conveniencia del investigador, y la técnica utilizada fue el censo poblacional. De igual forma, para la recolección de información se diseñaron dos instrumentos con cuatro opciones de respuesta (Siempre, Casi siempre, Casi nunca y Nunca), constituidos por 15 y 26 ítems respectivamente. La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando como resultado 0.74 para el primer instrumento y 0.91 para el segundo, lo que indicó su alta confiabilidad.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados de la investigación, los cuales se originaron de los aportes obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de datos a los Gerentes de la Banca Universal.



Tabla 1
Variable: ESTRATEGIAS DE VENTAS
Dimensión: situación actual

Indicadores	Promedio
Factores internos	3.60
Factores externos	3.60
Promedio general de la dimensión	3.60

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la variable estrategias de ventas, se observa para la dimensión situación actual un promedio de 3.60. En este sentido, se identificó que la fuerza de venta de la banca está capacitada para desarrollar procesos que contribuyan al servicio y asesoría financiera a los clientes, ofrece herramientas tecnológicas que permitan satisfacer los requerimientos de servicios a sus clientes.

Asimismo, la banca está a la vanguardia tecnológica con respecto a su competencia, los productos/servicios ofrecidos satisfacen las necesidades de sus clientes, e invierte en el diseño de nuevos productos y la fuerza de venta recibe capacitación constantemente.

Estos resultados convergen con los planteamientos de Serna (2005), quien refiere que este análisis consiste en identificar los puntos, tanto fuertes como débiles, actuales y potenciales permitiendo extender o maximizar las fuerzas y disminuyendo las debilidades; es decir, permite a la organización identificar con mayor precisión su punto fuerte principal y/o vulnerabilidad crítica.

Asimismo, se evidenció que la gestión de la banca se ve afectada por factores económicos como: la inflación, ingresos per cápita, y comportamiento de la economía internacional, por las políticas implementadas por el gobierno.

Dichas instituciones consideran los factores sociales para definir su mercado meta, y diseñar nuevos productos que le permitan generar ventajas competitivas. Estos resultados van en concordancia con lo referido por Serna (2005), quien indica que consiste en identificar las oportunidades y riesgos o amenazas que circundan la organización.

En síntesis, el autor antes mencionado refiere que el análisis situacional en la empresa permite considerar aquellos factores que de manera directa presentan implicaciones a las actividades productivas en el normal funcionamiento de la misma, tanto de forma favorable como desfavorablemente, agrupándose en dos factores internos y externos. En tal sentido se hace necesario practicar análisis internos como externos.

Seguidamente se muestran los resultados obtenidos en la tabla 2, donde se determinó el perfil de la fuerza de venta de la Banca Universal.

Tabla 2
Dimensión: perfil de la fuerza de venta

Indicadores	Promedio
Perfil profesional	3.48
Perfil actitudinal	3.66
Perfil ocupacional	3.77
Promedio general de la dimensión	3.64

Fuente: elaboración propia

En relación al perfil de la fuerza de venta se observa un promedio de 3.64. En este sentido, se determinó que la misma se caracteriza por contar con la preparación profesional para ejercer el cargo en la banca, y por ser creativo en el servicio que se ofrece a los clientes, de igual manera es característico innovar en la prestación del servicio.

Al respecto, Venturín (2006) señala que es el perfil de las posibles profesiones que pueden ejercer determinadas funciones. Por otra parte, se verificó que en la selección de la fuerza de venta se considera la presencia de los principios/valores en los candidatos a ingresar a la banca, de igual manera, la fuerza de venta proyecta los valores de la banca a través del servicio prestado, y responde por sus acciones.

Estos resultados van asociados a los planteamientos de Venturín (2006), quien refiere que el perfil de la fuerza de venta consiste en determinar las capacidades éticas, creativas y emocionales de la persona.

Por otro lado, se evidenció que la fuerza de venta está capacitada para desarrollar procesos que contribuyan al servicio prestado por el mismo, igualmente, contribuye a la empresa en lograr sus planes establecidos, y está capacitada para prestar asesoría financiera a los clientes, estos resultados concuerdan con lo referido por Venturín (2006), quien señala que el perfil de la fuerza de venta es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Para Heller (2006) el análisis de los rasgos de perfil que mejor identifican a cada uno de los diferentes grupos de vendedores, contribuye sensiblemente a identificarlos e incorporarlos en el propio proceso de reclutamiento y selección que deba realizarse en cada equipo.

