



ESCUELA DE NEGOCIOS
PROGRAMA HSBC 3º Edición - 2010

***“Implementación de nuevo Modelo de
Relacionamiento con clientes en HSBC
Global: un cambio necesario”***

Autor: Silvana Palazzolo
Tutor: Juan Pablo Martí
JUNIO 2015



Agradecimiento

Agradezco a mis padres y hermanas por alentarme en todos mis años de estudio. A mi jefa Graciela Corbascio que me brindó toda su confianza y apoyo, además del tiempo necesario para llevar adelante este post grado.

A mi tutor Juan Martí y a Vanesa Welsh por toda su ayuda.

A mis amigos y compañeros de trabajo por la comprensión.



Resumen

En HSBC Global se lleva a cabo un cambio de modelo de atención que tiene varias implicancias. En principio, el eje es el cambio de cultura de enfocado en la transacción a enfocado en el cliente. Esta transformación tiene varios impulsores: los avances tecnológicos, las regulaciones, las nuevas exigencias de los clientes y la situación de los mercados, entre otras. El objetivo de la presente tesis es analizar el origen del cambio, el nuevo modelo y su implementación y los impactos que genera en la organización.

El desafío que persigue este trabajo es demostrar que la implementación de cambio de modelo en HSBC responde a las exigencias de los nuevos escenarios del sistema financiero global. Se clasifica la presente investigación como de tipo descriptiva, ya que se trata del análisis de la transformación y de encontrar los lineamientos que le den sustento en virtud de los escenarios actuales. El desarrollo de la investigación se basará en material bibliográfico de consulta, experiencia laboral de personas involucradas, relevamiento de situaciones previas y una entrevista a un coach especialista en transformaciones organizacionales.

Debido a los eventos vividos los últimos años en el sistema financiero, los bancos han debido tomar medidas para adaptarse a la realidad de los mercados y mitigar el impacto de las sucesivas crisis económicas. El gran desafío es recuperar la confianza de los clientes. HSBC lo ha asumido como la necesidad de hacer un cambio en el modelo de relacionamiento con sus clientes.



Palabras Claves

Clientes, relacionamiento, ventas, modelo, cambio cultural, organización, EDRAS.



Índice

Introducción

Hipótesis

Parte I: Marco Teórico

Capítulo I: Antecedentes del Cambio

1.1 La Necesidad del cambio

1.2 Motores de decisión

1.3 Modelo venta tradicional vs Modelo de venta consultiva

Capítulo II: Nuevo Modelo de Relacionamiento en HSBC

2.1 Propuesta Estratégica General del Nuevo Modelo

2.2 El modelo EDRAS

2.2.1 Comprometer

2.2.2 Descubrir

2.2.3 Recomendar

2.2.4 Actuar

2.2.5 Servicio

Capítulo III: Implementación global y local

3.1 Implementación Global

3.2 Implementación Local



Parte II: Marco Empírico

Capítulo I: Encuesta a los actores implicados

Capítulo II: Entrevista a especialista

Conclusión

Bibliografía Consultada

Anexos



Introducción

A principios del año 2008, con el advenimiento del colapso económico que tuvo origen en Estados Unidos a raíz de las hipotecas subprime, el mundo entero se sumergió en una profunda crisis económica. Los bancos de inversión del mundo vivieron una situación compleja. Muchos cayeron y tuvieron que ser rescatados por sus bancos centrales. Otros debieron enfrentar pérdidas millonarias. Principalmente, esta fue una crisis denominada de “liquidez” ya que los bancos se negaron a activar préstamos entre ellos por el desconocimiento acerca de las pérdidas a las que cada entidad se enfrentaba.

Las consecuencias visibles fueron la recesión, las quiebras, pérdidas de empleo y el consecuente aumento del costo de vida. La proyección de la crisis a nivel internacional devenida de la depreciación del dólar provocó que hacia el año 2010, el Banco Central Europeo debiera rescatar las economías de Grecia, Irlanda y Portugal.

En este marco, HSBC como Banco Internacional, fue el único que no necesitó valerse de ayuda financiera para continuar operando. De cualquier manera, debió enfrentarse a pérdidas provocadas por la desconfianza de los clientes que buscaron otras formas de inversión ante el colapso económico experimentado.

Este es fue un punto de inflexión para las organizaciones financieras en general y para HSBC en particular que había comenzado a replantear los modelos operacionales y de atención. Si bien este fue el inicio, lo que verdaderamente coloca a HSBC Group en la obligación de materializar estos cambios, sucedió después.

En el año 2010, HSBC Bank fue acusado por el gobierno de los Estados Unidos de permitir transacciones a agentes de lavado de dinero pertenecientes a carteles de droga mexicanos y haber manejado fondos de países sancionados como Irán, Siria y Arabia Saudita.



El Group CEO de HSBC, Stuart Gulliver, aceptó los cargos y logró firmar un acuerdo de enjuiciamiento diferido con el Departamento de Justicia de los Estados Unidos que implica que durante 5 años, el banco se somete a una rigurosa auditoría externa y que debe hacer frente a una serie de modificaciones en su accionar que aseguren que se maximizaran los controles para evitar que hechos como lo sucedidos volvieran a ocurrir.

Así las cosas, el planteo estaba basado no solo en la necesidad de transformación operacional estandarizada y supervisada globalmente sino también en la urgencia de desechar los modelos de venta basados en el producto, arraigados por años en el sistema financiero, por un modelo de venta basado en los clientes y sus necesidades, que implique una mayor transparencia. De esta manera, la venta se hace parte del cambio al que la organización se comprometió. **El modelo de venta consultiva** es la herramienta que sirvió de base para esta transformación.

El cambio en el comportamiento en clientes sensibilizados por los acontecimientos descriptos no fue el único impulsor de la estandarización de los modelos operativos y de relacionamiento. También lo fueron el marco regulatorio impuesto y la amenaza global de ser un banco internacional frente al crimen organizado.

El objetivo principal de esta tesis es demostrar que este es el modelo adecuado para el contexto descripto porque previene la falta de calidad en la asesoría y fideliza a aquellos clientes que perciben una adecuación de la venta a sus necesidades financieras. Periféricamente, también es importante analizar las consecuencias del cambio en los empleados y clientes, el impacto en la cultura organizacional y la importancia del *coaching* y el liderazgo situacional para implantar la esta metodología.

La investigación es de tipo descriptiva ya que busca determinar las relaciones profundas por las cuales la organización enfrenta un cambio cultural necesario para alcanzar en la realidad su declaración de valores y propuesta organizacional.

Para demostrar esto, las herramientas utilizadas fueron:



- Análisis del marco teórico de las ventas consultivas, psicología de ventas, cultura organizacional y el tratamiento justo a clientes.
- Análisis del modelo implantado en HSBC y su justificación teórica
- Análisis del planteo y la metodología de implantación. *Training* y comunicación.
- Entrevista a Head HR LAM quien motorizó el cambio en nuestra Región
- Entrevista a los actores del cambio, empleados de HSBC.

Hipótesis

El objetivo de este trabajo es demostrar que la adopción de un nuevo modelo de atención y ventas consultivas en HSBC es el adecuado para enfrentar la necesidad de un cambio cultural que enfrenta la organización en virtud de un nuevo contexto financiero global y de HSBC en particular.

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que busca determinar la manera en que este modelo colaborará en el cambio cultural necesario en la organización para enfrentar los nuevos paradigmas globales.

El marco teórico del trabajo, ahondará en las razones que impulsaron la necesidad del cambio, para luego profundizar en las características del modelo de venta implementado y como éste responde a la nueva declaración de cultura de la organización. Analizaremos también, la metodología utilizada para la implementación del modelo de venta bajo el concepto de estándares globales.

En el análisis de datos que se desarrolla dentro del marco empírico, se podrá comprobar el grado de aceptación del modelo por parte de quienes lo aplican y las opiniones de los actores nos permitirán evaluar el grado de adhesión a la transformación cultural, así como otras particularidades relacionadas al cambio en el ámbito local.



El análisis incluirá los la metodología utilizada para implantar el cambio, haciendo énfasis en los planes de entrenamiento y comunicación.

Las herramientas de estudio que utilizaremos en el presente trabajo son:

1. Encuesta a actores del cambio: una encuesta enfocada en la opinión y experiencia en el nuevo modelo a actores fundamentales sobre quienes recaló el mayor compromiso en la implementación:
 - Ejecutivos del segmento de clientes *Premier*
 - Gerentes de Sucursal

2. Entrevista a Head HR LAM Argentina quien llevó adelante el cambio en el ámbito local..



Parte I: Marco Teórico

Capítulo I: Antecedentes del cambio

En este primer capítulo repasaremos los antecedentes del cambio de Modelo de Atención y Ventas.

1.1 La Necesidad del cambio

No es el “que” o el “como” lo que define el cambio, lo que hace la diferencia es el “Por qué”.

*Simon Sinek*¹, explica que las empresas exitosas son aquellas que saben comunicar muy bien el “porqué” hacen las cosas. Sinek sostiene que sí se puede explicar bien el “porqué” los clientes “compraran” las ideas de una manera más sólida y sostenida en el tiempo. En el caso que nos ocupa, fue fundamental explicar el porqué del cambio en virtud de conseguir el compromiso necesario para enfrentarlo. Tanto clientes internos como externos han tenido que adecuar su manera de relacionarse en función del Nuevo Modelo. Para lograr esto, el trabajo principal ha estado en transmitir a unos y a otros el “porqué” de la necesidad del cambio, antes de centrarse en el “que” y el “como”.

En Su Libro "En Cambio" Estanislao Bardach², propone aprender todo el potencial que tiene el cerebro para cambiar y despliega las claves para desarrollar la capacidad que tenemos para cambiarlo. Advierte que a pesar de haber técnicas, estas "son fáciles, pero no sencillas". ¿Por qué? "Porque requieren las dos o tres cosas que a los adultos menos nos gustan: muchísimo esfuerzo, muchísima disciplina y sobre todo dejar de hacer como lo hacíamos antes".

¹ *Simon Sinek, Sep 2009, <http://www.ted.com>*

² Estanislao Bardach, En Cambio, Año 2013 – Editorial Sudamericana



Andrew Grove³, Presidente del Consejo en la Compañía Intel, escribió acerca de los “Puntos Estratégicos de Inflexión”: “Los puntos estratégicos de inflexión representan lo que sucede en un negocio cuando se realiza un gran cambio en su ambiente competitivo. Un gran cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías. Un gran cambio debido a la introducción de un ambiente de regulación diferente. El gran cambio puede ser simplemente un cambio en los valores del cliente, un cambio en que clientes preferir. Lo que es común para todos estos y que es la clave, es que requieren un cambio fundamental en la estrategia del negocio y que es casi una definición del Punto Estratégico de Inflexión. Un punto Estratégico de Inflexión es el que genera que tú realices un cambio fundamental en la estrategia del negocio. Nada menos es suficiente.

El Punto Estratégico de Inflexión para HSBC ha sido girar la mirada hacia las necesidades del cliente, asesorándolo de manera de cubrir las expectativas personales de acuerdo al ciclo de vida financiero en que cada uno se encuentra. A partir de esta implementación, un ejecutivo exitoso ha sido aquel capaz de aplicar los estándares globales para hacer las preguntas correctas y así lograr detectar las necesidades personales de sus clientes y asesorarlos con soluciones de producto o servicio. Los estándares globales son el principio operativo del Nuevo Modelo.

1.2 Motores de decisión

Explorar los conductores del cambio que sirvieron como base a la toma de esta decisión estratégica, es lo que también nos ocupa en el presente capítulo. Los siguientes 4 impulsores son los principales motivadores del cambio estratégico:

1. Requerimientos regulatorios: Entre el año 2001 y 2010 los controles de *Compliance (cumplimiento)* debieron haber sido más sólidos y efectivos y no se logró identificar y tomar medidas ante comportamientos inaceptables. En Diciembre 2012, se suscribió un acuerdo con los EEUU y el Reino Unido en

³ Andrew S. Grove - 2006 - *Business & Economics*



relación con el adecuado cumplimiento de normas contra el lavado de dinero y demás normas que sancionan dicho incumplimiento.

