



Universidad Latina de Panamá

Facultad de Ciencias de la Educación y Desarrollo Humano

Maestría en Docencia Superior

Implementación de estrategias de aprendizaje basado en proyectos para la
capacitación del personal de ventas en Bac Panamá sucursal Terminal de
Albrook

Irving Alberto Bustamante

8-836-935

Facilitador:

Dr. Giuliano Mazzanti

Panamá, República de Panamá

2026



Universidad
LATINA *de Panamá*
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Universidad Latina de Panamá

Facultad de Ciencias de la Educación y Desarrollo Humano

Maestría en Docencia Superior

Implementación de estrategias de aprendizaje basado en proyectos para la
capacitación del personal de ventas en Bac Panamá sucursal Terminal de
Albrook

Trabajo de Grado como requisito para optar al título de Magister en
Docencia Superior en la Universidad Latina de Panamá

Irving Alberto Bustamante

8-836-935

Facilitador:

Dr. Giuliano Mazzanti

Panamá, República de Panamá

2026

DEDICATORIA

A Dios, por ser guía y sostén en cada etapa de mi vida, fuente de inspiración y fortaleza en los momentos de mayor desafío.

A mi madre, **Rosenda Bustamante**, cuyo amor, entrega y sacrificio han sido el fundamento de mis logros.

A mis abuelos, que desde el cielo continúan iluminando mi camino con su ejemplo de perseverancia y sabiduría.

Y a mi pareja, por su compañía, comprensión y aliento, que han sido esenciales para culminar este proceso académico.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo agradecimiento a la **Universidad Latina de Panamá**, institución que me brindó las herramientas necesarias para mi formación profesional y personal.

Al **Banco Bac Panamá**, por su respaldo y confianza en el desarrollo de mis capacidades.

A mis profesores, por su dedicación, exigencia y compromiso, que han contribuido de manera significativa a mi crecimiento intelectual.

A todos ellos, mi reconocimiento sincero por haber sido parte fundamental en la realización de este trabajo de investigación.

Declaración Jurada



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ

DECLARACIÓN JURADA

Yo Irving Alberto Bustamante, con cédula de identidad personal número, 8-836-935, estudiante graduando del programa Maestría en Docencia Superior, declaro bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este trabajo de graduación, en la opción: Tesis: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN BAC PANAMÁ SUCURSAL TERMINAL DE ALBROOK, es de mi producción intelectual, en razón de lo cual exonero a la Universidad Latina de Panamá de cualquier responsabilidad relacionada a este aspecto.

Como constancia firmo la presente declaración el día _____ del mes de _____ del año _____.

Firma del estudiante: _____

Cédula: _____

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
DECLARACION JURADA	5
ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I: EL PROBLEMA	15
1.1 Antecedentes de la investigación	16
1.2 Planteamiento del problema	24
1.3 Justificación de la investigación	28
1.4. Objetivos de la Investigación	30
1.4.1 General	30
1.4.2 Específicos	31
1.5 Definición de términos	31
1.6 Limitaciones o restricciones de la investigación	33
1.7 Hipótesis	34
CAPÍTULO II: Marco Teórico	35
2.1 Antecedentes Históricos	36

2.2 Bases Teóricas	38
2.2.1 Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)	38
2.2.2 Capacitación y desarrollo del talento humano en el sector bancario	39
2.2.2.1 Métodos tradicionales vs. Métodos activos de capacitación en bancos	41
2.2.3 Competencias del vendedor de empresa financiera en Panamá	42
2.2.3.1 Conocimiento técnico y presentación de productos	44
2.2.3.2 Habilidades blandas (comunicación, persuasión y ética)	45
2.2.4 Manejo de herramientas digitales bancarias	46
2.2.5 BAC Misión, Visión, Valores y Funciones	47
2.3 Teorías que sustentan el estudio	50
2.3.1 Teoría del Constructivismo (Jean Piaget y Lev Vygotsky)	50
2.4. Bases Legales	52
2.5 Sistema de variables	53
2.5.1 Definición conceptual de variables	53
2.5.2 Definición operacional de variables	53
CAPÍTULO III: Metodología	56
3.1 Tipo y diseño de investigación	57
3.2 Población y muestra	60
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
3.4 Validez y confiabilidad	62
3.5 Técnicas de análisis de datos	64
3.6 procedimiento de la investigación	65
CAPÍTULO IV: Presentación y Análisis de Resultados	66

4.1. Análisis de los resultados	67
4.2. Discusión de los resultados	88
CAPITULO V: LA PROPUESTA	91
5.1. Introducción	92
5.2. Fundamentación de la propuesta	93
5.3 Justificación de la propuesta	99
5.4. Objetivos de la Propuesta	100
5.5. Análisis costo beneficio de la Propuesta	101
5.6. Implementación de la Propuesta	102
5.7. Cronograma de Actividades	110
5.8. Presupuesto de implementación de la Propuesta	111
Conclusiones	112
Recomendaciones	113
Bibliografía	114
Anexos	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
1	Plataforma BAC Flota para cliente potencial	67
2	Estrategias comerciales efectivas para persuadir a clientes	68
3	Combustible y logística sucursal de Albrook	69
4	Proyectos prácticos que integren la prospección, análisis	70
5	Cierre de ventas	71
6	Capacitación recibida para la captación de clientes	72
7	Problemas logísticos complejos que enfrentan los clientes	73
8	Estrategias creativas para captar nuevos clientes	74
9	Procesos de venta en otras sucursales del banco	75
10	Aspectos técnicos de BAC Flota	76
11	Habilidades de negociación	77
12	Problemas reales de los clientes de la Terminal de Albrook	78
13	Estrategias de prospección basadas en el mercado logístico	79
14	Modelo de aprendizaje basado en proyectos	80
15	Prácticas de venta por proyectos para ser replicada	81

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

Cuadro	Descripción	Página
1	Operacionalización de variables	55
2	Muestra	61
3	Plan acción 1	103
4	Plan acción 2	104
5	Plan acción 3	105
Gráfica		
1	Plataforma BAC Flota para cliente potencial	61
2	Estrategias comerciales efectivas para persuadir a clientes	62
3	Combustible y logística sucursal de Albrook	63
4	Proyectos prácticos que integren la prospección, análisis	64
5	Cierre de ventas	65
6	Capacitación recibida para la captación de clientes	66
7	Problemas logísticos complejos que enfrentan los clientes	67
8	Estrategias creativas para captar nuevos clientes	68
9	Procesos de venta en otras sucursales del banco	69
10	Aspectos técnicos de BAC Flota	70
11	Habilidades de negociación	71
12	Problemas reales de los clientes de la Terminal de Albrook	72
13	Estrategias de prospección basadas en el mercado logístico	73
14	Modelo de aprendizaje basado en proyectos	74
15	Prácticas de venta por proyectos para ser replicada	75

RESUMEN

El objetivo de la investigación es Implementar estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos mediante capacitación del personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, para el fortalecimiento de competencias comerciales en función de captación de clientes. en cuanto a la metodología es desde el paradigma mixto, tipo de investigación descriptiva, el diseño es no experimental, de campo y documental. Siguiendo las características del estudio la muestra, en este caso, las unidades analizadas en la presente investigación están conformadas por (18), Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros con metas comerciales, y seis (6), Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook. El análisis de la información se realizó mediante métodos estadísticos, lo que permitió la elaboración de una base de datos con los datos proporcionados por los entrevistados. En particular, se aplicó un análisis estadístico de tipo descriptivo, utilizando gráficos circulares y descripciones analíticas, lo cual facilitó la interpretación y posterior análisis de los resultados. Las conclusiones identificaron desigualdades reveladoras en las competencias comerciales del personal de ventas, sustancialmente en habilidades de negociación y en el dominio técnico del servicio BAC Flota. Asimismo, se evidenció que, aunque existe conocimiento general del producto, este no siempre se aplica de manera efectiva en la atención a clientes corporativos, lo que limita el potencial de captación y cierre de negocios.

Palabras claves: Aprendizaje Basado en Proyectos, Capacitación personal de ventas, Competencias comerciales, Empresa financiera, Habilidades de negociación.

SUMMARY

The objective of this research is to implement Project-Based Learning strategies by training the sales staff of BAC Panama, Albrook Terminal branch, to strengthen their sales skills for customer acquisition. The methodology is based on a mixed-methods paradigm, with a descriptive research design. The design is non-experimental, field-based, and documentary. Following the characteristics of the study, the sample, in this case, the units analyzed in this research, consists of eighteen (18) sales executives, financial advisors, and tellers with sales targets, and six (6) managers and supervisors from BAC Panama, Albrook Terminal branch. The information was analyzed using statistical methods, which allowed for the creation of a database with the data provided by the interviewees. Specifically, a descriptive statistical analysis was applied, using pie charts and analytical descriptions, which facilitated the interpretation and subsequent analysis of the results. The findings revealed significant inequalities in the sales staff's business skills, particularly in negotiation abilities and technical mastery of the BAC Fleet service. Furthermore, it was evident that while there is general product knowledge, this is not always applied effectively when serving corporate clients, thus limiting the potential for acquiring and closing new deals.

Keywords: Project-Based Learning, Sales Staff Training, Business Skills, Financial Institution, Negotiation Skills

INTRODUCCIÓN

La capacitación del personal de ventas es un componente para el fortalecer la competitividad de cualquier empresa, en este caso, dentro del sector bancario, donde el servicio que se presta, el conocimiento de productos financieros y las habilidades comerciales repercuten en la satisfacción del cliente y en los resultados de la agencia bancaria. En este medio, la empresa financiera busca firmemente innovar en sus procesos formativos, donde se incorporan nuevos métodos, técnicas y recursos, que no es otra cosa que metodologías activas para promover un aprendizaje significativo, práctico y orientado a la resolución de problemas reales.

Es allí, donde el aprendizaje basado en proyectos (ABP) surge como una estrategia pedagógica relevante que admite a los empleados de la sucursal bancaria conseguir conocimientos y desarrollar competencias mediante el desarrollo de proyectos vinculados a situaciones reales del entorno laboral. Esta metodología aviva la participación activa del personal, así como el fortalecimiento de habilidades entre las que cuenta, trabajo en equipo, la toma de decisiones, el pensamiento crítico y la orientación a resultados, aspectos primordiales para el desempeño eficaz del personal de ventas.

En el caso de BAC Panamá, concretamente en la sucursal Terminal de Albrook, se observa la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación del personal de ventas, con el fin de optimizar su trabajo y adaptarse a las exigencias del mercado financiero actual. Por ello, la presente investigación se orienta a la implementación de estrategias de aprendizaje basado en proyectos como una opción innovadora para

mejorar la formación del talento humano en esta área, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la propuesta titulada “Plan integral de capacitación para el personal de ventas a través del aprendizaje basado en proyectos en BAC Panamá Albroom” busca diseñar e implementar un modelo formativo que integre teoría y práctica, permitiendo a los colaboradores aprender haciendo, en un entorno dinámico y contextualizado.

En atención a lo mencionado, la presente tesis queda estructurada en cinco capítulos: el Capítulo I, denominado El Problema, comprende los antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación y los objetivos de la investigación. El Capítulo II, Marco Teórico, desarrolla los fundamentos conceptuales y teóricos que sustentan el estudio. El Capítulo III, Metodología, describe el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad, las técnicas de análisis de datos y el procedimiento de la investigación. El Capítulo IV presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos. Finalmente, el Capítulo V corresponde a la propuesta, donde se plantea el plan integral de capacitación basado en el aprendizaje por proyectos.