Seguidamente en la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos de la dimensión percepción de la fuerza de venta.



Tabla 3
Dimensión: percepción de la fuerza de venta

Indicadores	Promedio
Selección perceptual	3.65
Distorsión selectiva	3.49
Retención selectiva	3.66
Promedio general de la dimensión	3.60

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la percepción de la fuerza de venta, se observa un promedio de 3.60. En consecuencia, se verificó que la banca, al ofrecer sus productos/servicios, toma en consideración las necesidades del cliente, y los mismos sienten que sus necesidades están satisfechas con los productos ofrecidos por la banca.

Kotler (2004) señala que la selección de la percepción es la tendencia que tienen las personas de descartar la mayor parte de la información con la que tienen contacto, lo que significa que los mercadólogos tienen que esforzarse mucho para captar la atención del consumidor.

Asimismo, se detectó que los diseños de los mensajes manejados por la fuerza de venta van alineados con las expectativas del cliente, de igual manera, los mensajes manejados por la banca son interpretados por el cliente. Kotler y Armstrong (2007), señalan que aunque los estímulos se adviertan, no siempre son captados como se pretendió que lo fueran, pues la distorsión selectiva describe la propensión de las personas a darle significado personal a la información que reciben.

De igual manera, se verificó que siempre se asocian los mensajes del banco con ciertas acciones del quehacer diario, asimismo, el servicio prestado por la banca es el más óptimo. Estos resultados van alineados con los planteamientos de Kotler y Armstrong (2007), quienes manifiestan que la retención selectiva es donde las personas también se olvidan mucho de lo que aprenden, y suelen retener la información que refuerza sus actividades y creencias.

Finalmente, se puede inferir que en cada organización existe el deseo de vender más y mejor en cada período del año, buscando superar las propias metas establecidas. Para ello se hace necesario, abordar aspectos de gestión de ventas, como es el tomar conciencia de que los resultados se producirán a través de la gestión de los vendedores si, y sólo si, el gerenciamiento de su actividad es eficiente y efectivo.

Seguidamente en la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio (Empleados), es decir, la fuerza de venta de la Banca Universal del municipio Maracaibo.



Tabla 4
Variable: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Dimensión: elementos que intervienen en el proceso de Gestión del Conocimiento

Indicadores	Promedio
Tipo de estructura	3.50
Tecnología de la información	3.70
Indicadores de medición	3.40
Talento humano	3.60
Promedio general de la dimensión	3.56

Fuente: elaboración propia.

En relación a la variable Gestión del Conocimiento, se observa para la dimensión elementos que intervienen en el proceso de gestión del conocimiento, un promedio de 3.56. Es así como se verificó que la banca cuenta con una estructura organizativa que le permite gestionar el conocimiento y transferirlo.

Estos resultados se asocian a los planteamientos de Gutiérrez (2004), quien refiere que las estructuras formales e informales, al igual que la estrategia, el liderazgo y la cultura, deben considerarse como elementos viabilizadores o no de la gestión del conocimiento. Para ello es necesario que se produzcan modificaciones en las estructuras y en las representaciones gráficas de ellas.

De igual manera, la banca cuenta con tecnología de punta para gestionar el conocimiento, y la tecnología utilizada por la Banca Universal es la más adecuada para dicha gestión.

Estos resultados se relacionan con los planteamientos de Goñi (2003), quien señala que la tecnología de información representa el conjunto de herramientas que facilitan el proceso de aprendizaje al permitir la codificación del conocimiento, la creación de bases de conocimiento, de mapas de conocimiento, su distribución, localización y transferencia.

Asimismo, se detectó que la banca maneja estándares que le permiten medir la gestión del conocimiento y busca mejorar las expectativas del cliente, guiándose por los parámetros de los índices de gestión del conocimiento.

Estos hallazgos concuerdan con los planteamientos de Brooking (2003), quien señala que los indicadores llevan implícita la existencia de sistemas de información o de inteligencia, que sirven de soporte al proceso de medición de los activos tangibles e intangibles de las unidades de investigación.