HSBC admitió los cargos y pagó la sanción monetaria. Dichos cargos se difirieron, por lo que HSBC no ha sido procesado formalmente por ellos. Sin embargo, de conformidad con este acuerdo los fiscales pueden reiniciar el proceso penal contra HSBC en todo momento dentro de los 5 años de plazo del acuerdo si se incumpliera con alguna de las obligaciones.⁴

2. Amenaza Global: La globalización expandió el comercio, incrementó la prosperidad y elevó los estándares de vida globales, pero también expuso al sistema financiero a ciertos abusos. Particularmente en el caso de HSBC, el hecho de que fuera una red bancaria internacional con antecedentes globales, atrajo a actores que utilizaron el banco con fines ilícitos.
3. Necesidad del Cliente: La idea de HSBC es asociarse con el cliente adecuado de la manera correcta. Esto significa crear más negocios con aquellos clientes a los que se puede conocer mejor. Esta necesidad refleja una realidad en la que los clientes son cada vez más exigentes.

Según un reporte de *Capgemini and Efma World Retail Banking Report*⁵ del año 2012, un 53% de los clientes dejarían su banco a causa de recibir un mal servicio; 49% cambiarían de banco para obtener una mejor experiencia bancaria; 34% expresa un deseo no cumplido de generar una relación personal.

4. Ventaja Competitiva: HSBC sostiene que si conoce más y mejor que sus competidores, puede crear una ventaja competitiva sostenible.
Según Ernest & Young la reputación de los bancos como instituciones ha caído tanto en los mercados desarrollados como en los de rápido

⁴ HSBC to pay \$ 1.9 bn in US money laundering penalties, BBC Business, December 2012

⁵Capgemini and Efma World Retail Banking Report , April 2012



crecimiento durante los últimos 3 años. En este contexto, los estándares globales van a brindarle al cliente la seguridad de la integridad financiera de HSBC.⁶

Basado en estos impulsores, HSBC decidió el cambio para lograr una mayor coherencia con su estrategia y su propuesta de valor.

1.3 Modelo venta tradicional vs Modelo de venta consultiva

En relación al cambio de Modelo de Atención y Ventas que ocupa el presente trabajo, es necesario trazar un paralelo entre el modelo de venta aplicado hasta este momento y el nuevo modelo basado en la venta consultiva. El modelo tradicional de venta es diferente del modelo de ventas consultivas principalmente por el foco. La venta tradicional apunta a las características del producto y los beneficios que produce en los consumidores, por el contrario, la venta consultiva es la que tiene en cuenta las necesidades de cada uno de los clientes por separado y considera a cada cliente como único.

Este principio de la venta consultiva, coincide con el Punto Estratégico de Inflexión que induce al cambio que HSBC lleva adelante para enfrentar los nuevos escenarios financieros y regulatorios.

El salto de calidad que un modelo de ventas consultivas aporta a los empleados en una organización es un punto a tener en consideración. Los colaboradores de una organización que aplican venta consultiva, dejan de ser “vendedores” para convertirse en “asesores” y esto requiere también de un entrenamiento para adquirir nuevas herramientas de trabajo.

⁶ Encuesta a Cliente de Banca Minorista, Versión Español, Ernst & Young, Año 2014



A partir de un modelo basado en la consulta, es evidente el enfoque en las necesidades del cliente que es uno de los impulsores del cambio estratégico. Es un concepto de “asociación” con el cliente. Lo que importa no es el producto como fin sino como un medio para satisfacer una necesidad detectada.

Respecto de las características de una entrevista de venta consultiva, las necesidades detectadas pueden ser de dos tipos: las llamadas necesidades externas o externalizadas por el cliente, y aquellas necesidades internas que serán detectadas por el asesor en la entrevista de acuerdo al ciclo de vida financiero del cliente. En un punto, y referido específicamente a productos bancarios, es posible detectar no solo necesidades a corto plazo, sino también necesidades de mediano y largo plazo. Esto contribuye a la venta integral ya que las necesidades detectadas pueden ser no solo financieras sino también de seguridad, ahorro e inversión.⁷

Los factores de éxito en la venta consultiva son:

- Interés por las necesidades del cliente: Esto implica llegar al cliente con la voluntad de preguntarle, pero ante todo de escucharlo. Escuchar al cliente es la llave para asesorar con profesionalismo.
- Empatizar: Ponerse en el lugar del cliente e involucrarse con su situación particular, otorga a los asesores la capacidad de entender mejor las necesidades y dar las soluciones más convenientes para cada situación en particular.
- Detectar motivadores de compra: Así como en el caso de la venta tradicional se centra en los productos y sus beneficios, en la venta consultiva el foco son los motivadores. Los motivadores de compra

⁷ La venta Consultiva: Como crear una relación de confianza con el cliente, Emilio Redondo Usanos y Juan Carlos Vidales Castro – Ed. Pirámides, Año 2007



son todas aquellas cosas por las que un producto es importante para una persona en su situación particular. El producto puede tener sus beneficios pero el motivador se centra únicamente en la persona. En muchos casos el motivador de compra no coincide con el principal beneficio que ese producto otorga.

- Focalizarse en las relaciones interpersonales: La venta consultiva exige una relación de conocimiento antes, durante y después del período de venta. El fin última de una venta del tipo consultiva es la creación de un vínculo a largo plazo, de manera que tenga sentido el esfuerzo y dedicación que se invierte en conocer en profundidad al cliente.
- Observar, escuchar, preguntar e investigar: Cuanto más información se tenga del cliente, mejor será la calidad del asesoramiento.
- Trazar objetivos parciales: En este tipo de modelos es aconsejable abordar objetivos parciales y no finales. Se ganará mucho más por las características de la venta consultiva⁸.

⁸ Venta Consultiva vs Venta Tradicional – Consultora Francesc Mas, Mayo 2011



Capítulo II: Nuevo Modelo de Relacionamiento en HSBC

La implementación del nuevo Modelo de Relacionamiento en HSBC apunta a una transformación cultural de ventas de un acercamiento enfocado al producto a un acercamiento enfocado al cliente.

Además del proceso de ventas, la transformación incluye conceptos de Estándares Globales y un nuevo marco de incentivos basados más en el relacionamiento que en las ventas. El entrenamiento en el nuevo proceso apunta a definir el rol que cada colaborador ocupará en el Proceso de Ventas.

2.1 Propuesta Estratégica General del Nuevo Modelo

Además de desarrollar en el próximo capítulo en detalle el Nuevo Proceso de Relacionamiento de HSBC (Cap.II, 2.2 Modelo EDRAS) abordaremos algunas consideraciones respecto de los Estándares Globales y el modelo de incentivos.

Los estándares globales son un principio operativo para HSBC. Para realizar buenos juicios acerca de los clientes, HSBC implementa lo que se dio en llamar “Haciendo las preguntas correctas”. Se trata de un principio fundamental para reconocer si las decisiones que se están tomando y los negocios que se están haciendo se corresponden con lo que la organización admite y la identifica.

El taller relacionado con este tema implica que mediante tres preguntas, el ejecutivo reconozca si el negocio que está haciendo se corresponde con los principios de HSBC y si está contribuyendo a generar una ventaja competitiva. Esas preguntas son:

- Es esto legal? Las preguntas sobre la legalidad brindan respuestas basadas en el cumplimiento de las reglas. Son directamente operativas y proporcionan claridad y transparencia pero son insuficientes por sí solas.
- Es este negocio comercialmente sensible? Las preguntas sobre lo comercial brindan respuestas relacionadas con si el negocio conecta al



cliente con una oportunidad. También se relaciona con la transparencia: como se verá esto en 5 años? Se lo vendería a mi familia?

- Esto impactará en nuestra reputación? Las preguntas sobre la reputación nos dan respuestas que tienen que ver con la protección y el mejoramiento del posicionamiento como organización: como se vería en los titulares de los diarios? Es algo de lo que mi familia estaría orgullosa?

Otra arista de los Estándares Globales tiene que ver con lo que se dio en llamar “Tratamiento Justo a Clientes”. Poner el centro en las necesidades del cliente implica una transparencia contractual, productos rediseñados para brindar claridad y un proceso de ventas que lleve a buenos resultados a los clientes.⁹ Para comprender más acerca de esta declaración de principios, repasamos los 6 principales:

- El tratamiento justo de nuestros clientes es vital para nuestra cultura: La estrategia y valores de HSBC establecen el tono de la cultura y se integra con la forma en que se realizan los negocios por la vía del marco de incentivos, el reclutamiento y políticas de entrenamiento. El fin es otorgar productos y servicios apropiados a las necesidades de los clientes.
- Los productos y servicios se asignan para cumplir las necesidades de un mercado específico: A través de un proceso de aprobación global de productos se asegura que el diseño sea lo más simple posible, se adapte a un mercado específico y sea probado antes del lanzamiento. Por medio de la escucha al cliente se diseñan productos ajustados a los mercados.
- Los clientes deben entender los beneficios y riesgos de los productos antes, después y durante la venta: Los colaboradores están entrenados para proporcionar al cliente toda la información necesaria para tomar una

⁹ *Customer Centered Selling*, Robert Jolles, Año 2000



decisión informada cuando deciden tomar uno a más productos. Siguiendo el nuevo acercamiento a las ventas (EDRAS) se ayuda al cliente a entender las características y beneficios del producto y cualquier aspecto negativo, como las políticas de limitación, exclusiones y riesgos. Es importante proporcionar un panorama completo, incluyendo ganancias y pérdidas, para que el cliente tenga una visión balanceada y sea capaz de tomar una decisión informada.

- A los clientes de le proporcionan productos que actúan como ellos esperan y el servicio asociado es de buen estándar: EDRAS asegura un mejor entendimiento de las necesidades del cliente y hace capaz a quien lo aplica de proporcionar apoyo y productos adecuados. Como resultado, los clientes tendrán productos que se comportan como ellos esperan y el ejecutivo puede sentirse confiado de que ha proporcionado el mejor nivel de servicio.

En el modelo anterior, el ejecutivo era premiado antes que nada por el valor/volumen de productos que el cliente adquiere. Esta manera de premiar puede crear un conflicto entre hacer lo correcto para el cliente y el deseo de los colaboradores de alcanzar sus metas de ventas. Con el objetivo de proporcionar niveles más altos de servicio y construir relaciones a largo plazo con los clientes, se cambia el marco de incentivos al quitar la relación valor/volumen de producto vendido.

- Los clientes no deben enfrentarse a barreras irrazonables post-venta para cambiar de productos, cambiar de proveedor, presentar un reclamo o hacer una queja: La convicción es proporcionar al cliente la habilidad de cambiar de productos o servicios conforme cambien sus necesidades si imponer barreras irracionales. Si el cliente quiere quejarse o hacer un reclamo, el proceso debe ser fácil de entender.