CAPITULO 1. EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de la investigación.

En las últimas décadas las universidades del país y el mundo, así como organizaciones relacionadas o preocupadas por la dinámica financiera de los bancos, se han dedicado a estudiar estrategias de capacitación que contribuyan a mejorar las ventas de productos bancarios. Por consiguiente, es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio mediante una exhaustiva revisión bibliográfica a través de buscadores académicos actualizados lo que permitió el establecimiento de los siguientes antecedentes.

Merchán Y Tovar (2019). Diagnóstico del plan de formación y capacitación frente al plan de incentivos de los asesores comerciales de una entidad financiera.

Objetivo: Analizar el plan de formación y capacitación frente al plan de reconocimiento variable integral enfocado a los asesores comerciales de la entidad financiera. El enfoque de investigación será cualitativo, exploratorio y explicativo. Las conclusiones determinan que, las organizaciones deben buscar ser altamente productivas y sostenibles, teniendo dentro de sus empleados, talento altamente calificado y que cuente con las aptitudes necesarias para sacar adelante las metas establecidas, lo anterior es una de las razones por las cuales las entidades financieras adoptan comúnmente las formas de compensación variable.

Este antecedente constituye un aporte a la investigación, al permitir identificar las deficiencias actuales en el rendimiento de los asesores. Al diagnosticar esta relación, se evidencia la transición hacia el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), como una

mejora pedagógica y como una herramienta estratégica para alinear el desarrollo de competencias prácticas con el cumplimiento de metas y la obtención de beneficios económicos en las sucursales bancarias.

Por su parte, García (2021). Capacitación Laboral y su Impacto en los Niveles Productividad del Personal de Ventas de una Entidad Financiera en San Isidro, Lima 2021, cuyo objetivo es determinar como la capacitación laboral impacta en los niveles de productividad del personal de ventas de una entidad financiera en San Isidro, Lima. La investigación fue de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es básica, de nivel descriptivo correlacional, se utilizó un diseño no experimental con una población de 43 trabajadores del personal de ventas de una entidad financiera en San Isidro. Entre los resultados más destacados conseguidos según la prueba estadística de Rho de Spearman aplicada a las variables capacitación laboral y productividad con un coeficiente de correlación de $r=898^{**}$, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$) con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede aseverar que existe una correlación significativa entre capacitación laboral y los niveles de productividad del personal de ventas de una entidad financiera en San Isidro, Lima 2021.

Este estudio es un antecedente primordial porque establece la correlación directa y positiva entre la formación técnica del talento humano y el incremento medible de su rendimiento comercial en un ambiente bancario. Al estudiar una entidad financiera en San Isidro equivalente en dinamismo BAC Panamá sucursal Terminal de Albrook, el estudio valida que la capacitación no es un gasto, sino una inversión estratégica que

mejora los indicadores de eficiencia. Justificando la implementación de metodologías activas, como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), el cual, contribuye a transformar el conocimiento teórico en habilidades prácticas que generen una captación de clientes más efectiva en BAC Panamá.

También, Martínez (2022). Aprendizaje basado en proyectos como estrategia de formación profesional. El objetivo de la presente investigación fue evaluar si el ABP como estrategia influye en el desarrollo de competencias de los estudiantes universitarios con aprendizajes profesionales en contextos reales de su formación profesional. la metodología se direccionó desde el enfoque de aprendizaje por competencias potencia el ABP. Las conclusiones determinaron que este enfoque contribuyó a lograr las competencias profesionales, la elaboración de diagnósticos, análisis de la información en los aspectos de mercado, de recursos financieros y activos para la formulación de estrategias en la solución de necesidades existentes, lo que origina interpretar una realidad hacia elementos de proyección requeridos por el entorno rural, donde fue aplicado, y se crea confianza en los estudiantes al desarrollar actividades en entornos reales propios de su carrera profesional.

Los aportes de Martínez (Op Cit), establece un antecedente teórico y metodológico crucial, ya que considera variables como el Aprendizaje Basado en Proyectos, como una herramienta superior a la enseñanza tradicional para desarrollar competencias profesionales, como la resolución de problemas y la autonomía. Al indicar que esta metodología permite transferir el conocimiento a situaciones reales, cimienta la viabilidad de emplearla en BAC Panamá, permitiendo que el personal de Albrook

ampliar características de productos como "BAC Flota", mientras aprende a estructurar soluciones logísticas integrales para los clientes por medio de la práctica activa.

Así mismo, Mendoza y Juárez (2023). Plan estratégico para la promoción de Bac flota a vendedores en zona norte. San Pedro Sula, Honduras.

Objetivo. Realizar un plan de promoción estratégica para promocionar el servicio Bac Flota a través de capacitaciones, herramientas y evaluaciones para la fuerza de venta, con el fin de captar y prospectar una mayor cantidad de clientes. se realizó una investigación con enfoque mixto, alcance descriptivo y un diseño no experimental transversal simple, que consto de un censo del total de ejecutivos de venta del área empresarial del banco Bac Credomatic. Los resultados obtenidos, mostraron que un 47.8% no ha recibido capacitaciones del producto, un 43.5% no ha vendido Bac Flota y que un 17% tiene una definición errónea acerca del funcionamiento y objetivo del producto, por lo tanto, se procedió con la elaboración de un plan estratégico con herramientas digitales que facilite el ofrecimiento de Bac Flota y fortalezca el nivel de conocimiento de los ejecutivos de venta.

La investigación citada como antecedente, analiza la promoción de BAC Flota dentro de la misma organización en estudio, lo que hace que se puedan conocer las barreras de ventas y los factores de éxito específicos del producto en un entorno regional similar.

Al explorar las tácticas estratégicas utilizadas en San Pedro Sula, la investigación en curso, en la sucursal de Albrook puede adoptar instrucciones aprendidas para innovar

en desafíos prácticos considerando el Aprendizaje Basado en Proyectos, aseverando que la capacitación en Panamá no parta de cero, sino que se construya sobre una base de mejores prácticas corporativas ya probadas en el mercado centroamericano.

Además, Sabas (2023). Diseño e implementación de un Recurso Educativo Digital mediante el aprendizaje basado en proyectos para el fortalecimiento de las competencias digitales en los aprendices del Sena centro de comercio del programa de procesos de mercadeo de la ciudad de Medellín. Su objetivo, analizar la pertinencia del diseño e implementación de un recurso educativo digital mediante el aprendizaje basado en proyectos en el fortalecimiento de las competencias digitales en Sena centro de comercio del programa de procesos de mercadeo de la ciudad de Medellín. Metodológicamente, en esta investigación, se adopta un enfoque cualitativo de investigación descriptiva. Las conclusiones revelan que, el enfoque del aprendizaje basado en proyectos, respaldado por el uso de recursos educativos digitales y tecnologías en línea, junto con objetivos claramente definidos y un seguimiento cercano por parte del docente, ha demostrado ser altamente eficaz en el estímulo del compromiso y la participación de los estudiantes. Estos resultados resaltan la importancia fundamental de crear entornos educativos que fomenten la autonomía, el pensamiento crítico y la utilización efectiva de la tecnología como componentes esenciales de la educación superior.

Considerando los aportes del autor; mencionado como antecedente, los mismos tienen relación con el estudio en curso, ya que indica la efectividad del Aprendizaje Basado en Proyectos, para potenciar competencias técnicas en el área comercial. Al

admitir que el uso de recursos digitales y metodologías activas mejora el desempeño de mercadeo, este estudio suministra unas bases metodológicas para llevar este modelo al personal de ventas de BAC Panamá, aseverando que la capacitación sea práctica, innovadora y alineada con las exigencias del entorno financiero moderno.

Igualmente, (Mainato et al., 2024). Metodología pedagógica basada en proyectos una técnica efectiva para la enseñanza de Emprendimiento y Gestión, el objetivo de este artículo es evidenciar que el Aprendizaje Basado en Proyectos ABP con la aplicación de las Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento TAC en la asignatura de Emprendimiento y Gestión mejoran significativamente dicho proceso. Esta técnica, se fundamenta en un enfoque mixto que combina elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral de la situación, en donde la investigación cuantitativa busca un conocimiento certero que sea observable, medible y cuantificable; en tanto, la investigación cualitativa busca comprender e interpretar el objeto de investigación, más que describirlas, utiliza la recolección de datos sin medición numérica. Concluye, que mediante la aplicación de la metodología del ABP; permite utilizar las Tecnologías de Aprendizaje y conocimiento como un medio formativo mediante la consulta e investigación.

En consecuencia, el estudio de maniato y otros, es un aporte valioso para el presente estudio al validar la eficacia pedagógica del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), en la alineación de competencias de gestión y visión de negocio, variables críticas para un vendedor financiero. Al explicar que esta metodología admite pasar de la teoría a la ejecución práctica y autónoma, se respalda la viabilidad de aplicar el ABP en BAC

Panamá, como el motor para que el personal de ventas transforme el conocimiento técnico en soluciones comerciales estratégicas efectivas.

En este orden de ideas, Montoya (2025). Aprendizaje basado en proyectos en la UTN-Guanacaste: Casos de éxito y desafíos. El presente estudio tiene como objetivo dar a conocer cinco proyectos desarrollados por estudiantes de la carrera de Tecnologías de la Información de la Universidad Técnica Nacional, sede Guanacaste, en el marco de los cursos Proyecto Integrador I y III. Estos proyectos, seleccionados por su impacto y nivel de innovación, permitieron a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos reales y desarrollar soluciones tecnológicas con un enfoque interdisciplinario. Uno de los principales logros de estos equipos fue la oportunidad de presentar sus proyectos en un congreso académico en Panamá, donde participaron como ponentes, exponiendo sus avances y hallazgos ante una audiencia internacional. A través de entrevistas y análisis de sus testimonios, se identifican las experiencias vividas, los desafíos enfrentados, los retos superados y las fortalezas adquiridas durante el proceso. Además, se examinan las competencias desarrolladas, tales como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la gestión de proyectos y la comunicación efectiva. Este estudio destaca la importancia del aprendizaje basado en proyectos como una metodología clave en la formación de profesionales en Tecnologías de la Información, promoviendo el desarrollo de habilidades técnicas y blandas esenciales para su desempeño en el ámbito laboral y académico.

En correspondencia con lo expuesto existe vinculación con la investigación presentada al usar indicadores empíricos sobre los resultados reales, tanto positivos como críticos,

de llevar a la práctica el Aprendizaje Basado en Proyectos en un contexto regional cercano. Al analizar casos de éxito y desafíos específicos, esta investigación aprueba anticipar posibles obstáculos operativos y aprovechar las mejores prácticas ya probadas, sirviendo como una hoja de ruta para certificar que la implementación del ABP en la sucursal de BAC Panamá sea eficiente, sostenible y adaptada a las realidades del entorno laboral.

Igual, (Sosa et al., 2025), el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) como herramienta para el desarrollo de habilidades del siglo XXI. Objetivo. Analizar el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) como una habilidad pedagógica para el desarrollo de habilidades del siglo XXI, destacando su impacto en el pensamiento crítico, la comunicación, la colaboración y la creatividad, a fin de fortalecer la preparación de los estudiantes para los desafíos del mundo actual. El presente artículo investigativo, posee un enfoque cualitativo con un tipo de estudio de carácter no experimental, sistemático, descriptivo y crítico en su análisis bibliográfico. Las conclusiones indican. El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) se presenta como estrategia pedagógica altamente eficaz para la formación integral de los estudiantes, orientada a fortalecer aquellas competencias que son determinantes en el contexto contemporáneo.