Por lo que el conocimiento debe ser medido como cualquier otra variable; tal como ocurre con el mercado de acciones, quien le da mayor valor a las organizaciones inteligentes. El conocimiento debe ser capitalizado y medido.

De igual manera, se verificó que la banca gestiona el conocimiento de sus empleados, lo que permite desarrollar actividades que vayan en pro de tomar decisiones efectivas. Estos resultados concuerdan con los planteamientos de Chiavenato (2004), quien refiere que la persona inteligente es la apta para determinada ocupación.

Seguidamente se presentan los resultados en tabla 5, referida a los medios de transferencia del conocimiento.

Tabla 5
Dimensión: medios de transferencia del conocimiento.

Indicadores	Promedio
Recursos financieros	3.60
Redes de conocimiento	3.50
Intranet	3.80
Promedio general de la dimensión	3.63

Fuente: elaboración propia.

En relación a los medios de transferencia del conocimiento, se evidencia un promedio de 3.63. En este sentido, se determinó que la banca invierte en recursos para gestionar el conocimiento, asimismo, reconocen el valor del conocimiento y los costos de su gestión eficaz.

Al respecto, Kepner (2001) plantea que los recursos financieros son bienes, medios de subsistencia, asuntos económicos, que permiten cubrir y/o honrar las obligaciones contraídas por las organizaciones.

Por otro lado, se evidenció que la fuerza de venta se integra a través de redes para gestionar su conocimiento, asimismo, el establecer dichas redes permite la integridad de las actividades desempeñadas por la fuerza de venta. Beltrán y Castellanos (2004), refieren que una red de conocimiento es una comunidad de personas que, de modo formal o informal, ocasionalmente, a tiempo parcial o de forma dedicada, trabajan con un interés común y basan sus acciones en la construcción, el desarrollo y la compartición de conocimientos.

De igual forma se constató que la intranet es un medio básico para compartir datos e información dentro de una comunidad de conocimiento, y a su vez permite ofrecer mayor o menor accesibilidad a la información. Para Paredes (2005), las intranets se perfilan como medios básicos para compartir datos dentro de una comunidad concreta,



destacando frente a la web su rapidez en el acceso y procesamiento de la información, y su adaptabilidad a las necesidades de cada comunidad en la organización en concreto.

Es importante resaltar que los resultados confirman ampliamente el concepto en el cual los gerentes y las empresas necesitan prepararse para una orientación educativa, a fin de crear una cultura que facilite la adopción de la estrategia de gestión del conocimiento, e intentar competir con éxito en la industria altamente competitiva.

En este sentido, los gerentes deben fomentar la educación organizacional al hacer hincapié en la habilidad organizacional para aprender y considerar la educación como una inversión y no como un gasto.

Asimismo, Batlle e Inicarte (2009) señalan que la gestión del conocimiento es efectiva, en tanto que permite documentar la generación de valor que cada trabajador aporta al negocio. Se podría prever que en el futuro los reconocimientos podrían basarse en la cantidad de conocimiento que genere el trabajador para dar valor agregado a la organización, y que este conocimiento se traduzca en un incremento de los estándares de calidad que coadyuven en la satisfacción de los clientes y consumidores de los productos que oferta la organización.

Al respecto, los investigadores refieren que las estrategias de ventas basadas en la gestión del conocimiento constituyen una poderosa herramienta que representa una ventaja competitiva diferenciadora real ante sus competidores. Puesto que, el gestionar el conocimiento, le permite a la fuerza de venta cualificar la toma de decisión, impulsar su desarrollo dentro de la organización, aprovechar de mejor manera sus recursos y mejorar su desempeño.

En este sentido, es necesario que la banca universal, en su constante búsqueda de innovación, integre en todos sus procesos la gestión del conocimiento, debido a que, mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado.

Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

6. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: BASE PARA LA PROPUESTA

Es importante resaltar que un lineamiento estratégico es necesario para asumir la realidad y proyectar el futuro, estableciendo una concepción permanente que no dependa de factores circunstanciales.

Con base en lo anterior, Francés (2006) plantea que los lineamientos estratégicos son postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una



empresa, de acuerdo a las prácticas generalmente establecidas. En este sentido, se formulan lineamientos estratégicos considerando los resultados obtenidos:

Visión inspiradora, ganadora y transparente: la visión de llegar a ser exitoso, es lo que lleva al gerente a trabajar en el mejoramiento de su equipo, es una visión que le inspira a diario en su trabajo. Todas sus estrategias de ventas y tácticas se planifican para crear una cultura ganadora en sus colaboradores/empleados.