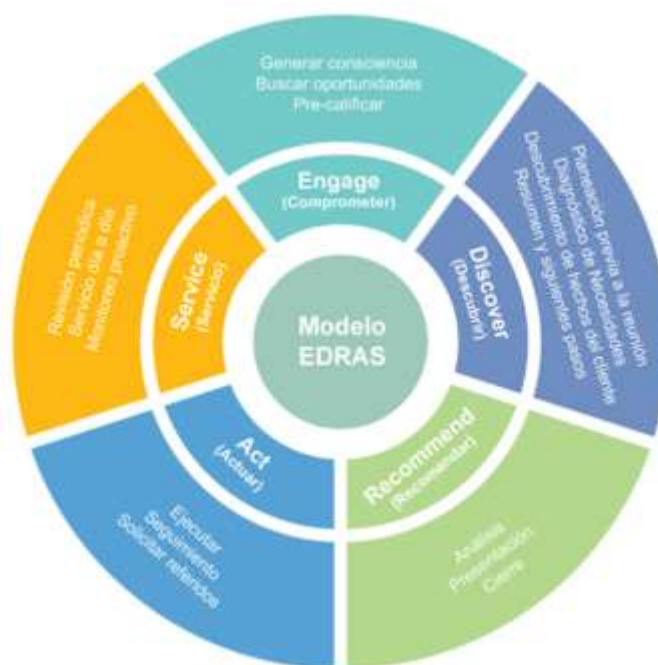


2.2 El modelo EDRAS

En este apartado exploraremos en detalle el nuevo Proceso de ventas EDRAS. Como vimos, la necesidad del cambio y la decisión de operar con estándares globales llevó a HSBC a adoptar un Proceso de Ventas compatible y afín con su nuevo modelo operativo.

El Nuevo modelo de Relacionamiento lleva el nombre EDRAS por sus siglas en inglés: *Engage* (Comprometer), *Discover* (Descubrir), *Recommend* (Recomendar), *Act* (Actuar), *Service* (Servicio). Cada una de las etapas representa los pasos que el colaborador debe aplicar para llevar adelante el proceso de relacionamiento con calidad. EDRAS es un modelo de Ventas Consultivas desarrollado por la consultora inglesa *On Track* para HSBC¹⁰:

Gráfico 1 – Modelo EDRAS: Venta Consultiva – *On Track International* – Año 2013



¹⁰Modelo EDRAS- Consultora *On Track* , Dic 2012



El modelo EDRAS fue en un principio aplicado en el segmento de clientes más alto de HSBC, el cliente *Premier*. Es una decisión estratégica ya que este tipo de clientes son los más rentables de la banca retail.

Los clientes de alto rendimiento han reconsiderado sus prioridades de inversión, criterios de rendimiento y el apetito de riesgo. Para los asesores de alto segmento, que hacen gestión sobre el patrimonio es una exigencia superior el conocer las necesidades de sus clientes. Además, deben al mismo tiempo crear relaciones estrechas y duraderas. Para el asesor, representa una oportunidad aplicar un modelo que le permita una colaboración más estrecha en el ciclo de vida financiero de sus clientes. Los colaboradores se enfrentan a nuevos clientes, con tasas de supervivencia superiores que necesitan planificar el rendimiento de sus inversiones para hacer frente a costos superiores durante su vida activa y a la prevención para el momento de su retiro.

HSBC cree que este modelo colaborará a alcanzar una gestión más integral y representa una ventaja diferencial.

A continuación exploraremos a detalle el modelo para comprender en detalle su funcionamiento.

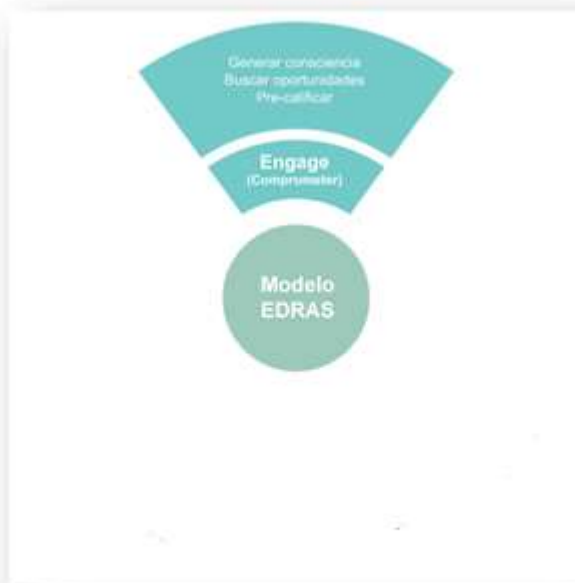
2.2.1 Fase I: Comprometer

La primera fase del proceso de ventas es “Comprometer”. El propósito de esta etapa es generar consciencia de compromiso. El objetivo es que el cliente este al tanto de la clase de entrevista que va a tener y esté listo para mantener un contacto con HSBC que implique una conversación acerca de sus productos patrimoniales.

En el punto de contacto, el objetivo que se percibe en esta primera fase es que los clientes puedan contestarse afirmativamente la siguiente pregunta: ¿Es HSBC relevante para mis necesidades patrimoniales?



Gráfico 2 – Modelo EDRAS: Comprometer – On Track International – Año 2013



Existen tres componentes principales:

1. Generar Conciencia
2. Buscar Oportunidades
3. Pre-Calificación

“¿Es HSBC relevante para mis necesidades Patrimoniales?”

La herramienta principal que, según el modelo, un colaborador debe adquirir para lograr el objetivo de esta primera fase es la creación que cada uno debe hacer de su “Mensaje de Marca”. Esto no es más que el impacto verbal, vocal y visual necesario para lograr un contacto efectivo con clientes y prospectos. El Mensaje de Marca es el punto de partida de la entrevista de relacionamiento. El Mensaje de Marca personal le permitirá al colaborador desarrollar una serie de puntos que puede utilizar por separado o en conjunto para fijar las expectativas adecuadas con un cliente o prospecto.

El punto es que el Mensaje de Marca es la presentación del ejecutivo y si las palabras que elige para su creación son efectivas, tendrá un efecto positivo a lo largo de todo el proceso.

El mensaje de Marca Personal busca sentar las bases de otro tipo de relacionamiento que ponga las necesidades del cliente por encima de la oferta de productos en concordancia con la propuesta de cambio.



La identidad de marca es una asociación mental o emocional en la mente del consumidor. Se basan en las imágenes que se utilizan en la publicidad y las palabras que se emplean para describir un producto o servicio. Los mercadólogos y publicistas saben que la repetición de estas imágenes y mensajes hacen que los consumidores recuerden estas asociaciones. Y así nace una marca. Para el ejecutivo de cuentas patrimoniales, este fenómeno constituye tanto un riesgo como una oportunidad. El riesgo es que si no maneja debidamente el mensaje, las personas pueden formarse una idea errónea de él. Y esto podría resultar en la reducción, o incluso en la pérdida de oportunidades. Asimismo, aquellos asesores que planean con cuidado y manejan de manera proactiva sus Mensajes de Marca Personal pueden crear una marca para sí mismo que les ayudará a impulsar más oportunidades de negocios nuevos. Establecer las expectativas adecuadas en el Mensaje de Marca ayudará a cumplir el objetivo de establecer una relación de confianza con el cliente.¹¹

El modelo considera cuatro puntos fundamentales que los colaboradores deben tener en cuenta para construir un Mensaje de Marca efectivo:

- “Describa lo que hace”: Es indispensable que en el mensaje el ejecutivo describa su rol incluyendo el enfoque en la planeación integral del negocio. Otro punto es ofrecer un enfoque holístico que ayude a los clientes con todas sus necesidades de productos personales.
- “Explique cómo lo hace”: en este punto el colaborador debe describir que el proceso tiene como objetivo ayudar al cliente a cumplir con sus metas. Cómo? Explorando su situación actual, su visión del futuro, sentimientos y dinámica familiar. De esta manera se ayuda a los clientes a anticiparse a los problemas financieros que puedan presentarse con las soluciones adecuadas a los ciclos de vida particular. En ningún momento del Mensaje de Marca se hace referencia a productos particulares sino por el contrario

¹¹ Personal Brand, Roberto Alvarez del Blanco, Año 2010



solo a las áreas en los que el colaborador es capaz de brindar asesoramiento.

- “Indique los recursos de HSBC”: En esta parte del mensaje el ejecutivo deberá hacer referencia a los recursos con lo que cuenta HSBC para brindar soluciones a las necesidades financieras de sus clientes y prospectos. Mientras los puntos anteriores hacen foco en la planeación patrimonial, el tercer punto se centra en “porque con HSBC”. Algunos de los argumentos fundamentales a tener en cuenta para exponer en este punto son el de los recursos globales de la organización y el compromiso con la atención personalizada.
- “¿Por qué debería hacerlo con usted?”: Esta es la oportunidad que tiene el ejecutivo para instalar su capacidad de llevar adelante una entrevista de asesoramiento patrimonial de manera profesional. Es importante en este punto que el colaborador presente ejemplos concretos diferenciadores de su atención como por ejemplo, la capacidad de desarrollar planes financieros y revisarlos cada año o el compromiso de que atenderá sus llamados personalmente o los devolverá el mismo día. También es importante que el colaborador incluya cualquier dato profesional que considere pueda validar su mensaje.

El Mensaje de Marca es la oportunidad que tiene el ejecutivo para lograr esa buena primera impresión que le permita que el cliente se sienta a gusto de otorgarle el tiempo para la entrevista de relacionamiento.

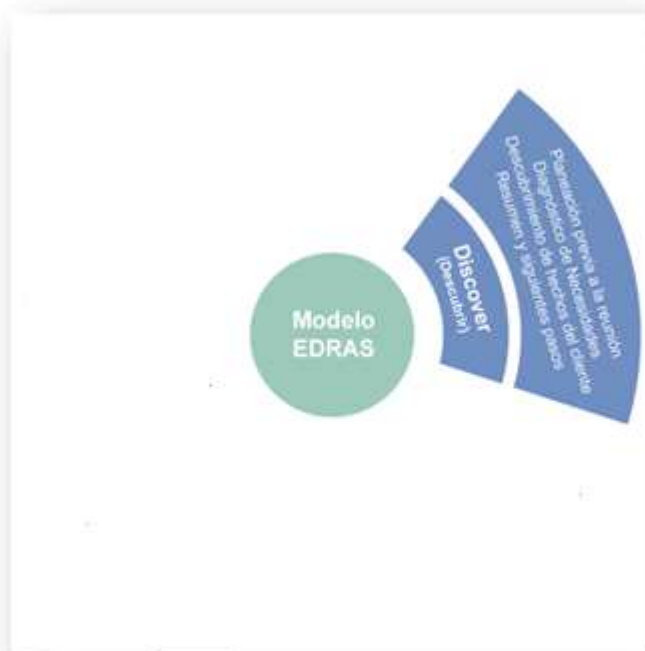
El objetivo principal de la fase “comprometer” no es más que lograr el acuerdo del cliente para hacer un recorrido por su situación particular en busca de soluciones financieras a sus necesidades particulares en un marco de confianza mutua.



2.2.2 Fase II: Descubrir

Esta etapa es una de las más importantes ya que va a permitir descubrir las necesidades financieras de los clientes y vincularlas a las soluciones patrimoniales disponibles y poder crear el plan a medida. A esta altura, ya se ha superado la fase Comprometer del modelo y el ejecutivo se prepara para desarrollar la entrevista. Estas dos etapas pueden darse en el mismo momento o en momentos diferentes.

Gráfico 3 – Modelo EDRAS: Descubrir – *On Track International* – Año 2013



Existen cuatro elementos centrales para *Discover* (Descubrir)

1. La Planeación Previa a la Reunión
2. El Diagnóstico de las Necesidades
Realización del Perfil de Riesgo
3. Resumen y Pasos siguientes

“HSBC valora mi tiempo y se ha preparado para la reunión por adelantado para maximizarlo.”

El objetivo de esta fase es que al finalizarla, el cliente perciba la valoración de su tiempo y la profesionalidad y preparación con que se lleva adelante la entrevista.

En Descubrir existen cuatro elementos centrales:

- Planeación de la reunión: El colaborador deberá ser capaz de planear la reunión con anticipación, en la medida en que esto sea posible. El modelo sostiene que toda la información que el colaborador pueda tener del cliente



en forma previa a la reunión, mostrará un interés real por tratar con profesionalidad una planeación adecuada. El ejecutivo deberá realizar una investigación lo más efectiva posible del cliente con quien se va a entrevistar. Para esto debe valerse de todas las herramientas a su alcance: revisar sistemas internos, investigar acerca de la ocupación y preguntar a una referencia. Es importante porque se pueden anticipar preguntas en la reunión de descubrir con dicha información previa.