Este enfoque involucra a la realización de proyectos reales y significativos, propicia un aprendizaje profundo y contextualizado, se convierte en un motor para el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la colaboración interdisciplinaria, la creatividad, la autonomía y la capacidad de adaptación. Estas competencias, cada vez

más demandadas en el ámbito profesional y social, son esenciales para afrontar los retos de un mundo globalizado, tecnológico y en constante transformación.

Visto de esa manera, este estudio es un antecedente fundamental porque proporciona el marco conceptual y pedagógico que evidencia el uso del ABP para el desarrollo de competencias transversales como el pensamiento crítico, la colaboración y la comunicación efectiva, la investigación brinda soporte necesario para llevar la capacitación en BAC Panamá de un modelo de instrucción pasiva a uno de aprendizaje activo, certificando que el personal de la sucursal Albrook obtenga las destrezas interpersonales y analíticas requeridas para abordar la complejidad de las ventas corporativas actuales.

1.2 Planteamiento del problema.

En el mundo, el sector bancario experimenta una transformación radical promovida por la digitalización y el cambio en el comportamiento del consumidor. Donde las metodologías de capacitación tradicionales, basadas en la transmisión pasiva de información están resultando insuficientes. Según el Foro Económico Mundial (2023), citado por León (2024).

Más del 50% de los trabajadores necesitarán adquirir nuevas competencias (reskilling) o actualizar sus habilidades (upskilling) en los próximos años para mantenerse relevantes en sus roles. En este contexto, las universidades enfrentan el desafío de adaptar sus programas académicos, especialmente en los niveles de posgrado, para

ofrecer opciones curriculares más flexibles y credenciales alternativas que respondan a las demandas de empleabilidad del mercado actual.

(p. 12).

En este ambiente, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), ha surgido como una estrategia disruptiva, permitiendo que el personal no solo memorice productos financieros, sino que aprenda a aplicar soluciones complejas en contextos reales.

Ahora bien, en América Latina, la banca afronta competencias por alta rotación en los equipos de ventas. Las instituciones regionales han detectado que la capacitación teórica no se traduce precisamente en un aumento de la productividad. A juicio de (Chávez et al., 2023),” en América Latina, la implementación de estrategia de ventas que conlleve el uso del comercio en línea puede constituirse en el corto plazo para una empresa, en uno de los pilares fundamentales para lograr la consolidación y expansión empresarial”. (461).

El problema reside en la separación entre el aula de capacitación y el piso de ventas. De allí que, las estrategias de aprendizaje en la región están buscando modelos constructivistas, dado que el personal de ventas latinoamericano suele responder mejor a dinámicas colaborativas y prácticas que a los métodos de instrucción vertical.

En ese sentido, se observa que, en Panamá, el sector bancario en la actualidad enfrenta una competitividad sin precedentes, impulsada por el comercio electrónico la digitalización de servicios acelerada sustancialmente por la Pandemia de COVID-19 y una serie de nuevas tendencias tecnológicas disruptivos como la inteligencia artificial,

Big Data, computación en la nube, Dispositivos Móviles entre otros, llevando a la exigencia de clientes corporativos que buscan soluciones integrales.

En ese sentido, han tomado relevancia estrategias de aprendizajes como el Aprendizaje Basado en Proyectos definido por (Rodríguez et al 2025). Como.

Una metodología educativa que promueve el desarrollo de competencias de innovación y emprendimiento al involucrar a los estudiantes en la resolución de problemas reales mediante proyectos significativos. Al trabajar en entornos colaborativos y aplicar conocimientos teóricos en situaciones prácticas, los estudiantes desarrollan habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de resolver problemas complejos, esenciales para la innovación. (p.4).

Es decir, el Aprendizaje Basado en Proyectos, ubica al ejecutivo de ventas como protagonista de su propio aprendizaje, exigiéndole investigar, colaborar y aplicar conocimientos competentes en un medio de alta exigencia, lo que avala que la formación se traduzca en capacidad inmediata para cerrar negocios complejos y aumentar la productividad comercial.

Bajo esa línea y muy a pesar de la relevante dinámica bancaria en las empresas financieras del país, los modelos de capacitación para el impulso de ventas en instituciones como BAC Panamá, siguen manteniendo estructuras tradicionales basada en la transmisión pasiva de información técnica. Esta orientación pedagógica convencional es insuficiente para conferir al personal de ventas, específicamente en

la Sucursal Terminal de Albrook, de las competencias prácticas requeridas para resolver problemas logísticos reales de sus clientes potenciales.

En consecuencia, se observa que la capacitación actual no provoca el pensamiento crítico, ni la colaboración, lo que estriba en baja tasa de conversión de clientes para productos bancarios. En opinión de Chávez y Laz (2017).

La capacitación al personal de ventas puede mejorar el rendimiento o la capacidad de desenvolvimiento de los vendedores, aportando grandes beneficios a la organización, y puede ser comprendida como aquel proceso educativo de corta duración, pero que puede lograr que las personas consigan los objetivos propuestos. (p. 211).

De este modo, si el personal continúa recibiendo una formación desvinculada de la práctica real, la captación de clientes para la empresa financiera sigue estando detenida, afectando las metas de productividad de la entidad.

Desde ese enfoque, existe la necesidad de implementar estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos, pues este método aprobaría que el personal de ventas de la sucursal Albrook, asimile a través del diseño de soluciones reales para desafíos de negocio actuales, completando el conocimiento del producto con las habilidades de negociación. Sin este cambio metodológico, las ventas no alcanzarán evolución hacia un rol de consultoría estratégica, limitando el crecimiento de la cartera de BAC Flota y la competitividad de la sucursal en el mercado panameño.

En consideración a lo planteado surge la siguiente pregunta de investigación.

¿De qué manera la implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en el programa de capacitación influye en el fortalecimiento de las competencias comerciales y en la efectividad de captación del servicio BAC Flota en el personal de ventas de la sucursal Terminal de Albrook de BAC Panamá?

1.3 Justificación de la investigación.

La implementación del estudio en curso se justifica porque se evidencia por la prioridad estratégica de mejorar los indicadores de productividad en la sucursal Terminal de Albrook, ya que, en la actualidad, sigue existiendo desconexión entre el conocimiento técnico de los productos corporativos, como BAC Flota, y la capacidad de los vendedores para cerrar negociaciones complejas. Al emplear el Aprendizaje Basado en Proyectos, se confiere al personal de una metodología de trabajo real que reduce la curva de aprendizaje y optimiza la exploración de clientes de alto valor. El beneficio directo es el incremento en la captación de cuentas y la fidelización de empresas que requieren soluciones de control logístico financiero.

La justificación teórica, desde el punto de vista académico, esta investigación aporta valor al campo de la capacitación corporativa al proponer una transición del modelo conductista tradicional hacia un modelo constructivista. El estudio servirá como evidencia de cómo las metodologías activas, diseñadas originalmente para entornos académicos, pueden adaptarse con éxito al sector bancario panameño. Proporciona un marco de referencia sobre cómo la resolución de problemas reales (proyectos) facilita la retención de información y el desarrollo de competencias transversales en adultos (andragogía).

La justificación social y profesional, se evidencia porque el estudio dignifica la labor de la fuerza de ventas en la sucursal de Albrook, transformando al vendedor de un tomador de pedidos a un consultor estratégico. Esto mejora el perfil profesional de los colaboradores y su empleabilidad. Socialmente, el fortalecimiento de las capacidades de asesoría financiera de BAC Panamá permite que las empresas locales (como las del sector logístico y alimentario) accedan a mejores herramientas de control, fomentando un ecosistema empresarial más eficiente y transparente en el país. La justificación Institucional, se presenta entendiendo que, para BAC Panamá, este estudio representa una oportunidad de innovación interna. Albrook es una sucursal estratégica por su ubicación geográfica y flujo de clientes; por lo tanto, establecer un piloto de capacitación basado en ABP en este punto permite crear un modelo replicable a nivel nacional. Esto alinea la gestión del talento humano con la estrategia de "centralidad en el cliente", asegurando que cada interacción de ventas genere un valor agregado tangible para el banco.

Visto de esa manera, la temática se justifica en la práctica, pues con la implementación del ABP, se está respondiendo al conocimiento técnico y la ejecución comercial. Porque en una sucursal de alto tráfico como Terminal de Albrook, el personal de ventas enfrenta retos diarios que no se resuelven solo con manuales. En la resolución de problemas reales, los trabajadores del área de ventas desarrollarán competencias a través de la simulación y ejecución de proyectos que reflejen las objeciones y necesidades actuales de los clientes en Panamá. Contribuyendo a optimizar KPI, al aplicar lo aprendido de forma inmediata, se espera un incremento directo en la

colocación de productos financieros tarjetas, préstamos, cuentas y una mejora en los niveles de servicio al cliente.

Además, el presente estudio presenta justificación legal, fundamentándose en el marco normativo panameño que regula tanto la formación profesional como la transparencia financiera. Mediante el Código de Trabajo de la República de Panamá, Concretamente en sus artículos sobre el adiestramiento permanente de los trabajadores, donde se establece la responsabilidad del empleador de actualizar las competencias de sus colaboradores. Así como, acuerdos de la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP); Protección al Consumidor Financiero que reivindican que el personal de ventas esté correctamente capacitado para ofrecer asesoría ética y transparente. El ABP asegura que el personal no solo conozca la ley, sino que sepa aplicarla en escenarios prácticos de venta.

Finalmente, la investigación en curso, se justifica metodológicamente, al aportar un nuevo enfoque en la gestión del talento humano dentro del sector bancario panameño desde el enfoque constructivista el cual, direcciona para la eficacia del aprendizaje activo en entornos corporativos, admitiendo que el conocimiento se construya a través de la experiencia y la colaboración entre pares.

1.4 Objetivos

1.4.1 General.

Implementar estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos mediante capacitación del personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, para el fortalecimiento de competencias comerciales en función de captación de clientes.

1.4.2 Específicos.

- Diagnosticar las brechas de competencias comerciales y el nivel de conocimiento técnico sobre el servicio BAC Flota en el personal de ventas de la sucursal Terminal de Albrook.
- Planificar estrategias de aprendizaje bajo la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos que integren escenarios reales de prospección y resolución de problemas logísticos específicos para el mercado panameño.
- Elaborar una propuesta pedagógica y comercial basada en los resultados de la implementación del ABP, que sirva como modelo estratégico para optimizar la captación de clientes de flota y pueda ser replicada en otras sucursales de la red bancaria.

1.5. Definición de Términos.

Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Estrategia de enseñanza-aprendizaje en la que los colaboradores adquieren conocimientos y habilidades al trabajar durante un período estructurado para investigar y responder a una pregunta, problema o desafío auténtico y complejo.

Aprendizaje Colaborativo: Proceso en el que el personal de ventas trabaja en pequeños grupos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás, compartiendo mejores prácticas de abordaje al cliente.

Competencias Laborales: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el vendedor de BAC debe movilizar para ejecutar de manera excelente la venta de productos financieros y la atención al cliente.