Selección y desarrollo de talentos: una empresa quiere tener a la mejor fuerza de venta en su equipo de trabajo; todos deben ser estrellas en su oficio, pero trabajando como equipo, por lo cual se requiere una estricta selección de personas con el potencial para desarrollarlos en el área de ventas.

Motivación individualizada y desarrollo personal: el gerente dirige a su grupo con un sistema de seguimiento y motivación personal; le enseña a entender y desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo: generar su automotivación, para que entienda sus propias motivaciones individuales y construya la senda de su desarrollo personal.

Apropiación de la gestión del conocimiento: la misma debe ser asumida como la parte de la gestión organizacional encargada de obtener, desplegar y utilizar los recursos necesarios para apoyar el desarrollo del conocimiento en toda la organización, no sólo como un sistema efectivo, sino como una cultura para compartir experiencias y agregar valor.

Propiciar la gestión del conocimiento: a fin de que la fuerza de trabajo conozca cuáles son sus funciones, generando una actitud crítica ante los aciertos y desaciertos de modo que cada uno agregue valor al aprendizaje continuo del equipo.

El trabajo debe ser planificado sobre la base del conocimiento técnico especializado y del diagnóstico desde la perspectiva multidisciplinaria realizado. El ritmo de trabajo debe ser controlado colectivamente, a fin de que la fuerza de venta haga aportes desde sus potencialidades. Se debe hacer énfasis en la toma de decisiones operativas con el objeto de dar solución oportuna a los problemas detectados, garantizando la disminución en el tiempo de respuesta y en el trabajo.

7. CONCLUSIONES

En el transcurso de esta investigación se obtuvo una cantidad de insumos derivados, tanto de la indagación documental como del instrumento de recolección de datos aplicado, que al ser tratados con las técnicas metodológicas adecuadas produjeron resultados de los cuales se presentan las siguientes conclusiones:

La fuerza de venta de la banca universal está capacitada para desarrollar procesos que contribuyan al servicio y asesoría financiera a los clientes, por otro lado, ofrece herramientas tecnológicas que permiten satisfacer los requerimientos de servicios a sus clientes.



Por otra parte, está a la vanguardia tecnológica con respecto a su competencia, asimismo, los productos/servicios ofrecidos satisfacen las necesidades de sus clientes, e invierte en el diseño de nuevos productos y la fuerza de venta recibe capacitación constantemente.

De igual manera, se verificó que la gestión de la banca universal se ve afectada por los factores económicos, políticas gubernamentales. Asimismo, el comportamiento de la economía internacional también considera los factores sociales para definir su mercado meta, y diseñar nuevos productos que le permita generar ventajas competitivas.

La banca cuenta con una estructura organizativa que le permite gestionar el conocimiento y transferirlo, además, cuenta con tecnología de punta para gestionar el conocimiento, y la misma es utilizada por la banca siendo la más adecuada para tal fin.

Cabe señalar que la banca maneja estándares que le permitan medir la gestión del conocimiento y busca mejorar las expectativas del cliente, guiándose por los parámetros de los índices de gestión del conocimiento. De igual manera, gestiona el conocimiento de sus empleados, buscando desarrollar actividades que vayan en pro de tomar decisiones efectivas.

Por otra parte, la banca universal invierte recursos para gestionar el conocimiento, reconociendo el valor del mismo, así como los costos de su gestión eficaz. La fuerza de venta se integra a través de redes para gestionar su conocimiento, estableciendo redes de conocimiento, logrando así la integridad de las actividades desempeñadas por la fuerza de venta.

De igual forma, la fuerza de venta se integra a través de redes para gestionar su conocimiento, lo que permite la integridad de las actividades desempeñadas por la fuerza de venta, apoyándose con la intranet pues es un medio básico para compartir datos e información dentro de una comunidad de conocimiento, igualmente, permite ofrecer mayor o menor accesibilidad a la información.

Conviene destacar que la fuerza de venta cuenta con la preparación profesional para desempeñar sus cargos, siendo creativos e innovadores en la prestación del servicio. Por otra parte, para la selección de la fuerza de venta se considera la presencia de los principios/valores en los candidatos a ingresar a la banca, de manera que se responda por sus acciones y se proyecten esos valores en el servicio prestado.