Otro de los puntos de la planificación previa es desarrollar una agenda de reunión, teniendo en cuenta que va a ser necesario acordar con el cliente el tiempo que se invertirá en la charla.

- Diagnóstico de necesidades: La entrevista incluye recabar información acerca de las metas del cliente o posible cliente, de su futuro, de sus sentimientos y de su dinámica familiar. Los asesores exitosos logran esto al realizar preguntas abiertas. El objetivo es obtener una idea de la situación del cliente para poder saber cómo toman decisiones y cuáles son los factores relevantes en su proceso de toma de decisiones.

Las habilidades a desarrollar por el ejecutivo en esta fase tienen que ver con liderar la entrevista utilizando los diferentes tipos de preguntas que le permitan captar un panorama amplio sobre la realidad de su cliente. Los tipos de preguntas a utilizar en la entrevista son: abiertas, cerradas, de guía y de guía de futuro. Las preguntas abiertas que son aquellas con las que se puede lograr más información porque incluyen una descripción (ej: Como se siente acerca de invertir en fondos internacionales?). En cambio las preguntas cerradas, se responden con sí o no y sirven para reafirmar o descartar alguna impresión (Ej: Entonces, invertiría en un fondo internacional?). Las preguntas de guía contienen la información que el asesor busca (ej: Usted está buscando invertir en un fondo internacional?). Por último las preguntas guía de futuro, abren la puerta a una historia futura (ej: Como quiere que sea la vida durante su retiro?)



- Hechos del cliente: en una investigación realizada por HSBC en relación a las necesidades de los clientes *Premier* se ha podido establecer que todos ellos sin importar las diferencias geográficas o los tipos de clientes, tienen en común 5 necesidades básicas: hacer crecer su patrimonio, proteger su patrimonio, educación de los hijos, día a día financiero, retiro y legado (esta última no se considera en nuestro país). Esta base sirve al colaborador que desarrolla la entrevista para enfocar sus consultas y el diagnóstico correspondiente. El perfil de riesgo del cliente será delineado como consecuencia de la información que se obtiene de la entrevista.
- Cerrar la reunión. La habilidad en este punto es lograr hacer una priorización de las necesidades del cliente de acuerdo a aquello que se escuchó activamente en la entrevista. Esto solo es posible si se hicieron las preguntas correctamente y se realizó una escucha activa. Por último se fijarán los siguientes pasos para darle forma a la planificación.

Esta etapa del modelo se considera exitosa si se ha logrado recabar la mayor cantidad de datos del cliente en cuestión, de manera de poder enriquecer el asesoramiento.¹²

2.2.3 Fase III: Recomendar

Toda vez que se haya hecho una investigación correcta, el ejecutivo estará en condiciones de pasar a la próxima etapa del proceso de ventas que es Recomendar.

El objetivo de esta fase es que el cliente interprete que la recomendación del colaborador es fruto de una interpretación correcta de sus necesidades y está combinado con el mejor análisis de las soluciones.

¹² Venta Personal: Una perspectiva integrada y relacional – Salvador del Barrio García – Ed. UOC – Año 2012



Gráfico 4 – Modelo EDRAS: Recomendar – On Track International – Año 2013



Existen tres elementos centrales para *Recommend* (Recomendar)

1. Análisis
2. Presentación
3. Cierre

"Creo que la recomendación de HSBC se basa en la comprensión genuina de mis necesidades en combinación con el mejor análisis"

Esta fase se corresponde con la presentación de soluciones patrimoniales y delineando así el plan patrimonial.

La manera correcta de crear el plan es ligar los productos a la detección de necesidades. Para hacer esto metodológicamente, se deben tomar los 5 grupos de necesidades (hacer crecer su patrimonio, proteger su patrimonio, educación de los hijos, día a día financiero, retiro y legado) y relacionarlos con la escucha activa realizada en la fase anterior. Naturalmente, las soluciones patrimoniales son la consecuencia de este análisis.

Otra de las herramientas que el modelo sostiene está relacionada con la presentación de las soluciones patrimoniales. Se enfatiza en el marco de la presentación para crear una sensación de orden al que escucha. Dicho marco debe incluir una enumeración de los temas a tratar y el orden en que se los tratará. El objetivo es que la priorización de los temas permita que el cliente pueda seguir la conversación de manera más fácil desde el punto de vista cognitivo.



Una vez que cada punto se expuso de manera resumida, se discute con el cliente y luego se vuelve sobre cada necesidad para aportar detalle. El marco numérico ayuda a posicionar el mensaje y el cliente puede notar que se ha hecho una escucha activa de sus necesidades y se ha priorizado según el énfasis que el mismo le imprimió a su descripción.

Para cada solución que el colaborador haya seleccionado para tratar con el cliente, el ejecutivo deberá: explicar por qué es importante, mostrar cómo esta solución difiere de la situación actual, demostrar como aborda este punto su problema y como logrará sumar para alcanzar sus objetivos.

En cuanto al cierre, la recomendación del modelo es hacer un cierre de prueba para ver el grado de aceptación del cliente respecto del plan y luego el cierre definitivo. El cierre de prueba ayuda también a volver sobre aquellos puntos que necesitan abordarse con mayor profundidad y tratar objeciones.

El acuerdo del plan finaliza cuando se plantean los pasos a seguir para ponerlo en práctica.¹³

2.2.4 Fase IV: Actuar

Una vez que se ha hecho la recomendación al cliente, “actuar” es la etapa para fijar los “diferenciadores de servicio” que son aquellos puntos por lo que la experiencia del cliente va a ser única en asesoramiento y atención.

El objetivo de esta fase es que el cliente puede llevarse la siguiente impresión: “HSBC se mantiene en contacto conmigo y se asegura de mantener mis necesidades continuas. Me valoran como cliente, no solo como usuario de servicios”.

En esta etapa se materializa la propuesta de servicio. Esto quiere decir que se adquieren productos y se fijan los siguientes pasos de revisión del plan financiero.

¹³ Vender no es un arte – J.J. Irigoyen – Ediciones Digital – Año 2012



Gráfico 5 – Modelo EDRAS: Actuar – On Track International – Año 2013



Existen tres elementos centrales para Act (Actuar)

1. Ejecutar
2. Seguimiento
3. Solicitar referidos

“HSBC se mantiene en contacto conmigo y se asegura de satisfacer mis necesidades continuas. Me valoran como cliente, no sólo como usuario de los servicios.”

La ejecución operativa es de mucha importancia en esta etapa. Es un proceso adicional en el que cobra importancia la metodología del ejecutivo para llevar adelante la concreción del trámite (pedido de documentación, llenado de solicitudes, etc). Llevar adelante este procedimiento con calidad es parte de la filosofía de poner al cliente en el centro de todo. Concretamente, es la primera experiencia del cliente con la operación que afecta directamente la percepción de sí la promesa de atención realizada es verdadero o no.

El artículo *The Secret to Delighting Customers? Put Employees First*¹⁴ extraído del Blog de The Disney Institute sostiene que el compromiso de los empleados debe ser parte de la cultura de “hacer una milla más por el cliente”. Esta es su ventaja diferencial: “Que motiva a los empleados a proveer un tipo de experiencia memorable a sus clientes? No es magia, es método. El equipo del parque temático no consulta un guión o recibe instrucciones de sus gerentes. Ellos hacen lo que hacen porque

¹⁴ Article: *The Secret to Delighting Customers – The Disney Institute*,
By Dilip Bhattacharjee, Bruce Jones, and Francisco C. Ortega, Dec 2007

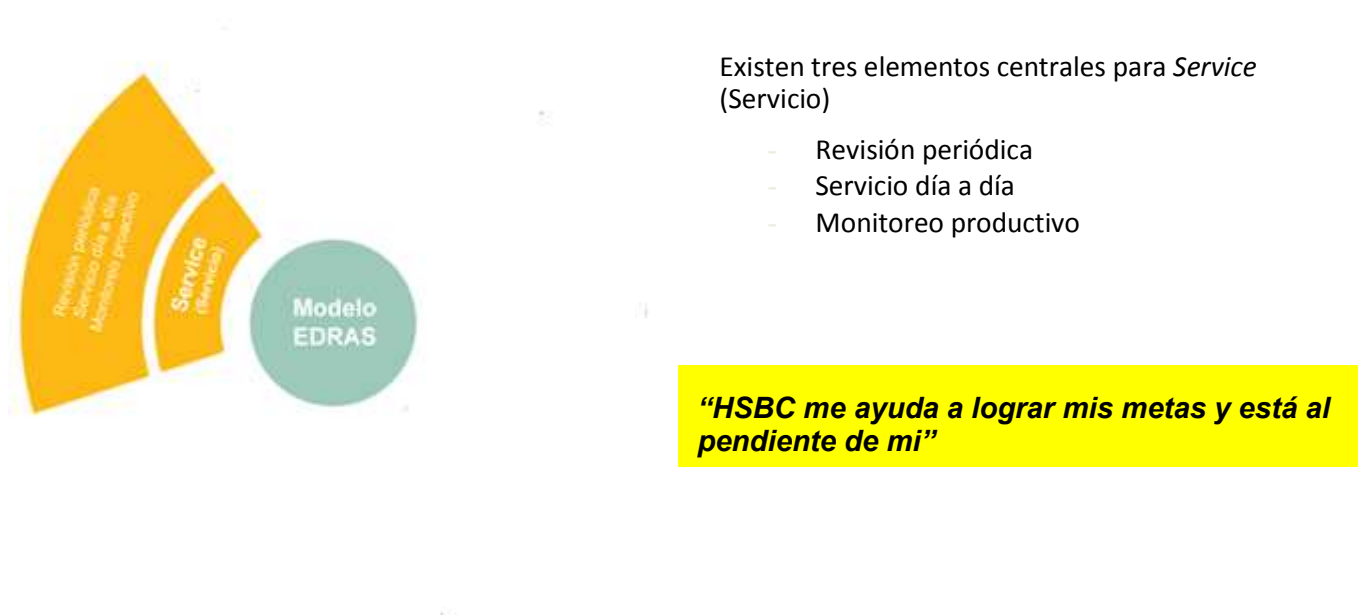


Disney ha creado una cultura donde ir por “una milla más por el cliente” se vuelve natural”

La fórmula de éxito de este nuevo modelo es lograr que sea parte de la cultura de la organización, entendiendo el porqué del cambio y sistematizando la atención de calidad en beneficio de la experiencia del cliente.

2.2.4 Fase V: Servicio

Gráfico 5 – Modelo EDRAS: Actuar – *On Track International* – Año 2013



El modelo descrito tiene como última etapa la fijación en acuerdo con el cliente de una revisión periódica de las soluciones a las que se arribaron. Esto es porque la vida financiera de los clientes puede sufrir modificaciones y probablemente sea necesario cambiar o adaptar alguna o algunas de las decisiones adoptadas. Lo recomendable es que esta revisión se haga cada 6 meses, si las necesidades de los clientes no fijan una agenda anterior.



El ejecutivo, como parte del cambio cultural debe ofrecer un servicio diario si el cliente lo requiere, comprometiéndose a mantener los estándares de calidad de atención fijados. Es necesario proveer a los prospectos de todos los canales de comunicación habilitados para que puedan ponerse en contacto con facilidad.

El modelo está planteado, el siguiente paso es revisar la manera en que el cambio de cultura se llevó adelante en la organización. Como hacer para generar el compromiso en una organización de estas dimensiones? Que decisiones se tomaron para lograr escala en este cambio cultural?



Capítulo III: Implementación global y local

Habiendo analizado las causas del cambio y el modelo que se decidió implementar, es necesario revisar el proceso mediante el cual se llevó a la práctica.