Competencias Comerciales. Conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades como la escucha activa, la negociación y el cierre de ventas, que permiten a un ejecutivo financiero interactuar eficazmente con prospectos para satisfacer sus necesidades y alcanzar metas institucionales.

Consultoría Estratégica de Ventas. Modelo de interacción comercial donde el vendedor no solo ofrece un producto, sino que actúa como un asesor que diagnostica problemas en el negocio del cliente y propone soluciones financieras integrales.

Reglas de Negocio (Parametrización), Configuraciones personalizadas en la plataforma de BAC que permiten restringir o autorizar transacciones bajo criterios específicos, como horario, tipo de combustible, capacidad del tanque y ubicación geográfica.

ROI Logístico (Retorno de Inversión). Indicador financiero que mide el beneficio obtenido en relación con la inversión realizada en herramientas de control de flota, calculado a través del ahorro en combustible y la reducción de fugas de capital.

Prospección. Fase inicial del ciclo de ventas que consiste en identificar y clasificar clientes potenciales que cumplen con el perfil ideal para adquirir los servicios del banco.

Sucursal de Alto Tráfico: Punto de atención bancaria que, por su ubicación estratégica (como la Terminal de Albrook), maneja un volumen masivo de clientes con perfiles diversos y necesidades de atención rápida.

1.6 Limitaciones o restricciones de la investigación.

- ✓ Limitación Temporal y de Agenda. Los colaboradores en el departamento de ventas en una sucursal de alto tráfico como Albrook, debe cumplir metas comerciales mensuales. La principal limitación es la disponibilidad de tiempo de los trabajadores que formarán parte de la muestra para involucrarse en los proyectos de ABP sin desatender sus funciones operativas y de atención al cliente. El estudio se limita al período de ejecución establecido, por lo que el impacto a largo plazo en la retención del conocimiento podría no ser medido en su totalidad.

- ✓ Alcance Geográfico y Muestral. La investigación se ajusta solamente a la Sucursal Terminal de Albrook. Debido a las particularidades de esta ubicación flujo de clientes, tipo de comercios aledaños y perfil del personal, los resultados y las dinámicas observadas podrían no ser directamente extrapolables a otras

sucursales de BAC en provincias centrales o en áreas administrativas de la Ciudad de Panamá con dinámicas de mercado distintas.

Acceso a Información Confidencial. Dada la naturaleza del sector bancario, el acceso a datos financieros sensibles de clientes reales para la elaboración de los proyectos estudios de caso puede estar restringido por políticas de cumplimiento (compliance) y protección de datos. Esto obliga a trabajar, en algunos casos, con datos simulados o escenarios hipotéticos, que pudiera minimizar el realismo percibido por los participantes durante el ABP.

1.7 Hipótesis

H1: La implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos, en el programa de capacitación mejora significativamente las competencias comerciales y los niveles de captación del servicio BAC en el personal de ventas de la sucursal Terminal de Albrook.

H0: La implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos no produce un cambio significativo en las competencias comerciales, ni en los niveles de captación del servicio BAC en el personal de ventas de la sucursal Terminal de Albrook.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Históricos

La compañía BAC inició sus operaciones un 5 de julio de 1952 con la fundación del Banco de América en Nicaragua y en los años 70 se transformó en un pionero del negocio de tarjetas de crédito en la región.

Posteriormente, Credomatic inicia operaciones en 1971 en este país como la primera empresa de tarjetas de crédito de Nicaragua y así lanza al mercado una tarjeta de uso local cuyo nombre fue CRED-OMATIC. En 1973 Credomatic adquirió la franquicia Master Charge (actual Master Card) y un año más tarde ya se estaban emitiendo tarjetas bajo esta marca. Desde sus primeros años de nacimiento en Nicaragua, la estrategia fue crecer de una manera ordenada, invirtiendo en activos de alta calidad y fortaleciendo continuamente el patrimonio de la institución.

En Costa Rica se crea Credomatic en el año 1974, destacándose como líder en la industria de medios de pagos electrónicos. Trece años más tarde fue adquirido el Banco San José, desde entonces desarrolló un conjunto de servicios financieros complementarios a la operación de tarjetas de crédito para el cliente costarricense.

De la misma manera, en la década de los 70's se crea Credomatic El Salvador con el objetivo de suplir las necesidades de consumo de este país, emitiendo las cuatro principales marcas a nivel mundial: Master Card, Visa, American Express y Diners Club. Un año después de la constitución de Credomatic Costa Rica, aparece en 1975 Credomatic Guatemala; dicha institución alcanza rápidamente el liderazgo en tarjetas de crédito en el país. Para 1976 inicia operaciones Credomatic Honduras, siendo el primer emisor de tarjetas de crédito de dicho país.

En 1995 el Banco de América Central inició actividades en Panamá, ofreciendo servicios de Banca Privada y bajo una licencia de banca general, que fue útil para la posterior operación consolidada de las subsidiarias de BAC Credomatic en los países de la región. En 1997 la red BAC Credomatic obtuvo licencias de Banca en Guatemala, Honduras y El Salvador. Estos tres bancos junto con los bancos comerciales ya existentes en Nicaragua, Costa Rica y Panamá terminaron de formar el Grupo Financiero. De esta manera, se logró la meta estratégica de tener presencia en cada país de América Central.

Entre los años 1999 y 2000 BAC y Credomatic se aliaron para poner en marcha una estrategia empresarial que forma parte de la visión regional. Así, en el año 1999 se tomó la decisión de estandarizar sistemas y procesos en las operaciones regionales, tanto en las de tarjetas como en las de banca. Antes de eso, cada país operaba con independencia en todos los aspectos: sistemas, procesos, organizaciones e incluso hasta en estrategia. La estandarización de sistemas, permitió reducir costos de desarrollo de sistemas, mejorar el tiempo de respuesta hacia el mercado regionalmente, estandarizar procesos y certificarlos todos en la Norma ISO 9001 y de paso, también permitió estandarizar la oferta de productos y servicios a los clientes centroamericanos. Esta estandarización también ha llevado a la interconexión de los sistemas de todos los países y, por ende, a la estandarización organizacional.

De forma gradual abrió operaciones en cada uno de los países, hasta que en la década de los '90 se convirtió en el primer Grupo Financiero con presencia en toda Centroamérica. En la actualidad, los productos y servicios de BAC Credomatic están diseñados para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes. Atentos al

entorno de cambio y evolución permanente, se ha desarrollado una banca digital que en la actualidad es utilizada por más de 1.9 millones de clientes.

El rigor y la gestión responsable del negocio, alineado a una estrategia de triple valor positivo, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, le han permitido a BAC Credomatic contribuir con el crecimiento económico e impactar la calidad de vida de numerosas familias centroamericanas. Al día de hoy, BAC Credomatic Network es reconocida como una empresa consolidada en América Central en el funcionamiento de tarjetas de crédito y servicios bancarios. Su aporte a la región ha sido el reflejo de cómo una organización netamente Centroamericana, puede balancear sus metas de crecimiento con el crecimiento de las comunidades donde actúa, de manera tal que ambos compartan el éxito y la prosperidad que les rodea.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)

El Aprendizaje Basado en Proyectos está direccionado a la puesta en práctica de metodologías activas direccionadas al aprendizaje mediante la resolución de problemas reales o simulados, donde los participantes desarrollan conocimientos y habilidades mediante proyectos estructurados. Según Acosta (2024).

El aprendizaje basado en proyectos (ABP) representa una metodología pedagógica innovadora que busca transformar la enseñanza tradicional.

Este enfoque se centra en involucrar a los estudiantes en la resolución

de problemas reales mediante la ejecución de proyectos significativos, facilitando un aprendizaje más profundo y aplicable. (p.7934).

Quiere decir que, las estrategias de aprendizaje basado en proyectos para la capacitación del personal de ventas en Bac Panamá, vienen a ser un conjunto de acciones planificadas para aplicar el ABP en la capacitación del personal de ventas, tales como: diseño de proyectos, trabajo colaborativo, resolución de casos prácticos y evaluación por resultados.

2.2.2 Capacitación y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Bancario

La capacitación y desarrollo del talento humano en el sector bancario establece un proceso estratégico orientado a fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores, a fin de optimizar su desempeño y adaptarse a las exigencias de un entorno financiero dinámico y altamente competitivo. A juicio de (Calvache et al., 2025).

Implementar programas de capacitación y desarrollo laboral en las organizaciones influye de manera directa y significativa en sus colaboradores, ya que a través de estos procesos se mejoran sus habilidades técnicas y competencias blandas, de esta manera al actualizar y fortalecer sus capacidades ellos tienden a volverse más eficientes y comprometidos con los objetivos organizacionales. (p.21).

En este contexto, la capacitación no solo se direcciona a la transmisión de conocimientos técnicos, sino también en el desarrollo integral del colaborador,

abarcando aspectos como la atención al cliente, la ética profesional y la toma de decisiones.

En primer lugar, la capacitación está vinculada a las acciones formativas dirigidas a optimizar las habilidades específicas de los empleados para el desempeño de sus funciones actuales. En el sector bancario, esto incluye el manejo de productos financieros, normativas regulatorias, sistemas tecnológicos y técnicas de venta. Debido a la constante evolución de los servicios financieros y las nuevas tecnologías de la información, la capacitación debe ser continua, permitiendo a los colaboradores actualizarse y responder eficientemente a los cambios del mercado. Para Oltra (2013), “cuando hablamos de desarrollo nos referimos a un esfuerzo para ofrecer a los empleados las competencias que la organización necesitara en el futuro”. (p.151).

Reforzar las competencias laborales de los colaboradores es esencial para una organización, de esta manera sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores se aplican con eficacia al entorno de trabajo y se contribuye directamente al crecimiento personal y organizacional. Al desarrollar este tipo de competencias se convierte en una parte central de la gestión del talento humano para poderse desempeñar de manera efectiva y adaptarse a los cambios del mercado. “Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o el fracaso de la misma, son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso”. (Cota y Rivera. 2016).

Visto de este modo, la capacitación del personal de ventas en BAC Credomatic Panamá es un proceso continuo y estratégico orientado a fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores encargados de la comercialización de

productos y servicios financieros. Este proceso incluye la formación en áreas como atención al cliente, técnicas de venta, manejo de productos bancarios, cumplimiento de normativas y uso de herramientas tecnológicas, con el fin de mejorar su desempeño y adaptarse a las exigencias del mercado.

2.2.2.1 Métodos tradicionales vs. Métodos activos de capacitación en el sector bancario

En el sector bancario, la capacitación del talento humano ha evolucionado desde enfoques clásicos hacia metodologías más dinámicas, respondiendo a la necesidad de formar colaboradores capaces de adaptarse a entornos cambiantes, digitales y altamente competitivos. En aportes de Misuri (2026).

Los métodos de capacitación tradicionales a menudo no logran captar la atención. Los horarios rígidos para la presencia física, las presentaciones extensas y los manuales densos pueden generar una sensación de desmotivación y agobio en los empleados. Esta desmotivación no solo reduce la retención de conocimientos, sino que también puede provocar errores, incumplimiento de normas y rotación de personal. (p.4).

De este modo, los métodos tradicionales de capacitación siempre están caracterizados por ser enfoques centrados en el instructor, donde el conocimiento se transmite de forma unidireccional. Entre los más comunes se encuentran las clases magistrales, conferencias, talleres expositivos y el uso de manuales o presentaciones. En el sector bancario, estos métodos se utilizan comúnmente para la inducción del

personal, la explicación de normativas, políticas internas y productos financieros. Su principal ventaja radica en la facilidad para transmitir grandes volúmenes de información en poco tiempo y mantener uniformidad en los contenidos.