Se concluyó que la fuerza de venta está capacitada para desarrollar procesos que contribuyan al servicio prestado, logrando sus planes establecidos, de igual forma prestan asesoría financiera a los clientes.

Conviene destacar que la banca ofrece producto/servicios, considerando las necesidades del cliente y satisfaciéndola. Los diseños de los mensajes manejados por la fuerza de venta van alineados con las expectativas del cliente, los mismos son manejados por la banca y son interpretados por el cliente, por otra parte, asocian los mensajes del banco con ciertas acciones del quehacer diario, buscando que el servicio prestado por la



banca sea el más óptimo.

Finalmente, los resultados presentados en esta investigación evidenciaron que las estrategias de venta basadas en la gestión del conocimiento en la banca universal, mostraron valores más bajos (en relación al resto), en lo que respecta a los indicadores de medición, redes de conocimiento, perfil profesional de la fuerza de venta, y perfil ocupacional.

Lo anterior pudiese traer consecuencias no favorables para la institución si la alta gerencia no le presta la debida atención, tales como: el desconocimiento de información, y por ende, fallas en la aplicación de las estrategias de ventas, repercutiendo esto directamente en los clientes, y llevándolos a buscar una oferta mejor con otras empresas del mismo ramo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batlle, F e Inciarte. B. (2009), **Gerencia del conocimiento en empresas cerveceras: estudio de un caso**. Revista venezolana de gerencia. Centro de estudios de la empresa. Facultad de ciencias económicas y sociales. Año 14. No. 45. Universidad del Zulia. Venezuela
- Beltrán, J y Castellanos, A. (2004). **Supervisión**. McGraw-Hill. México
- Brooking, A. (2003). **El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual**. Boletín de Estudios Económicos, No. 164, pp. 207-244. Universidad Autónoma de Madrid, Fac. Ciencias Económicas y Empresariales, Dep. Contabilidad y Organización Empresas, España.
- Chiavenato, I. (2004). **La administración de recursos humanos**. McGraw Hill. Colombia.
- Drucker, P. (2004). **La organización basada en la información**. Editorial Norma. Colombia
- Fischer, L. (2005). **Mercadotecnia**. Segunda edición, editorial McGraw Hill. México.
- Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral**. Editorial Pearson. España.
- Goñi, J (2003). **Gestión del conocimiento**. Editorial Deusto. España.
- Gutiérrez, L. (2004). **Diseño de estrategias ventas orientadas a mejorar la percepción de los consumidores marabinos sobre los productos congelados**. Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Heller, A. (2006). **La revolución de la vida empresarial**. Editorial Deusto. España.
- Hiebing, R y Cooper, W. (2004). **Mercadotecnia, conceptos y estrategias**. McGraw Hill. Colombia.



- Kepner, T. (2001). **Análisis de problemas y toma de decisiones**. Prentice Hall. Colombia.
- Kotler, P. (2004). **Marketing**. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2007). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Editorial Pearson. México.
- Ortiz, C. (2004). **Gestión del conocimiento y producción ajustada: el proceso de dirección estratégica**. Universidad Computense de Madrid. España.
- Paredes, A. (2005). **Formación de equipos de alto desempeño para fortalecer la productividad laboral**. Prentice Hall. México.
- Pavez, A. (2005). **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Documento en línea. Disponible: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. (Consulta: 2008, julio 03).
- Pride, W. (2004). **Marketing decisiones y conceptos básicos**. Prentice Hill Interamericana. México.
- Pride, W y Ferrell, O. (2005). **Marketing**. Editorial McGraw Hill. México.
- Serna, G. (2005). **Gerencia estratégica**. 3R Editores LTDA. Colombia.
- Stanton, W, Etzel, M y Walter, B. (2004). **Fundamentos de mercadotecnia**. McGraw Hill. México.
- Udaondo, M. (2000). **La gestión del conocimiento**. Documento en línea. Disponible: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. (Consulta: 2007, octubre 03).
- Venturín, P. (2006). **¿Qué es un perfil ocupacional?** Documento en línea. Disponible: <http://www.conocimientosweb.net/portal/article783.html>. (Consulta: 2008, julio 5).