Basados en lo que se ha explicado acerca de la necesidad de operar bajo estándares globales, el entrenamiento en su modalidad y contenido, fue organizado globalmente para asegurar la homogeneidad en la transmisión de los conceptos y modalidades de implementación.

El concepto clave es que cualquier cliente de HSBC debe ser atendido bajo los lineamientos del modelo EDRAS, sin importar en que lugar del mundo se encuentre, con el objetivo de conocerlos mejor, brindarles una propuesta transparente y defender a la organización del crimen financiero.¹⁵

3.1 Implementación Global

La implementación global tuvo varios pasos. En primer lugar, el equipo de training encargado de desarrollar el proyecto, contrató a la consultora inglesa *On Track International* y a la consultora americana *Cannon Financial Institute*¹⁶ para desarrollar el modelo de venta consultiva a implementarse en HSBC Bank.

La modalidad de entrenamiento del modelo, también a cargo de las mencionadas consultoras, se llevó adelante a través de un proceso de *Train the trainers* (*entrenamiento de entrenadores*) para lograr el cascadeo del contenido a todo los países.

En principio, se fijaron 3 sedes en el mundo donde se organizaron los *workshops* de una semana de duración: Londres, Dubai y New York. Cada uno de los países del mundo donde HSBC tiene presencia, envió hasta 3 representantes del área de *Learning* (*Entrenamiento*) para tomar el entrenamiento y recibir una certificación como

¹⁵ Comportamiento Organizacional – *Stephen Robbins* – Ed. Prentice Hall – Año 1992

¹⁶ *On Track Interantional*: *Kevin Johnson*, CEO
Cannon Financial Institute: *Clark Brown*, Executive Vice President



Master Trainer (entrenador maestro) que le permitiría más tarde, convertirse en entrenador de otros entrenadores locales quienes, finalmente serían los encargados de llevar a cabo la capacitación de los Ejecutivos de Cuentas.

Las consultoras organizaron 11 *workshops* de una semana cada uno, donde concurrieron y se certificaron 250 especialistas del área *learning (entrenamiento)* de todo el mundo. El material de trabajo estuvo compuesto por una guía para entrenar entrenadores en el cambio cultural y en el modelo EDRAS, y también por el material que finalmente se usaría para capacitar a los Ejecutivos de Cuentas de los diferentes países (Branch Implementation kit)

El siguiente es el cronograma de las sesiones globales¹⁷, donde se puede observar el acento en el cambio de cultura y el lineamiento estandarizado para todos los países:

Día 1:

- Resumen del Rol de un *Master Trainer*
- Fijación de expectativas del *workshop*
- Liderando el cambio
- Habilidades de presentación
- Mejores prácticas
- Espacio para que los *Master Trainer* preparen en grupo una sesión en el día 2 acerca de “liderar el cambio” y “habilidades de presentación”

Día 2:

- Demostración de los *Master Trainers* de los temas preparados en grupos el día anterior. *Feedback (retroalimentación)* a cargo de los demás participantes.
- Enseñando a otros como enseñar
- *Global Standard Workshop (Taller de Estándares Globales)* (acerca de la modalidad de operación global: ver Cap I, 1.2 Motores de la decisión)

¹⁷ *Business School – Ask the Right Questions: Master Training Sessions* – Septiembre 2013



- Espacio para que los *Master Trainers* preparen en grupo una sesión de 10 minutos, exponiendo a elección acerca de *Global Standards (Estándares Globales)*.

Día 3:

- Demostración a cargo de los *Master Trainers* acerca de *Global Standards. Feedback* a cargo de los demás participantes.
- Resumen del contenido y herramientas de EDRAS (modelo de venta consultiva).
- Porque usamos el Modelo EDRAS? Qué valor agregado le otorga al negocio? El beneficio que le representará a los clientes.
- Espacio para que los *Master Trainers* preparen en grupos, una sesión de 10 minutos acerca de uno de los pasos de EDRAS a elección.

Día 4:

- Demostración a cargo de los *Master Trainers* de alguno de los pasos de EDRAS. *Feedback* a cargo de los demás participantes.
- Estrategia de Implementación de EDRAS
- Conectando EDRAS con la el nuevo modelo de remuneración
- Puntos de Inflexión
- Como diagnosticar los rendimientos en el modelo
- Como mejorar los rendimientos en el modelo.
- Factores críticos de éxito. Parte I
- Espacio para que los *Master Trainers* preparen en grupos una sesión de 10 minutos acerca de “EDRAS y el nuevo modelo de remuneración” o “Puntos de inflexión”.

Día 5



- Demostración a cargo de los *Masters Trainers* de los temas “EDRAS y el nuevo modelo de remuneración” o “Puntos de Inflexión”
- Factores críticos de éxito. Parte II.
- Entrega de certificaciones a los participantes.
- Cierre del programa a cargo del *Global Head of Retail Banking (Responsable Global de Banca de Individuos)*.

El paso siguiente a la certificación lograda en alguna de las tres sedes a las que se hizo mención, fue la traducción y localización del material de entrenamiento en los diferentes países. Una vez que el material fue adaptado, se organizaron las sesiones para que el *Master Trainer* de cada país entrenara a los capacitadores locales.

Finalizada esta etapa, estuvo todo preparado para la implementación local.

3.2 Implementación Local

Para la implementación en Argentina se organizaron 7 sesiones de 25 personas en la que se implementó el modelo a los Ejecutivos *Premier* (población de la primera etapa).

Las sesiones tuvieron 3 días de duración y fueron lideradas por los entrenadores locales. El objetivo de la capacitación local fue explicar y ejercitar el modelo EDRA tanto como explicar los fundamentos del cambio de cultura organizacional y el nuevo modelo de remuneración relacionado. La tarea más desafiante de los entrenadores, sin lugar a dudas fue explicar los motivos del cambio para lograr el compromiso de la línea que es quien finalmente debería implementar el modelo con los clientes.

El siguiente es el cronograma de los tres días de entrenamiento local

Día 1

- Resumen de la actividad de aprendizaje



- Estándares Globales (acerca de la modalidad de operación global: ver Cap I, 1.2 Motores de la decisión)
- Dominando el cambio. Como soy protagonista del cambio?
- Proceso Global de Ventas (EDRAS)
- Kit de Aplicación en Sucursales
- Cambio de cultura en la atención minorista
- Proceso de Decisión. Como se decide una compra?
- Explicación del modelo EDRAS

Día 2

- Módulos del kit de aplicación en sucursales
 1. Comprometer: Generar consciencia del cambio en el cliente, buscar las oportunidades y pre clasificarlos
 2. Descubrir: Planear previamente la reunión, diagnosticar necesidades y descubrir los hechos fundamentales en la vida de los clientes
 3. Recomendar: Analizar las necesidades y conectarlas con la propuesta. Hacer la presentación a los clientes. Cerrar la propuesta.
 4. Actuar: Ejecutar la propuesta. Dar seguimiento
 5. Revisión periódica de la propuesta. Servicio de atención diario al cliente.

Día 3

- Indicadores claves del desempeño en la aplicación del modelo. Modelo de remuneración.
- Entrenamiento en mejores prácticas
- Ventas de calidad
- Puntos de inflexión
- Plan de acción
- Conclusiones



La particularidad de la implementación local fue que en las sesiones, hubo un capítulo fundamental que se refería a la manera en que la aplicación del nuevo modelo sería remunerado. El cambio de un modelo de ventas basado en productos a un modelo basado en necesidades tuvo que ser acompañado por un nuevo sistema de remuneración trimestral (premio por gestión de ventas) que pusiera el énfasis en el cambio cultural. Dicho de otra manera, la remuneración por ventas a partir de la implementación del nuevo modelo pondría el foco en la calidad de la venta, tanto como en la cantidad y el incremento de ingresos por cliente. Para entender mejor este punto, revisaremos a continuación los temas del apartado de remuneración que se dictó en las sesiones:

Gráfico 6 – Modelo de Remuneración – HSBC Bank – Año 2013

Indicadores de desempeño claves financieros 50%	RESULTADOS	Crecimiento en Inversiones	Ranking basado en resultados suministrados por Business Performance	RANKING BASADO EN RESULTADOS
		Crecimiento Neto de Clientes		
		Crecimiento de ingresos recurrentes		
Indicadores de desempeño claves no financieros 50%	ACTIVIDADES	Entrevistas con clientes	Datos recabados por Business Performance (rendimiento del negocio)	CALIFICACIÓN – MODELO DE COMPORTAMIENTO, MUY BUENO O REGULAR
		Necesidades Satisfechas		
		Revisiones Financieras		
	CONTROLES	Sales Quality	Datos suministrados por Business Performance, CVM y observaciones expresadas por el RM durante el período de desempeño	
		Satisfacción al cliente y resultados		
	VALORES Y COMPORTAMIENTOS	Alineados a los valores de la organización	Observaciones expresadas por el ejecutivo durante el período de desempeño	
		Abiertos. Conectados y confiables.		



El nuevo sistema de remuneración se divide en dos grupos de medición para evaluar el desempeño: Indicadores de desempeño claves financieros e Indicadores de desempeño claves no financieros. Ambas mediciones tienen el mismo peso en la evaluación total (50%-50%). Radica aquí la primera diferencia: a partir de la aplicación de un modelo de venta consultiva, se evalúa la gestión pero al mismo tiempo se evalúa la manera en que esa gestión se realizó.

Respecto del análisis de los dos grupos de indicadores, claramente el desempeño financiero está relacionado a la venta y el desempeño no financiero al modo en que esa venta se realiza.

El primer grupo de indicadores financieros se basa únicamente en los resultados que se miden por ejecutivo respecto de la base de clientes que tiene a su cargo en ese trimestre en comparación con el anterior. Los indicadores son tres:

- Crecimiento en Inversiones: Se mide el aumento de inversiones, seguros y saldo a la vista de los clientes de la cartera del ejecutivo.
- Crecimiento neto de clientes: Se refiere al crecimiento en cantidad de clientes de su cartera de un trimestre a otro.
- Crecimiento de ingresos recurrentes: Se refiere al crecimiento de su cartera por el uso de los productos de sus clientes. En un paralelo al modelo de ventas esto debería suceder porque si se hicieron las entrevistas correctamente, el cliente debería hacer uso de los productos ya que están satisfaciendo sus necesidades financieras.

Todas estas mediciones las mide el sector de Business Performance y realiza un ranking de los resultados de todos los Oficiales de todas las sucursales de ese segmento de clientes. Este ranking constituirá la primera parte de la evaluación de *performance (rendimiento)*.

El grupo de indicadores de resultados no financieros, está relacionado a como se lograron los resultados financieros. Tiene que ver con “cómo” el ejecutivo aplica el



modelo de venta consultiva, la opinión de los clientes en cuanto a la atención y el apego a la declaración de valores de la compañía.

Los indicadores en este caso son:

- **Actividades:** la medición está relacionada a la cantidad de entrevistas del modelo que el ejecutivo pone en práctica con los clientes de su cartera o nuevos clientes. Las entrevistas se registran en un sistema especial que permite a los sectores centralizados analizar ofertas especiales según la información obtenida por el ejecutivo. También en este indicador se miden cuantas de las necesidades detectadas que el ejecutivo carga en el sistema terminan teniendo una solución financiera a través de un producto bancario. Por último, el ejecutivo registra todas las revisiones financieras de los clientes de su cartera que lleva a cabo, para detectar si las soluciones que el banco le ofrece son las que el cliente necesita. Esta actividad también se registra en el mismo sistema. Esta información la provee el sector de *Business Performance*.
- **Controles:** Este grupo de indicadores tiene relación con las Actividades. Se trata de encuestas que realiza un grupo que pertenece al Sector de *Quality Service* (Calidad de Servicio) para detectar con los clientes si el modelo se aplica y el grado de satisfacción de la entrevista con el Ejecutivo. La cantidad de chequeos por ejecutivo redunda en un porcentaje de satisfacción que se utilizará para calificar esta medición. Esta información la provee el sector de business performance y el ejecutivo tiene la posibilidad de hacer descargos respecto de las entrevistas que mantuvo con sus clientes de ser necesario.
- **Valores y comportamientos:** este indicador se relaciona al apego a valores y comportamientos que expresa el ejecutivo en su actividad diaria. Tiene que ver con la aplicación de los valores de la compañía por parte del ejecutivo en el desarrollo de sus actividades. Esta evaluación la realiza su jefe directo, el gerente de la sucursal.