Dentro de este contexto, Misuri (Op Cit). Señala

Los métodos activos de capacitación, están transformando la formación bancaria, convirtiéndola de una tarea tediosa en una experiencia dinámica que mejora tanto la retención como el rendimiento. Las instituciones financieras reconocen la necesidad de una capacitación personalizada y a demanda que se adapte a los diversos estilos de aprendizaje, horarios y roles. (p.5).

Asumiendo las ideas anteriores, los métodos activos de capacitación se centran en el participante como protagonista del aprendizaje, promoviendo la participación, el análisis y la resolución de problemas. Entre estos métodos destacan el aprendizaje basado en proyectos, estudios de caso, simulaciones, juegos de roles y aprendizaje colaborativo. En el ámbito bancario, estas estrategias permiten recrear situaciones reales de atención al cliente, negociación o gestión de productos financieros, facilitando el desarrollo de habilidades prácticas y toma de decisiones.

2.2.3 Competencias del vendedor financiero en Panamá

Las competencias del vendedor financiero en Panamá comprenden un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al profesional desempeñarse

eficazmente en la comercialización de productos y servicios bancarios. Según InboundCycle (s.f.):

El ciclo o proceso de venta es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía. (p.38).

Afirmación que es apoyada por Azofeifa (2016). Cuando asume. Para una venta adecuada.

Es necesario implementar estilos de negociación, los cuales varían de acuerdo al cliente o mercado meta en el cual se enfoque el vendedor. Para contar con una planificación estratégica, es necesario tener en cuenta: los gustos del cliente, necesidades del cliente, nicho de mercado, conocimiento óptimo de los productos. Asimismo, se debe realizar técnicas de negociación, para lo cual se recomienda la capacitación continua por parte del vendedor. (p.38).

A partir de esta premisa destacan las competencias técnicas, que incluyen el dominio de productos financieros (cuentas, créditos, tarjetas, inversiones), conocimiento de normativas regulatorias y manejo de herramientas digitales propias del sector. Asimismo, son fundamentales las habilidades comunicativas, ya que el vendedor financiero debe explicar conceptos complejos de manera clara y persuasiva, escuchar activamente las necesidades del cliente y generar relaciones de confianza.

Pero en todo momento el vendedor debe tener en cuenta cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la organización, para así adecuarlos a las metas asignadas al vendedor. Para definir dichos objetivos, es necesario tener en cuenta tres aspectos importantes: qué, cómo, cuándo y dónde. Además de las competencias digitales.

2. 2.3.1 Conocimiento técnico y presentación de productos.

El conocimiento técnico de los productos de BAC Credomatic Panamá, se refiere al dominio que posee el personal de ventas sobre las características, beneficios, condiciones y funcionamiento de los servicios financieros que ofrece la entidad. Al respecto, Only Marketing (s.f.), aporta:

Presentar un producto, para el marketing, va mucho más allá del simple ofrecimiento de un artículo o un servicio básico: presentar un producto, desde esta perspectiva, implica la consideración de una serie de variables que complementan, engrandecen y distinguen la oferta inicial -la llamada oferta tradicional- haciéndola viable para la empresa y atrayente para el consumidor. (p.39).

Este conocimiento incluye la comprensión detallada de productos como cuentas de ahorro y corriente, tarjetas de crédito, préstamos personales, hipotecarios, seguros e inversiones, así como sus tasas de interés, comisiones, requisitos y políticas de uso. Además, implica la capacidad de explicar de manera clara y precisa estos productos a los clientes, adaptando la información a sus necesidades y perfil financiero. También abarca el conocimiento de normativas regulatorias vigentes en Panamá, el manejo de

plataformas digitales del banco y los procedimientos internos para la gestión de solicitudes y servicios.

2.2.3.2 Habilidades blandas (comunicación, persuasión y ética).

En el contexto actual, caracterizado por rápidos avances tecnológicos y un mercado laboral globalizado, las competencias del siglo XXI, particularmente las habilidades blandas, se han vuelto esenciales para el éxito tanto profesional como personal. Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse eficazmente, trabajar en colaboración, pensar críticamente y ser creativo. (Trilling & Fadel, 2009).

Es conveniente precisar ante lo argumentado, la postura de LinkedIn (2019), cuando expresa “Las habilidades blandas son valoradas por los empleadores porque complementan las competencias técnicas, facilitando la integración y el funcionamiento efectivo de los empleados en un entorno de trabajo. (p. 29).

Desde ese enfoque en el presente estudio sobre la implementación de estrategias de aprendizaje basado en proyectos para la capacitación del personal de ventas en la sucursal Terminal de Albrook de BAC Credomatic en Panamá, las habilidades blandas, comunicación, persuasión y ética, constituyen una dimensión clave del desarrollo del talento humano. La persuasión, por su parte, se define como la capacidad de influir en la toma de decisiones del cliente mediante argumentos sólidos, basados en el conocimiento de los productos financieros y en la comprensión de sus necesidades.

Por su parte, la ética se conceptualiza como el conjunto de principios y valores que orientan el comportamiento profesional del vendedor, incluyendo la honestidad, la transparencia y el cumplimiento de normativas. En el contexto de la capacitación, la ética adquiere especial relevancia, ya que garantiza que las prácticas de venta se realicen de manera responsable, priorizando el bienestar del cliente y fortaleciendo la reputación institucional.

En opinión apreciativa de (Vega et al., 2024).

La comunicación efectiva es una competencia clave en el siglo XXI. Es fundamental para la construcción de relaciones, la resolución de conflictos y la facilitación del aprendizaje continuo. La comunicación no solo implica transmitir información, sino también la habilidad para escuchar y comprender el contexto y las emociones de los demás.

De allí que, la comunicación se entiende como la capacidad del colaborador para transmitir información de manera clara, empática y efectiva, así como para escuchar activamente a los clientes, permitiendo identificar sus necesidades y ofrecer soluciones adecuadas. Esta habilidad es esencial en el entorno bancario, donde la claridad y la confianza son determinantes en la relación con el cliente.

2.2.4 Manejo de herramientas digitales bancarias.

Se refiere al uso de plataformas tecnológicas que permiten realizar operaciones financieras sin necesidad de acudir físicamente a una sucursal. Hoy en día es una habilidad básica para la vida cotidiana y el trabajo. En esta línea, (Yataco et al., 2024).

“La tecnología financiera o Fintech, ha surgido como una auténtica generadora de

valor al simplificar la oferta de servicios bancarios y optimizar las operaciones a través de sistemas digitales ágiles e interactivos” (p.878). Esta revolución tecnológica se ha centrado siempre en la comodidad del cliente, repensando la manera en que las personas acceden y gestionan sus recursos económicos.

Esto supone, el manejo de herramientas digitales bancarias como una competencia esencial en la actualidad, especialmente para clientes de entidades como BAC Credomatic en Panamá. Estas herramientas permiten a los usuarios realizar operaciones financieras de manera rápida, segura y sin necesidad de acudir a una sucursal física. A través de plataformas como la banca en línea y aplicaciones móviles, los clientes pueden acceder a sus cuentas en cualquier momento, lo que facilita la administración de su dinero en la vida diaria.

2.2.5 BAC: Misión, visión, valores y funciones

✓ Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

2.2.2 Visión

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la región.

En BAC se trabaja de una manera ágil, simple e innovadora cultivando relaciones leales y duraderas con nuestros clientes, de manera sostenible a través de todos los productos y servicios digitales, dejando una huella positiva en cada uno de los países donde operamos los valores de la empresa son:

- ✓ Integridad
- ✓ Respeto
- ✓ Excelencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Innovación
- ✓ Administración

El rigor y la gestión responsable del negocio, alineado a una estrategia de triple valor positivo, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, le han permitido a BAC Panamá contribuir con el crecimiento económico e impactar la calidad de vida de numerosas familias centroamericanas. Al día de hoy, BAC Network es reconocida como una empresa consolidada en América Central en el funcionamiento de tarjetas de crédito y servicios bancarios. Su aporte a la región ha sido el reflejo de cómo una organización netamente Centroamericana, puede

balancear sus metas de crecimiento con el crecimiento de las comunidades donde actúa, de manera tal que ambos compartan el éxito y la prosperidad que les rodea.

✓ Modelo

El modelo de negocio del banco es de institución tradicional combinada con la modernidad del e-commerce

✓ Comunicación

Comunicación bidireccional directa con el cliente atendiendo y respondiendo a sus necesidades

✓ Composición

El Banco Bac terminal Albrook en Panamá este compuesto por 60 empleados

✓ Departamento de ventas

Funciones

Su principal función es atraer nuevos clientes y mantener relaciones sólidas con los actuales, asegurando el crecimiento de la cartera y el cumplimiento de metas comerciales establecidas por la institución.

Una de las funciones más importantes del área de ventas es la promoción y comercialización de productos financieros, como cuentas bancarias, tarjetas de crédito, préstamos y servicios de pago. Los colaboradores deben identificar las necesidades de los clientes y asesorarlos para ofrecerles soluciones adecuadas, brindando información clara y personalizada sobre cada producto.

Además, este departamento se encarga de la atención y seguimiento de clientes y prospectos, lo cual incluye responder consultas, gestionar solicitudes, resolver reclamos y dar acompañamiento durante todo el proceso de venta. Esto permite garantizar una experiencia positiva al cliente y fomentar su fidelización con el banco.

Otra función clave es el cumplimiento de metas y objetivos comerciales. El equipo de ventas trabaja con indicadores de rendimiento, por lo que debe alcanzar cuotas de colocación de productos y niveles de productividad tanto individuales como grupales. Para lograrlo, se implementan estrategias comerciales, planes de acción e incentivos que impulsan las ventas.

Asimismo, el departamento de ventas participa en la gestión y desarrollo de la cartera de clientes, lo que implica captar nuevos usuarios, mantener relaciones a largo plazo y fortalecer la lealtad del cliente. También realizan visitas, llamadas y seguimiento continuo para cerrar negocios y asegurar la satisfacción del cliente.

2.3. Teorías que sustentan el estudio

2.3.1. teoría del Constructivismo (Jean Piaget y Lev Vygotsky).

El ABP parte de una metodología similar basada en problemas y aunque pueda parecer una metodología relativamente reciente, la realidad es bien distinta, ya que comenzó a utilizarse en los sectores de la arquitectura y la ingeniería en la segunda mitad del siglo XIX. Ya entrado el siglo XX, fueron las universidades norteamericanas las que contribuyeron a su introducción en el mundo académico en la década de los

60, llegando a Europa unos años más tarde con el ánimo de expandirse por todo el continente. A juicio de González (2021).

Una de las corrientes académicas sobre las que se asientan, tanto el Aprendizaje Basado en Problemas como en Proyectos, es el constructivismo, que puede ser considerado como una metodología de aprendizaje en la que el individuo representa un papel activo en la construcción de su realidad. (p: 107).

Este enfoque recibirá aportaciones de investigadores de la talla de Piaget, Vygotski, resultando en las teorías constructivistas que se conocen hoy en día. Así pues, el ser humano generará conocimiento nuevo a partir del adquirido anteriormente (Vygotsky, 1979), y es ahí donde entra en juego este tipo de enseñanza, ya que el alumnado o los que están formando parte de la capacitación van a ser capaz, gracias a los proyectos desarrollados en clase, de construir nuevo conocimiento, a partir del generado con anterioridad, en ese mismo módulo formativo.