Una vez que están rankeadas todas las mediciones de indicadores financieros y no financieros por ejecutivo, un grupo formado por el negocio, Recursos Humanos y *Business Performance*, se reúne para calibrar los resultados. La calibración consiste en determinar en base al ranking que premio le corresponde a cada ejecutivo en el trimestre que se evalúa, poniendo en consideración situaciones particulares que sucedieron en ese período. Esas condiciones pueden modificar la recompensa final. Por ejemplo, a similar performance, un ejecutivo puede reconocerse mejor que otro si durante el trimestre recibió menciones especiales de sus clientes o si por ejemplo logró los mismos resultados en circunstancias menos favorables (cartera de clientes, ubicación geográfica, etc).

Una vez que el proceso se dio por finalizado, tuvo lugar el lanzamiento y aplicación del Nuevo Modelo de Ventas Consultivas.

En el estudio de campos veremos cuáles fueron los resultados y la adecuación del modelo a la realidad local. Es la nueva metodología la correcta para el mercado local? Tuvo lugar el cambio de cultura organizacional? Es viable su aplicación en el mercado local?



Parte II: Marco Empírico

La metodología de estudio se basa en una encuesta realizada a Ejecutivos Premier como actores del cambio cultural. Este primer método tiene como objetivo conocer la opinión de los protagonistas confirmar o contradecir el planteo de la efectividad del cambio de Modelo en la organización. Por otra parte, en este capítulo se incluye una entrevista a Carlos Sansone *Head of Retail Banking Argentina*, quien fue el responsable de la implementación local. Su visión aporta claridad sobre el proceso de implementación en Argentina. En base a estas dos herramientas, también se desarrolla una descripción de la visión local del modelo.



Capítulo I: Encuesta a los actores implicados

Con el fin de confirmar o contrarrestar la hipótesis de que el Nuevo Modelo de Atención (EDRAS) es el adecuado para colaborar con el cambio cultural que la organización necesita enfrentar por los motivos descriptos, se realizó una encuesta a los actores del cambio. La construcción del cuestionario se realizó con el fin de conocer la opinión y el grado de compromiso adoptado.

Se llevó a cabo consultando a 60 colaboradores de *HSBC Bank Argentina*, que desarrollen el rol de Ejecutivos *Premier* en todo el país.

La población encuestada pertenece al grupo de ejecutivos que experimento el lanzamiento simultáneo en todo el mundo

El grupo de estudio, aplicó el cambio del modelo de ventas en su totalidad y experimentó también la modificación en el modelo de remuneración descrita en el Capítulo III del Marco teórico.

La encuesta consta de 10 preguntas que permiten sondear la opinión acerca del modelo, su aplicación, las ventajas o desventajas que presenta respecto del modelo anterior, dificultades respecto del uso del modelo y parecer acerca del modelo de remuneración.

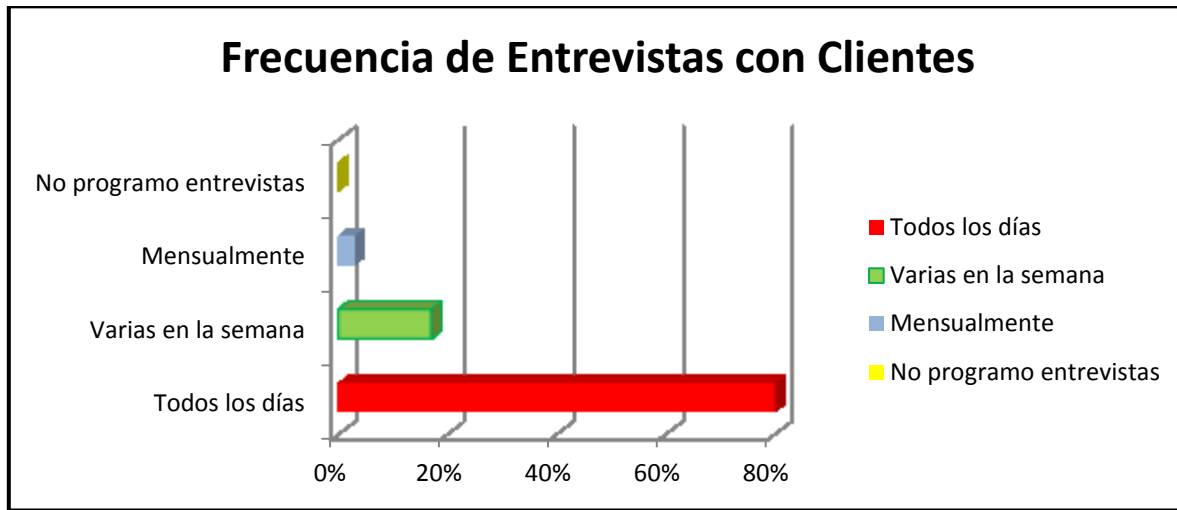
En el apartado “Anexo” se transcribe en su totalidad las preguntas que se formularon en esta encuesta.

A continuación, los resultados destacados y los gráficos relacionados:



Resultados Destacados

En primer lugar, se orientó la consulta a la frecuencia con las que el ejecutivo programa entrevistas ya que es necesario comprobar si es una práctica habitual, tal como el modelo lo requiere.

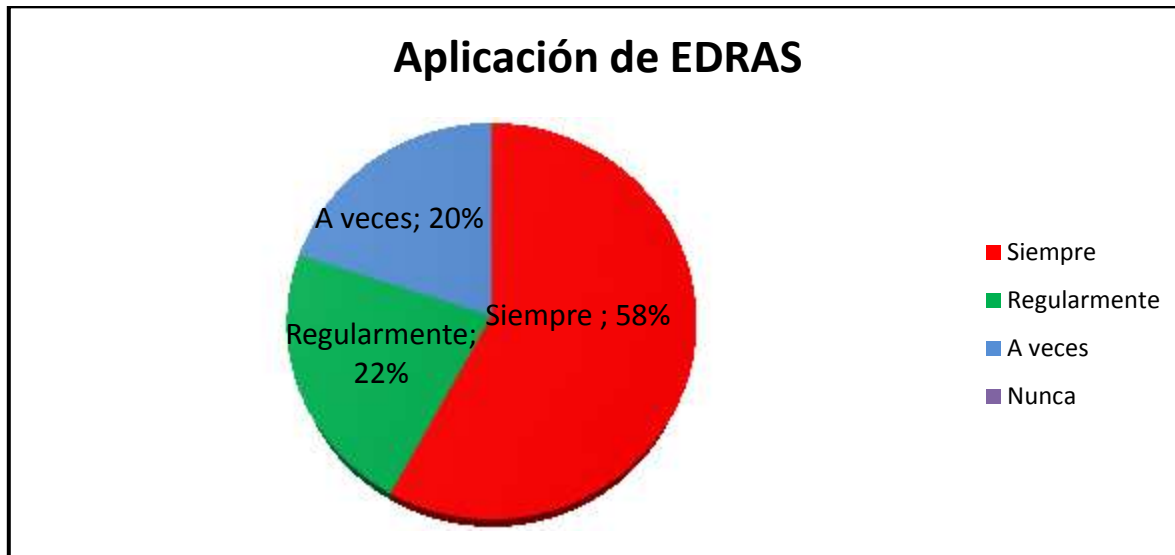


- El 80% de la población responde que realiza entrevistas diarias con clientes. El 17% programa reuniones con clientes con frecuencia en la semana pero no declara hacerlo todos los días.
- Los Ejecutivos aplican el modelo con la frecuencia requerida por la implementación
- Una representación muy baja de la población no realiza entrevistas o lo hace en forma muy esporádica.
- La entrevista se considera la base de aplicación del modelo.
- La entrevista como herramienta, implica apartar un tiempo para el cliente que permita aplicar, con la adaptación correspondiente a cada cliente, el Modelo EDRAS de Venta consultiva.



La siguiente consulta fue dirigida a conocer la frecuencia de aplicación de EDRAS en la entrevista para saber si la herramienta es aplicada y comprobar que el cambio se estaba dando en la práctica diaria. Los resultados fueron:

Gráfico 8 – Aplicación del Modelo EDRAS - Encuesta– Año 2013



- El 58% de la población declaró aplicar el Modelo EDRAS en todas sus entrevistas con clientes. El 22% regularmente y el 20% solo a veces.
- Ningún encuestado declaró no aplicarlo.
- Es importante destacar que las entrevistas de venta consultiva requieren el acuerdo del cliente, en particular porque requieren de tiempo, lo que parece ser (ver más adelante: Dificultades en la Aplicación del Modelo. Gráfico xx) un bien escaso para las partes implicadas.



Un resultado importante para este trabajo es el de la opinión de los actores del cambio acerca de si ésta metodología es la adecuada para la venta. Es importante destacar que el resultado fue positivo en amplia mayoría, lo que implica que los ejecutivos conocen y aceptan los motivos del cambio y creen en la venta consultiva como la apropiada para aplicar con sus clientes.

Gráfico 9 – El modelo EDRAS es el apropiado para aplicar con sus clientes? - Encuesta– Año 2013

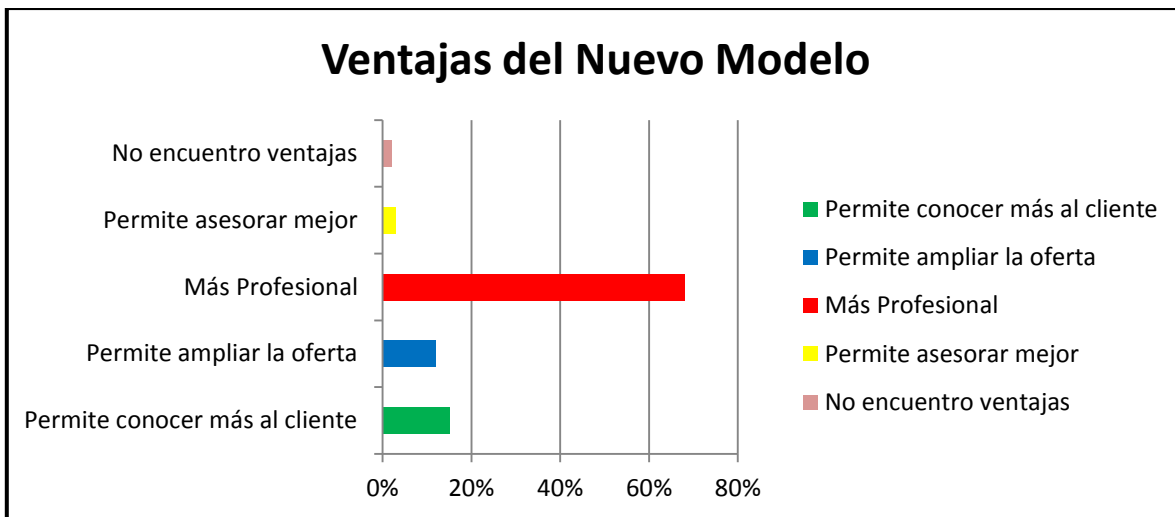


- En un 87% la población encuestada cree que el Modelo EDRAS es el adecuado para aplicar con los clientes.
- Se desprende de la consulta que la venta consultiva tiene gran aceptación por parte de los oficiales.
- El 10% opina que es apropiado en ocasiones, es decir solo para algunas entrevistas.
- Una porción menor (3%) opina que el modelo no es el apropiado para aplicar en las entrevistas con los clientes.
- En las consultas que siguen, se sondea sobre los apreciaciones de la población sobre el modelo y las respuestas ayudarán a entender los motivos por los cuales el modelo es aceptado.



Avanzando en la encuesta, se requiere opinión sobre las ventajas del modelo para evaluar si coinciden con la propuesta del cambio. Efectivamente, uno de los objetivos de la transformación cultural, que es la profesionalización del rol de los ejecutivos y su conversión a “asesores” de cuentas es, a su vez, lo más apreciado por ellos. Afirman además, que permite conocer más a los clientes lo que no hace más que reafirmar la idea de centralización en sus necesidades.

Gráfico 10 – Ventajas del Nuevo Modelo - Encuesta– Año 2013



- El 68% de la población encuestada opina que el Modelo EDRAS es más profesional. La metodología les permite desarrollar y aplicar las habilidades profesionales requeridas
- Otras respuestas destacadas subrayan la posibilidad del conocer mejor a los clientes y como consecuencia, ampliar la oferta de soluciones.
- Una porción baja de la población concluye que no encuentra ventajas en el modelo EDRAS
- En este punto es importante destacar que el nuevo modelo de remuneración relacionado, desafía las habilidades de los ejecutivos respecto de la adopción y puesta en práctica de la metodología EDRAS y funciona también como un incentivo para la profesionalización del rol.



La barrera más importante en cuanto a la aplicación del modelo es el tiempo. Es una respuesta esperada ya que la venta consultiva es un desarrollo mucho más amplio que la venta directa. También algunas personas mencionan el hecho de que los clientes se sienten invadidos al hablar de sus finanzas. Localmente, los clientes son reticentes a hablar de dinero, y es por eso que también forman parte del cambio de paradigma cultural

Gráfico 11 – Dificultades en la aplicación - Encuesta– Año 2013

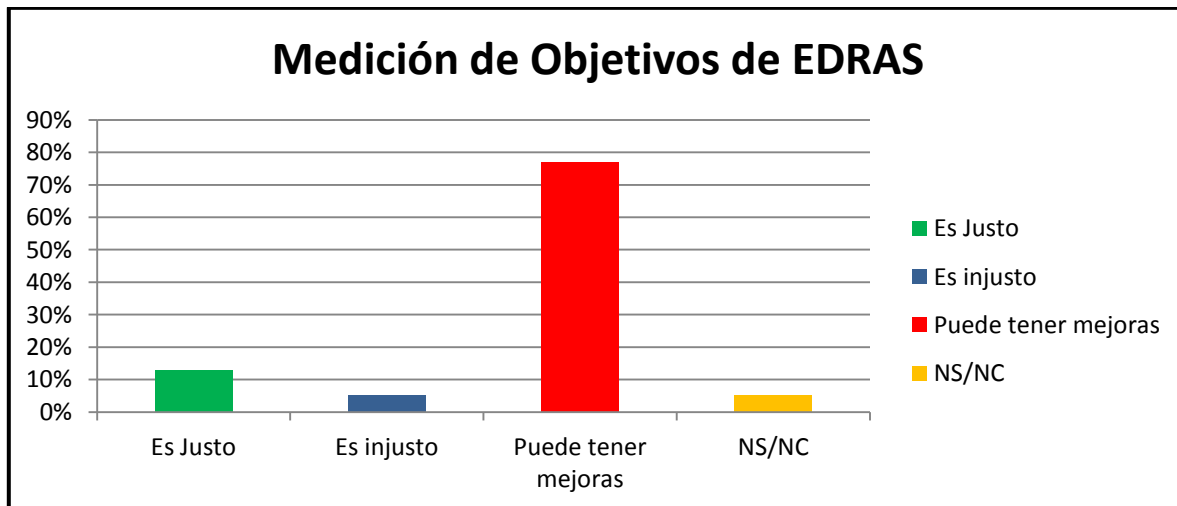


- A pesar de considerar el Modelo como apropiado y de destacar las ventajas respecto del modelo anterior, los encuestados destacaron que la principal barrera que enfrentan para su aplicación es la falta de tiempo. El porcentaje de oficiales que destacó esta barrera es del 81%
- Otras dificultad destacada es que el cliente se siente invadido ante las consultas que el ejecutivo pone en práctica para aplicar fielmente el modelo. En este apartado cabe destacar que la aplicación de una entrevista de venta consultiva, implica crear un vínculo de confianza con el cliente y esto está relacionado a la mención del tiempo que requiere.
- Llevar agenda es otra barrera para el 5% de la población. La dificultad radica en programar las entrevistas con anticipación.



- Un 8% de la población encuestada no encuentra dificultades o barreras para la aplicación del modelo EDRAS.

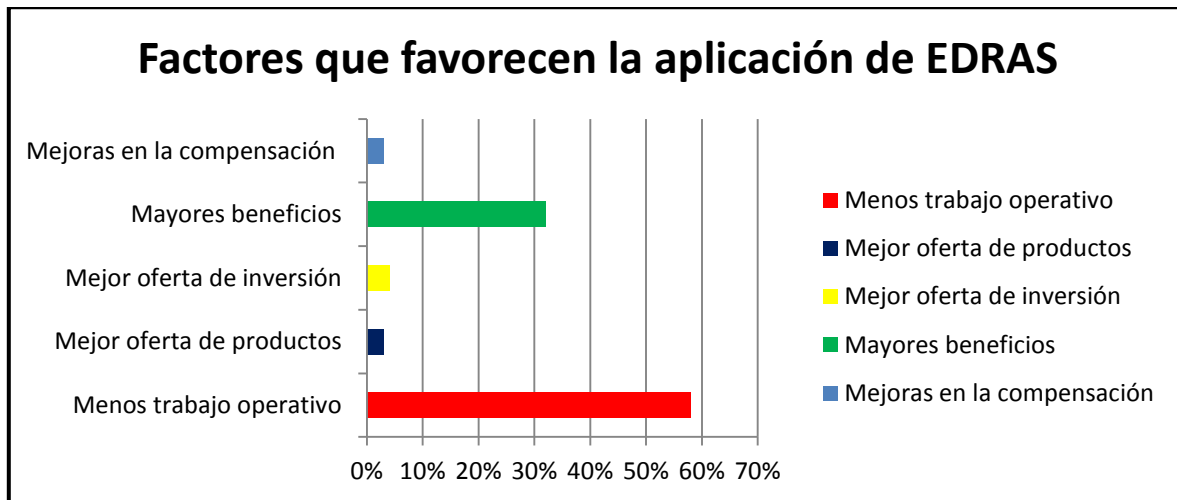
Gráfico 12 – Medición de Objetivos de EDRAS– Año 2013



- El Nuevo Modelo de Venta consultiva tiene un **Modelo de Remuneración** relacionado que se desarrolló en un capítulo anterior del presente trabajo (ver Capítulo III – 3.2 Implementación Local)
- El 77% de la población encuestada opina que el Modelo de remuneración puede tener mejoras. El 13% opina que es justo y está relacionado al Modelo EDRAS.
- Solo el 5% opina que es injusto.
- Es apropiado destacar que el Modelo de remuneración destaca la aplicación de EDRAS y está basado en los resultados de su puesta en práctica (aumento de ingresos por cliente, aumento de soluciones por cliente y controles relacionados a la manera que los resultados se consiguen).



Gráfico 13 –Factores que favorecen la aplicación de EDRAS– Año 2013



- Consultados por los factores que pueden favorecer la aplicación del Modelo EDRAS, la población destacó en un 58%, que tener menos trabajo operativo sería una ventaja que permitiría dedicar más tiempo a los conversaciones con clientes. Es importante mencionar que la carga operativa no se modificó con el lanzamiento del Modelo de relacionamiento con clientes.
- El 32% de los encuestados manifestó además que los beneficios en productos para los clientes sería un incentivo adicional para la aplicación del modelo.
- Otros factores como las mejoras en productos o incluso las mejoras en la compensación del modelo, no fueron mayormente seleccionados.

Sobre la base que proporcionan las opiniones que los Ejecutivos proporcionaron en la encuesta, se puede concluir que en una amplia mayoría, los oficiales de negocios tienen entrevistas con sus clientes y que aplican el Modelo EDRAS regularmente.



Se aprecia también claramente que el modelo tiene una alta aceptación, considerando que es el adecuado para tratar con los clientes.

Respecto de las ventajas que aporta el Modelo o los motivos por los cuales se considera el adecuado para aplicar con los clientes, prevalece la profesionalidad que el proceso EDRAS otorga. Principalmente, y por lo que los mismos Ejecutivos manifiestan, el Modelo les permite desarrollar habilidades de asesoría financiera y los aleja de ser solamente “vendedores de productos bancarios”. Por otra parte, el ejercicio que propone EDRAS de conectar necesidades particulares con soluciones financieras, favorece la empatía con los clientes y crea una relación más estrecha.

Surge con claridad de las respuestas de la población de estudio que la barrera más importante para aplicar el Modelo es el tiempo. Las entrevistas de venta consultiva son de sondeo, llevan tiempo y tanto para los clientes como para los ejecutivos es un bien escaso. Esto provoca que una parte de la población haya respondido que aunque aplica EDRAS regularmente, no lo hace siempre.

El modelo de remuneración asociado no tiene alta aceptación ya que la mayoría opina que podría tener mejoras.

En cuanto a que podría favorecer la aplicación del modelo se destaca el pedido de los oficiales por una menor carga operativa para dedicarle más tiempo al relacionamiento con clientes. Se deduce entonces que la falta de tiempo para dedicarle a las entrevistas está relacionada con la carga operativa que enfrentan en su tarea diaria.

El cambio de cultura es un proceso gradual y eso se manifiesta en las respuestas de la población que a pesar de considerar el Modelo como el indicado para aplicar con sus clientes, encuentran todavía barreras para desarrollarlo en plenitud.



Capítulo II: Entrevista a Especialista

Con el objetivo de conocer su visión sobre la aplicación del modelo en HSBC Bank Argentina, se realizó una entrevista al responsable de la Banca *Retail* local, Carlos Sansone.

Carlos Sansone se desempeña como Head of Retail Banking & Wealth Management en Argentina y tuvo un rol preponderante en el proceso de cambio cultural y en la implementación de los Estándares Globales en el negocio local. Trabaja en HSBC Argentina desde el año 2000, proveniente del *Citibank* y desarrolló diferentes roles en el segmento de individuos.

Carlos tiene a cargo todos los canales de venta del país, incluida toda la red de sucursales (142 en el país)

La entrevista se focaliza en la experiencia de la implementación, el devenir del proceso y su visión sobre el cambio.

El objetivo que se buscó con esta entrevista fue conocer más de la implementación y el cambio desde una visión macro del negocio como la que puede aportar Carlos Sansone.



Entrevista

1. *Cuáles fueron los principales desafíos a los que se enfrentaron los países de nuestra región (Latinoamérica) respecto de la implementación de la estandarización global y el cambio de cultura organizacional?*

“Creo que el principal desafío fue la estandarización de los procesos en todos los países, no solo en los de la región. Nunca antes habíamos funcionado como globales. Las operaciones son distintas y también los mercados son distintos. Países de Centroamérica tuvieron que salir de la órbita del Grupo HSBC porque no pudieron adaptar sus procesos a los estándares globales por diferentes razones. Antes de la estandarización, todos los países teníamos canales de ventas que funcionaban de manera distinta y hasta tenían una estructura completamente diferente. Con respecto a las ventas, las grillas comisionales eran también diferentes entre los países. El grupo HSBC se ha expandido en su mayoría por compras de redes bancarias locales, y hasta el momento de la implementación de Estándares Globales funcionaban con sus propios procesos, muchos de ellos heredados de operaciones locales.