En ese sentido, el constructivismo, sustenta teóricamente el presente estudio porque concibe el aprendizaje como un proceso activo en el que el individuo construye conocimientos a partir de la experiencia, la interacción y la resolución de problemas reales. En el contexto de la implementación de estrategias de aprendizaje basado en proyectos para la capacitación del personal de ventas en BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, este enfoque es especialmente pertinente, ya que permite que los colaboradores desarrollen habilidades prácticas mediante situaciones auténticas de trabajo, fomentando la reflexión, la colaboración y la aplicación directa del conocimiento.

2.4. Bases Legales

Constitución Política de la República de Panamá: 2004. Artículo 91: establece que.

Todos tienen el derecho a la educación y la responsabilidad de educarse. El Estado organiza y dirige el servicio público de la educación nacional y garantiza a los padres de familia el derecho de participar en el proceso educativo de sus hijos. La educación se basa en la ciencia, utiliza sus métodos, fomenta su crecimiento y difusión y aplica sus resultados para asegurar el desarrollo de la persona humana y de la familia, al igual que la afirmación y fortalecimiento de la Nación panameña como comunidad cultural y política. La educación es democrática y fundada en principios de solidaridad humana y justicia social. (p.47).

El Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) de Panamá, creado por el Decreto de Gabinete No. 2 de 1969 y regido por la Ley Orgánica (Ley 249 de 1970), gestiona políticas laborales y promueve el empleo digno. Implementa programas como "Aprender Haciendo", "Mi Primer Empleo", pasantías juveniles y formación para personas con discapacidad.

Superintendencia de Bancos de Panamá: Se sustenta principalmente en el Decreto Ley No. 9 de 1998 (Ley Bancaria de Panamá), especialmente en disposiciones generales sobre la idoneidad, ética y competencia del personal bancario, además de los acuerdos y normativas prudenciales que exigen capacitación continua, gestión de riesgos y cumplimiento de estándares de calidad en las entidades financieras.

Desde ese fundamento jurídico, las bases legales citadas sustentan el estudio porque establecen el marco normativo que respalda la formación continua, el desarrollo de competencias y la calidad del desempeño laboral en Panamá. La Constitución Política garantiza el derecho a la educación como fundamento del desarrollo humano, lo que justifica la capacitación permanente del personal. El MITRADEL fortalece este principio mediante políticas y programas de formación y empleabilidad que promueven el aprendizaje práctico y el desarrollo de habilidades laborales. Por su parte, la Superintendencia de Bancos de Panamá exige idoneidad, ética y capacitación constante en el sector financiero, lo que respalda directamente la necesidad de implementar estrategias de aprendizaje basado en proyectos en BAC Panamá para mejorar el desempeño del personal de ventas y asegurar un servicio eficiente y competitivo.

2.5 Sistema de variables

2.5.1 Definición conceptual variable Aprendizaje Basado en Proyectos. Herramienta eficaz para lograr competencias en estudiantes, alcanzando integrar conocimientos, habilidades y valores con base científica en la generación de procesos de aprendizaje.

2.5.2 Definición operacional variable. Participación en proyectos, aplicación práctica de conocimientos y desarrollo de habilidades como trabajo en equipo y resolución de problemas.

2.5.3 Definición conceptual variable Capacitación del personal de ventas. transmisión de conocimientos específico relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la

organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

2.5.4 Definición operacional variable Capacitación del personal de ventas. Mejora en habilidades comerciales y la aplicación de lo aprendido en el desempeño laboral para las ventas.

Cuadro N°. 1.

2.7 Operacionalización de variables

Objetivo General: Implementar estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos mediante capacitación del personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, para el fortalecimiento de competencias comerciales en función de captación de clientes.					
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Aprendizaje Basado en Proyectos	Según García (2021). El ABP es una herramienta eficaz para lograr competencias en estudiantes, logrando integrar conocimientos, habilidades y valores con base científica en la generación de procesos e aprendizaje. (p.519).	Participación en proyectos, aplicación práctica de conocimientos y desarrollo de habilidades como trabajo en equipo y resolución de problemas. Se operacionaliza mediante indicadores obtenidos a través de encuestas y entrevistas, evaluando la	Habilidades comerciales y de negociación	-Habilidades de negociación del personal.	1
				-Capacidad para manejar productos con análisis logístico complejo.	2
				-Uso de metodologías prácticas en la capacitación.	3
				-Estrategias de capacitación	4
				-Aplicación del Aprendizaje basado en proyectos. Valoración del ABP	5
Capacitación del personal de ventas	Para Chiavenato (2007). Citado por López (2007). La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (p.17).	La mejora en habilidades comerciales y la aplicación de lo aprendido en el desempeño laboral para las ventas. Se mide a partir de encuestas y entrevistas que valoran el nivel de conocimiento adquirido	Conocimiento técnico del producto	-Dominio de los aspectos técnicos de BAC Flota.	6
				-Capacidad para explicar el producto a clientes corporativos.	7
				-Existencia de espacios o tiempos para la planificación estratégica.	8
				-Diseño de estrategias de prospección adaptadas al mercado	9

Fuente: Bustamante, (2026)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La investigación en curso, se encuentra ubicada desde el paradigma mixto, dado que, admite abordar el problema evidenciado adoptando perspectivas cuantitativas y cualitativas. Desde ese enfoque, (Maldonado et al., 2025), mencionan. “La integración de datos numéricos con información contextual permite construir interpretaciones más sólidas, dado que se logra tanto la medición objetiva de variables como la comprensión profunda de experiencias y percepciones” (p. 1041).

En otras palabras, el estudio luego de recolectada la información esta; se presenta desde datos mediante números y análisis cualitativo que surge de la estadística empleada así establecer relaciones causales entre las variables y los resultados. Esta combinación permite que la investigación no se limite a medir resultados, sino que también busque comprender el contexto y los procesos humanos, logrando una perspectiva más amplia y profunda sobre cómo se enseñan las matemáticas en el aula.

Como señalan Fernández y Baptista, (2018), “el enfoque cualitativo se caracteriza por la exploración profunda de significados, vivencias y construcciones simbólicas, lo cual lo hace idóneo para estudiar experiencias éticas en contextos de alta presión como las emergencias clínicas”. (p. 17).

Quiere decir que, desde el enfoque cualitativo, se busca comprender las experiencias, percepciones y opiniones del personal de ventas sobre las estrategias aplicadas, así como su impacto en el proceso de aprendizaje y desempeño laboral.

Mientras que, su dimensión cuantitativa, citando a (Vizcaino et al., 2023). “El enfoque cuantitativo se distingue por su énfasis en la medición y el análisis numérico de datos.

Este método se caracteriza por la recopilación sistemática de información que puede ser cuantificada, seguida de un análisis riguroso mediante técnicas estadísticas” (p. 9727). Esta orientación cuantitativa es a que admite medir variables como el nivel de aprendizaje, desempeño, cumplimiento de objetivos y efectividad de las estrategias implementadas, a través de datos numéricos y análisis estadísticos.

Acerca del tipo de investigación la misma es descriptiva, al respecto, Sampieri, 2014.

Expone:

La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (p 19).

Visto de esa manera, se busca detallar cómo se desarrollan las estrategias de aprendizaje basado en proyectos dentro del proceso de capacitación, identificando características, prácticas y resultados sin establecer relaciones causales.

En lo relativo al diseño de la investigación, es no experimental, de campo y documental. En postura de Ruiz (2016). la investigación no experimental. “Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. (p. 46). entonces, el estudio es de diseño no experimental,

debido a que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan las estrategias y su aplicación en el contexto real de la empresa, tal como ocurren.

Por su parte la Investigación de campo es definida por Arias, (2016) como aquel diseño de investigación que "Consiste en la recolección de datos de interés, en forma directa de la realidad, donde ocurren los hechos, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos censales o primarios"(p. 18). Desde esa óptica, se aprecia que los datos se recolectan directamente en el sitio de los acontecimientos la sucursal de Albrook, donde el personal de ventas realiza sus actividades, permitiendo un análisis en el entorno real de trabajo.

Ahora bien, la investigación documental siguiendo a Fidas (2023).

La investigación documental se ha definido como un proceso dirigido a la búsqueda de nuevos conocimientos mediante la recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y publicados por otros investigadores o instituciones científicas en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. (p. 12).

En este contexto, la investigación, también es documental, ya que se apoya en la revisión de manuales de capacitación, informes internos, políticas institucionales y literatura académica sobre aprendizaje basado en proyectos, lo que permite fundamentar teóricamente el estudio.

3.2 Población y muestra

En todo proceso de investigación se establece el objeto de la misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio. En este orden de ideas, (Hernández, et al, 2014a), definen población como: “la que reúne a individuos, objetos, entre otros, que pertenecen a una misma clase de características similares. La población forma parte del universo”. (p.91). de allí que, la población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, entre otros, que, siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

Visto de esa manera, para los efectos de la investigación en curso, la población de estudio está representada por todo el personal del área de ventas de BAC Panamá, específicamente en la sucursal Terminal de Albrook. Esto incluye: dieciocho (18), Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros con metas comerciales y seis (6), Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook

En cuanto a la muestra, la misma es la que puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según (Maldonado et al., op Cit), la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. Se refiere a una parte de la población, es decir, a un número de personas u objetos seleccionados, cada uno de los cuales es un elemento del universo que se pretende estudiar.

Tipo de muestra estadística

En este caso, la muestra es finita. A juicio de (Hernández, 2014b), “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69).

M = P; 18 = 18 Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros

M = P; 6 = 6 (6), Gerentes y Supervisores

Ecuación 1. Igualdad entre Población y Muestra

Siendo así, las unidades a analizar en la presente investigación están conformadas por los mismos sujetos participantes de la población, que son dieciocho (18), Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros con metas comerciales, y seis (6), Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook

Cuadro 2. Muestra.

Estrato	Población	%	Muestra
Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros	18	100%	18
Gerentes y Supervisores	6	100%	6

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información en la presente investigación se utilizará como técnica, la encuesta tipo cuestionario definido por (Hernández, 2014c), como “conjunto

de preguntas a una o más variables a medir” (p. 191). En tal sentido la utilización del cuestionario permitirá organizar la información del fenómeno a estudiar para mayor facilidad de codificación y análisis de datos.

Como instrumento un cuestionario definido por (Hernández, 2014d), como “conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (p. 191). En tal sentido la utilización del cuestionario permitirá organizar la información del fenómeno a estudiar para mayor facilidad de codificación y análisis de datos. En este caso, el cuestionario estará conformado por preguntas utilizando la escala de frecuencia Likert con alternativa de respuestas de siempre (s), casi siempre (cs), algunas veces (av), y nunca(n). (ver anexo A-1).

3.4 Validez y confiabilidad de los instrumentos

(Sampieri, 2014b), plantea “la validez de un instrumento consiste en captar de manera significativa y con un grado de exactitud suficiente y satisfactorio, aquello que es objeto de la investigación” (p. 42). La validez de un instrumento se puede lograr mediante la Operacionalización de las Variables o a través del juicio de expertos en el área o tema de investigación; En este caso, para la redacción del instrumento se recomienda la revisión de por lo menos tres (3) expertos.

Entre los requisitos a considerar para la validación del o de los instrumentos, se tienen los siguientes: El Mapa de Variables (Operacionalización de las variables). El instrumento elaborado, con su presentación e instrucciones respectivas. Carta de

validación del instrumento. Formato para la validación interna del instrumento a través del juicio de los expertos.

La confiabilidad se relaciona con el hecho de que el instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona y en las mismas circunstancias, tal como lo expresan (Sampieri, 2014) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p.235). Es decir, determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1; cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada.

Ecuación 2. Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left[1 - \frac{\sum S_{is}^2}{St^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente de confiabilidad

α : Coeficiente de confiabilidad

k: Número de preguntas ó ítems

$\sum S_{is}^2$: Sumatoria de las varianzas por ítem

St^2 : Varianza total del instrumento

La aplicación de la prueba de confiabilidad permitirá demostrar su grado de confiabilidad, sea esta de probabilidad alta, media o baja, de acuerdo a los criterios establecidos por Cronbach.

3.5 Técnicas de análisis de datos

En función de los procedimientos empleados para la recolección de la información, los datos serán analizados desde un enfoque cualitativo, considerando las opiniones y aportes proporcionados por los participantes a través de las entrevistas. Este análisis permitirá interpretar las experiencias y percepciones del personal involucrado en el proceso de capacitación.

Asimismo, al tratarse de una investigación de tipo descriptivo, cuyo propósito es caracterizar el fenómeno tal como se presenta, se aplicarán técnicas comunes de este tipo de estudios. En este sentido, se utilizarán estadísticas descriptivas, mediante la organización de los datos en tablas y su representación a través de gráficos, facilitando una visualización clara y ordenada de la información obtenida.

Por otra parte, el análisis de los datos se desarrollará de manera sistemática, orientado a la construcción de interpretaciones y al establecimiento de relaciones entre las respuestas de los participantes y los objetivos de la investigación. De esta manera, la metodología aplicada permitirá alcanzar resultados coherentes y pertinentes en el estudio sobre la implementación de estrategias de aprendizaje basado en proyectos en el personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook.

3.6 Procedimiento de la investigación

En primer lugar, se realizó una revisión documental, que permitió recopilar información teórica relacionada con el aprendizaje basado en proyectos, procesos de capacitación y desarrollo del talento humano. Esta fase contribuirá a la construcción del marco teórico y conceptual de la investigación.

Seguidamente, se procedió a la definición de la población y selección de la muestra, identificando al personal de ventas y supervisores que participarán en el estudio, considerando criterios de accesibilidad y relación directa con el proceso de capacitación.

Posteriormente, se llevará a cabo la recolección de datos, mediante la aplicación de encuestas al personal de ventas y entrevistas a supervisores, con el propósito de obtener información sobre las estrategias de capacitación utilizadas y su impacto en el desempeño laboral.

Una vez obtenida la información, se realizará el procesamiento y análisis de los datos, utilizando técnicas cualitativas para interpretar las opiniones de los participantes y estadísticas descriptivas para organizar los datos en tablas y gráficos.

Finalmente, se procederá a la interpretación de los resultados, elaboración de conclusiones y formulación de recomendaciones orientadas a mejorar las estrategias de capacitación del personal de ventas, con base en los hallazgos obtenidos en la investigación.

CAPITULO IV
ANALISIS E INTEPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

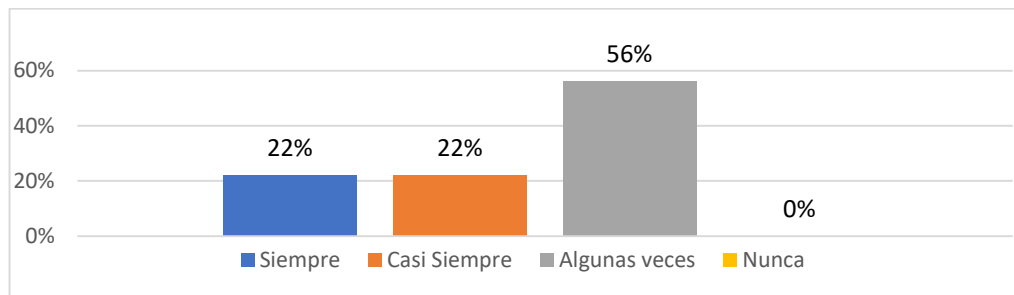
Cuestionario aplicado a Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros con metas comerciales. BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook

Tabla 1. ¿Se siente usted con el conocimiento técnico suficiente para explicar detalladamente los beneficios y el funcionamiento de la plataforma BAC Flota a un cliente potencial?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	4	22%
Casi siempre	4	22%
Algunas veces	10	56%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 1. Conocimiento Técnico



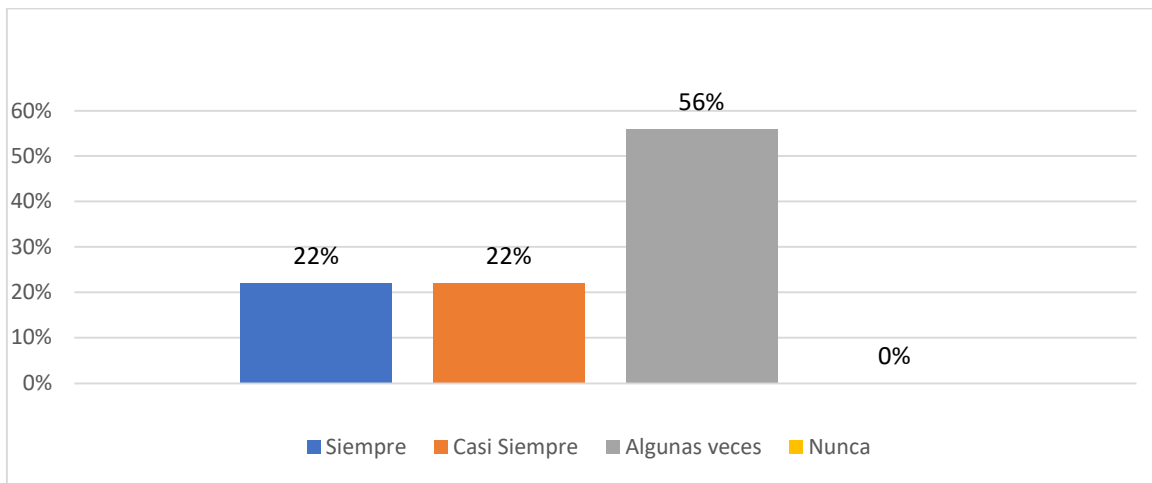
Se presentan resultados obtenidos en la tabla nº 1 y gráfico nº 1 donde los encuestados coinciden de forma respectiva en un veintidós por ciento (22%) que “Siempre” y “Casi Siempre” se siente con el conocimiento técnico suficiente para explicar detalladamente los beneficios y el funcionamiento de la plataforma BAC Flota a un cliente potencial, sin embargo la mayoría de estos opinaron que solo “Algunas Veces” posee el conocimiento técnico suficiente para enfrentar dicho evento, en este sentido, los ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros con metas comerciales debería contar con conocimientos sólidos que le permitan comunicar de manera clara y precisa las características del servicio, tales como el control de consumo por vehículo, la generación de reportes en tiempo real, la optimización de recursos y la prevención de usos indebidos. Asimismo, debe poseer facilidad al momento de responder dudas, manejar objeciones y adaptar la información según las necesidades específicas del cliente potencial.

Tabla 2. ¿Aplica estrategias comerciales efectivas para persuadir a clientes interesados en el servicio BAC Flota?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	4	22%
Casi siempre	4	22%
Algunas veces	10	56%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 2. Estrategias comerciales efectivas



Se evidencian los resultados presentados en la tabla nº 2 y gráfico nº 2 donde la muestra encuestada opinó en un veintidós por ciento que (22%) “Siempre” y “Casi siempre” respectivamente aplica estrategias comerciales efectivas para persuadir a clientes interesados en el servicio BAC Flota, mientras el cincuenta y seis por ciento (56%) expreso que “Algunas veces” aplica dichas estrategias. De allí que, la implementación de estrategias comerciales efectivas debería aplicarse con regularidad, ya que resultan fundamental para lograr la captación y fidelización de clientes interesados en servicios empresariales como BAC flota. Además, en un entorno altamente competitivo, no basta con ofrecer un producto; es necesario comunicar su valor de manera clara, convincente y adaptada a las necesidades

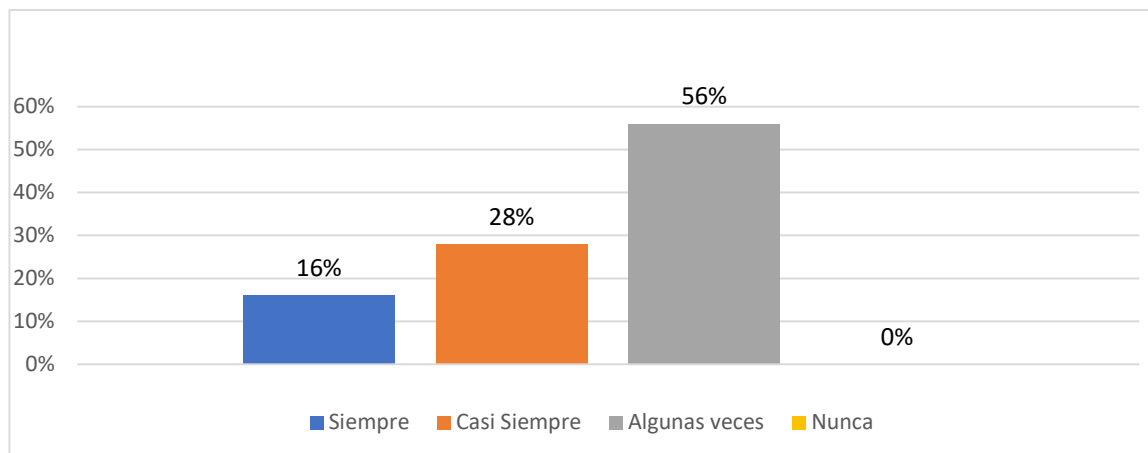
específicas de cada cliente interesado en el servicio que ofrece la empresa en este caso BAC flota.