El impacto ha sido grande y el tiempo para la adaptación fue corto. Tuvimos que enfrentar el cambio y adoptar una manera de hacer las cosas, una cultura. Entender las razones por las que el cambio se genera, transmitirla a nuestra gente y lograr su compromiso ha sido sin dudas un gran desafío. Los colaboradores han demostrado gran flexibilidad para adaptarse a los nuevos requerimientos de operación.

Sin duda, maximizar los controles y saber cuáles son los clientes con los que queremos hacer negocios es fundamental para evitar el riesgo de la intromisión del delito financiero organizado. Tenemos en claro que nuestra principal tarea es evitar las operaciones fraudulentas y que en ese sentido somos la primera línea de defensa.

El desafío tampoco ha terminado, el cambio cultura lleva tiempo, hay que romper con estructuras arraigadas, pero estamos en el camino correcto.”



2. Se refirió al impacto por el cambio. Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron en los diferentes canales de ventas que usted tiene a su cargo?

“Los impactos han sido diferentes por canal, porque además cada canal tiene objetivos distintos aunque haya tareas como la venta que son comunes a todos. La sucursal interacciona con el cliente, vende pero además asesora. El modelo de relacionamiento es mucho más adaptable y sencillo de implementar porque existe un acercamiento en muchos casos de años con los clientes. El modelo profesionaliza la tarea del Ejecutivo de sucursal y permite maximizar la interacción con los principales clientes de cartera así como la selección de nuevos clientes que se ajusten a los estándares con que HSBC quiere operar. Además, los ejecutivos de sucursal ya recibían un incentivo trimestral aunque por venta directa, pero estaban adaptados a esa modalidad de compensación. Algo similar sucede con el canal de atención telefónica. Aunque allí no vendan, el concepto del Modelo de relacionamiento de asesoría permanente, respuesta inmediata y compromiso con la experiencia financiera de los clientes de HSBC ha sido también mucho más adaptable en el tiempo.

Sin dudas, el mayor impactó fue la implementación del modelo en los canales de venta directa como *Telemarketing (venta telefónica)*. La principal dificultad ha sido principalmente que el contacto con los clientes se da solo en el momento de la venta. La barrera de un *telemarketer (vendedor telefónico)* es el tiempo con el que cuenta para generar relacionamiento con el cliente, si bien en este caso, el modelo está globalmente adaptado para esa circunstancia. Además el vendedor telefónico tiene su salario variable “atado” a la venta. Pasaron de un modelo de compensación variable mensual a uno trimestral y esto hizo que se perdiera motivación. Los mejores vendedores se fueron a otros bancos y tuvimos que enfrentar pérdidas en volumen de ventas. Definitivamente el modelo es complejo para los canales de venta directa. La adaptación llegó mucho después que en los demás canales y se produjo cuando los vendedores entendieron que eran compensados no solo por las ventas sino también por la calidad con la que las



consegúan. En este sentido, Telemarketing tiene la ventaja de que las conversaciones son grabadas y por tanto, las evaluaciones de calidad tienen rigor objetivo”

- 3. Este es un modelo de implementación global, una unificación de la operación que incluye el relacionamiento con clientes. Usted cree que es el apropiado para enfrentar el cambio cultural que la organización adoptó para maximizar los controles en la lucha contra el delito financiero?*

“Sí sin ninguna duda, a pesar de las dificultades que enfrentamos, que por otra parte eran previsibles e inevitables. El modelo de relacionamiento no solo es un control más a favor de detectar aquellos clientes con los que queremos operar y las amenazas potenciales de delito financiero sino que ha ido mucho más allá. Por ejemplo, por el modelo de remuneración asociado tenemos una instancia en la que nos reunimos a calibrar la *performance* de todos los oficiales, uno por uno luego de que hayan sido rankeados en base a los resultados obtenidos. Allí hablamos de la gente. Este modelo nos obligó a eso, nos dimos cuenta que carecíamos de esa instancia como líderes. Es un aporte enorme del modelo porque el talento se hace visible. En el modelo anterior esto pasaba desapercibido porque solo corroborábamos números finales de venta de productos. No conocíamos la *performance* detrás del número, ni las circunstancias ni manera en la que el oficial había conseguido ese resultado.

En cuanto a los clientes, también nos dimos cuenta que a pesar de que son el eje, la razón de existir del negocio, nos habíamos olvidados de ellos. El modelo nos obliga a conocerlos, a ofrecerles lo que realmente necesitan y marcar una diferencia. La mala venta era el mal del modelo anterior, porque la remuneración variable estaba atada al volumen y no a la calidad. Este modelo erradicó ese mal. La transparencia en los procesos es otra de las declaraciones de valores en que la compañía se basa para llevar adelante un cambio de cultura organizacional. Además, pasado el impacto, los oficiales de las sucursales sintieron que tenían una responsabilidad distinta, que en varios puntos los desafiaba más y en su gran mayoría se identificaron con eso. HSBC es pionero en el mercado local en la



aplicación de un modelo global de relacionamiento tan tipificado y controlado y muchos de los que participamos en su implementación sentimos que era un aporte a nuestro desarrollo profesional”

4. Cuáles cree usted que son las oportunidades de mejora que tiene el modelo en el mercado local para asegurar su funcionalidad?

“Diría que tenemos que trabajar sobre las ventajas que el modelo nos otorga. Se trata principalmente de conocer mejor acerca de nuestros clientes y como tal, nos presenta un desafío sobre los “clientes ausentes”. Aplicar el proceso de ventas consultivas sobre los clientes o prospectos que visitan nuestra sucursal o con aquellos con quienes nos contactamos es sencillo, lo complicado es llegar a quienes no son “visibles” para nosotros. Revisando la relación de contacto que teníamos con nuestros mejores clientes a raíz del lanzamiento de EDRAS, nos dimos cuenta que con ellos la interacción era baja o casi nula. Tenemos que trabajar para lograr cubrir esa brecha. En definitiva, se trata de dirigir el esfuerzo a dedicar tiempo a encontrar en el mercado o en nuestra propia cartera, aquellos clientes con los que queremos hacer negocios y rentabilizar la relación en beneficio mutuo. En este sentido, creo que la tecnología y una adecuada asignación de tareas en nuestros canales es la clave para alcanzar los resultados que deseamos”

Algunas ideas expresadas en la entrevista y en la encuesta nos otorga una visión más clara de que significa EDRAS en la realidad de la organización. En primera instancia, hay coincidencia acerca de que el modelo de ventas consultivas es el adecuado para HSBC en la actualidad. También las razones del cambio de cultura organizacional son entendidas y aceptadas por aquellos que la llevan a la práctica. Por otra parte, surge que el cambio tiene muchas oportunidades de mejora con los actores del modelo: clientes y ejecutivos. Por último, se evidencia el proceso evolutivo propio de la curva de aprendizaje y adaptación a una propuesta diferente que implica desarrollar habilidades distintas.



Conclusión

La implementación del nuevo Modelo EDRAS de Relacionamiento con clientes en HSBC es parte de un cambio profundo de la cultura de la organización. Como tal, las razones para impulsarlo están relacionadas con el contexto, estrategia y declaración de valores de HSBC.

Ante la necesidad de operar bajo Estándares Globales, el desafío que se presentaba era el de operar en todo el mundo con un nuevo proceso de ventas que debía ajustarse a las realidades locales, poner al cliente y sus necesidades en el centro de la escena y resultar efectivo como defensa para detectar amenazas de delitos financieros.

A lo largo del trabajo hemos conocido el contexto global, las razones del cambio de cultura organizacional y la lógica que el modelo de ventas EDRAS persigue para cumplir con las expectativas de centrarse en el cliente y lograr transparencia en la relación. En este marco, continuar utilizando un proceso de ventas basado en el producto hubiera sido un error, ya que el foco en el volumen puede poner en peligro un proceso transparente y de altos estándares de calidad. Es eso lo que HSBC no puede ni quiere permitirse.

El trabajo presentado demuestra porque el cambio era necesario y porque EDRAS era el modelo oportuno para enfrentar la nueva cultura organizacional. Un modelo de indagación, que recompensa las habilidades de relacionamiento y que es aceptado por quienes lo ponen en práctica, fundamentalmente porque profesionaliza el rol y representa un desafío distinto.

La realidad indica que ha prevalecido el motor del cambio cultural sobre las dificultades de implementación que por lógica se presentaron en una organización amplia y global.



Las oportunidades de mejora son reales y se darán en el tiempo y con el compromiso y la profundización en el desarrollo de las habilidades de quienes ponen en práctica el modelo.



Bibliografía consultada

Páginas de Internet

<https://www.worldretailbankingreport.com/>

www.ted.com

<http://francescmas.com/>

<https://disneyinstitute.com/>

<http://www.economist.com/news/business/>

<https://www.ontrackinternational.com/>

<https://www.cannonfinancial.com/>

<http://businessschool.global.hsbc/>

<http://www.bbc.com/news/business-20673466>

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish.pdf)

<http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/change-leader-change-thyself>

<http://blogs.wsj.com/digits/2014/10/29/10-innovations-for-the-bank-of-the-future/>

<http://www.strategy-business.com/article/00237?gko=f5031>

Libros y Revistas

- “En cambio” - Estanislao Bardach – Año 2013 – Editorial Sudamericana
- La venta Consultiva: Como crear una relación de confianza con el cliente – Emilio Redondo Usanos y Juan Carlos Vidales Castro – Ed. Pirámide – Año 2007



- Documentos Internos
- Modelo EDRAS – Consultora On Track, Año 3013 – Kevin Johnson
- Customer Centered Selling - Robert Jolles – Año 2000
- *Personal Brand* – Roberto Alvarez del Blanco – Palgrave Macmillian – Año 2010
- Venta Personal: Una perspectiva integrada y relacional – Salvador del Barrio García – Ed. UOC – Año 2012
- Vender no es un arte – J.J. Irigoyen – Ediciones Digital – Año 2012
- Comportamiento Organizacional – Stephen Robbins – Ed. Prentice Hall – Año 1992



Anexos

Encuesta

Detalle de las preguntas de la encuesta realizada

Población: Ejecutivos *Premier* de HSBC, a cargo del segmento del mismo nombre

1. Con que frecuencia programa entrevistas con clientes?

Diariamente

Varias veces en la semana

Mensualmente

No programo entrevistas

2. Aplica el modelo EDRAS en sus entrevistas con clientes?

Siempre

Regularmente

A veces

Nunca

3. Cree que el Modelo de Ventas EDRAS es el apropiado para aplicar con sus clientes?

Si



No

Ocasionalmente

4. Comparativamente, cuál cree que es la ventaja entre la aplicación del modelo EDRAS basado en el cliente vs el modelo tradicional focalizado en el producto?
(puede seleccionar más de una opción)

Me permite conocer más acerca de mis clientes

Me da la posibilidad de ampliar la oferta de productos

Es más profesional

Me da la oportunidad de asesorar mejor a mis clientes

No encuentro ventajas respecto del modelo tradicional

5. Que dificultades encuentra al momento de aplicar el Modelo de Ventas EDRAS?
(puede seleccionar más de una opción)

Me insume más tiempo que el modelo anterior

El cliente se siente invadido ante mis preguntas

Debo programar con anticipación y llevar una agenda

No encuentro dificultades al momento de aplicar el modelo

6.Cuál es su opinión acerca de la medición de objetivos relacionada con el modelo EDRAS?

Es justo y esta relacionado con el modelo de ventas



Es injusto, no está relacionado con el modelo de ventas

Puede tener mejoras

NS/NC

7. Cuál de estos factores cree usted que puede favorecer la aplicación del Modelo de Ventas EDRAS? (puede seleccionar más de una opción)

Menor cantidad de trabajo "operativo"

Mejores ofertas de productos de transacción

Mejores ofertas de productos de inversión

Mayores beneficios para los clientes

Mejoras en la compensación por la aplicación del modelo