Tabla 3. ¿Identifica con facilidad las debilidades o necesidades de gestión de combustible y logística que tienen las empresas que visitan la sucursal de Albrook?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	3	16%
Casi siempre	5	28%
Algunas veces	10	56%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 3. Debilidades o necesidades de gestión de combustible y logística



Como se puede apreciar en la tabla nº 3 y gráfico nº 3 donde la población tomada expresaron en un dieciséis por ciento (16%) que “Siempre” identifica con facilidad las debilidades o necesidades de gestión de combustible y logística que tienen las empresas que visitan la sucursal de Albrook, mientras un veintiocho por ciento (28%) consideraron que “Casi Siempre” y la mayoría de estos un cincuenta y seis por ciento (56%) estimaron que “Algunas Veces” las identifica, de modo que, identificar dichas necesidades o debilidades constituye un factor clave para el éxito en la asesoría y comercialización de servicios empresariales, ya que este proceso permite al asesor comprender la realidad operativa del cliente para mejorar la calidad de servicio y

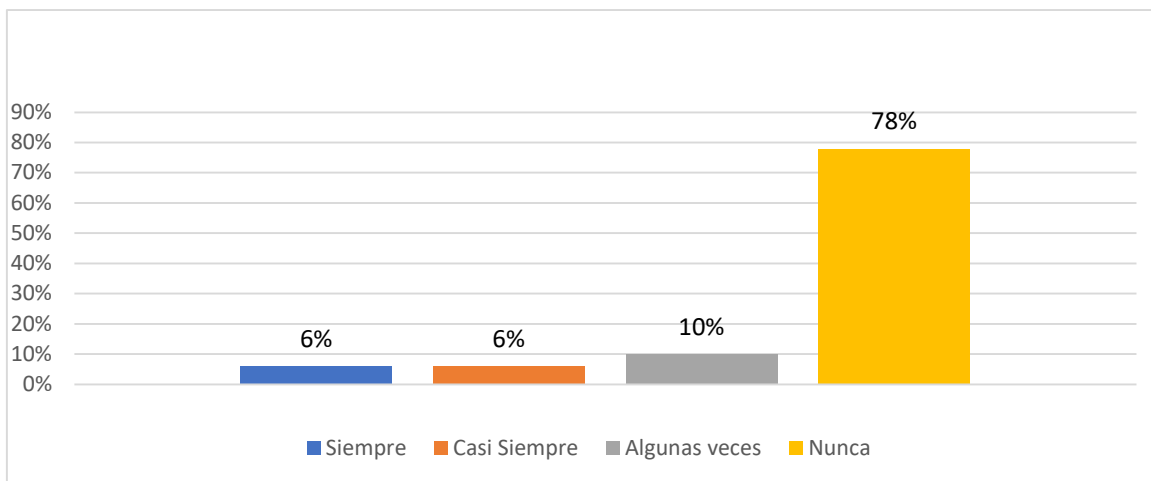
ofrecer soluciones ajustadas a sus requerimientos específicos, incrementando las oportunidades de negocio y contribuyendo al posicionamiento de soluciones efectivas.

Tabla 4. ¿Se le asignan proyectos prácticos que integren la prospección, análisis y propuesta de soluciones para clientes de flotas?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	1	6%
Casi siempre	1	6%
Algunas veces	2	10%
Nunca	14	78%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 4. Asignación de proyectos prácticos



En cuanto a la tabla nº 4 y gráfico nº 4 la muestra encuestada considero en un seis por ciento (6%) de forma respectiva que “Siempre” y “Casi siempre” se le asignan proyectos prácticos que integren la prospección, análisis y propuesta de soluciones para clientes de flotas, asimismo un diez por ciento (10%) de estos expuso que “Algunas Veces”, no obstante una mayoría a significativa de setenta y ocho por ciento (78%) coincidieron en que “Nunca” se le asignan dichos proyectos prácticos lo que constituye una debilidad, ya que el desarrollo de proyectos prácticos permiten desarrollar habilidades integrales que van más allá del conocimiento teórico, facilitando la aplicación real de técnicas, permitiendo que los asesores comprendan de manera más profunda las necesidades de los clientes y los desafíos asociados a

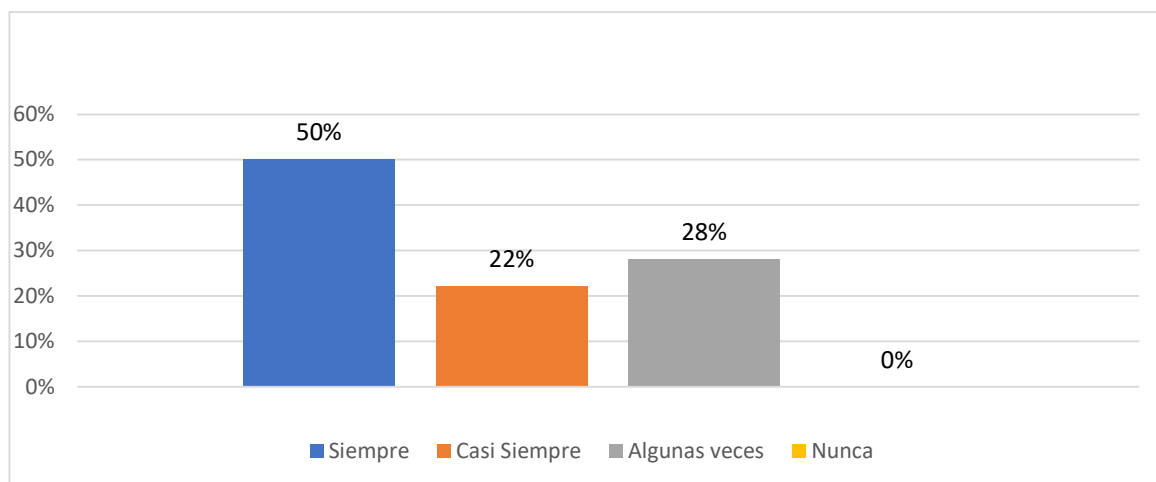
la gestión de flotas, tales como el control de combustible, la optimización de rutas y la reducción de costos operativos, contribuyendo a generar propuestas más acertadas y alineadas con la realidad del cliente.

Tabla 5. ¿Considera que aprender mediante la resolución de un "proyecto de prospección real" es más efectivo para su cierre de ventas que recibir una charla teórica tradicional?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	9	50%
Casi siempre	4	22%
Algunas veces	5	28%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 5. Resolución de un "proyecto de prospección real"



De acuerdo a lo planteado en la tabla nº 5 y gráfico nº 5 donde los encuestados estimaron en un cincuenta por ciento (50%) que "Siempre" considera que aprender mediante la resolución de un "proyecto de prospección real" es más efectivo para su cierre de ventas que recibir una charla teórica tradicional, el veintidós por ciento (22%) sostuvo que "Casi Siempre" y el veintiocho por ciento (28%) restante estimaron que solo "Algunas Veces", visto de este modo, es de considerar que el aprendizaje basado en la resolución de un "proyecto de prospección real" constituye una metodología altamente efectiva para el desarrollo de competencias profesionales cuyo enfoque

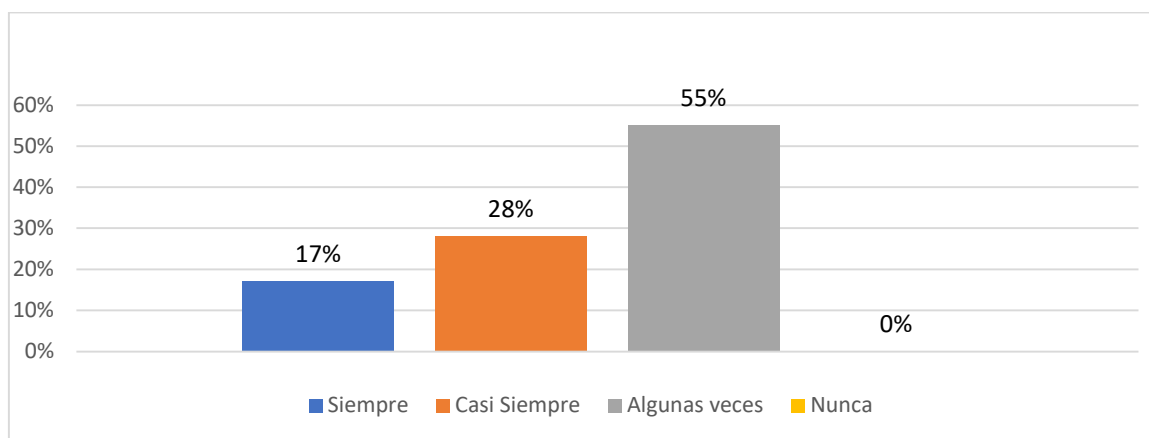
permitirá al ejecutivo enfrentarse a situaciones reales del mercado, donde debe identificar clientes potenciales, analizar sus necesidades y proponer soluciones concretas, lo cual fortalece significativamente su capacidad de aprendizaje, por ende de desempeño.

Tabla 6. ¿Considera que la capacitación recibida le ayuda a mejorar la captación de clientes para el servicio BAC Flota?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	3	17%
Casi siempre	5	28%
Algunas veces	10	55%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 6. Capacitación



Cabe señalar que según los resultados obtenidos en la tabla nº 6 y gráfico nº 6 donde los encuestados expusieron en un diecisiete por ciento (17%) que “Siempre” la capacitación recibida le ayuda a mejorar la captación de clientes para el servicio BAC Flota mientras un veintiocho por ciento (28%) manifestaron que “Casi Siempre” y el cincuenta y cinco (55%) restante estimaron que solo “Algunas Veces” dicha capacitación le ayuda, es decir, que existe la necesidad de capacitación orientada hacia la captación de clientes. Este se puede lograr a través de un proceso formativo adecuado, donde los asesores adquieran conocimientos técnicos, habilidades comerciales y estrategias de comunicación que les permitan

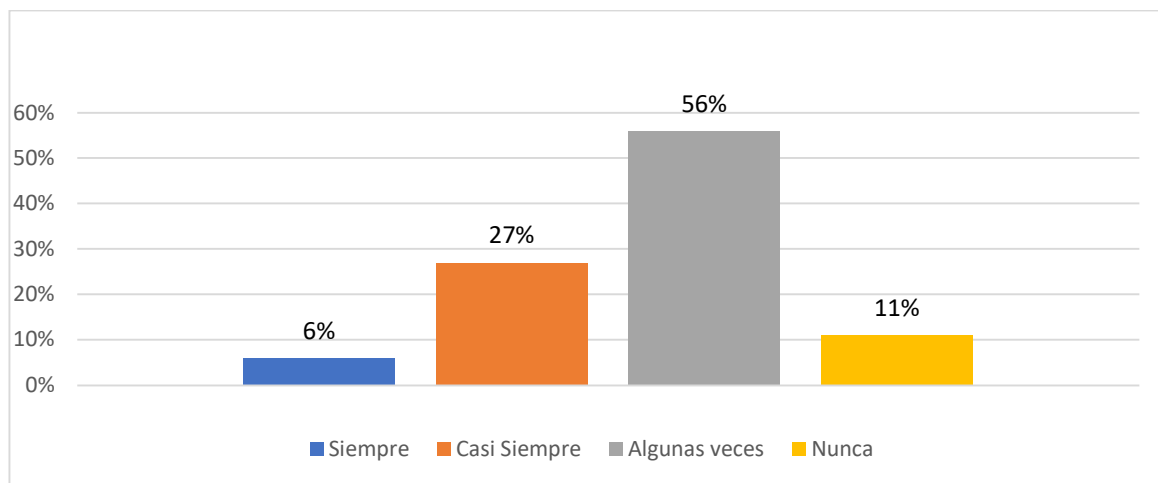
desempeñarse con mayor eficacia en el proceso de venta. Esta no solo mejora el desempeño individual del personal, sino que también impactará positivamente en los resultados de la organización, al incrementar la captación de clientes y fortalecer el posicionamiento del servicio BAC Flota.

Tabla 7. ¿Participa usted en dinámicas de equipo donde se simulen soluciones a problemas logísticos complejos que enfrentan los clientes de flotas en Panamá?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	1	6%
Casi siempre	5	27%
Algunas veces	10	56%
Nunca	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 7. Participación en dinámicas de equipo



Los resultados obtenidos según datos reflejados en la tabla nº 7 y gráfico nº 7 señalaron que un seis por ciento (6%) de los encuestados opinaron que “Siempre” participa usted en dinámicas de equipo donde se simulen soluciones a problemas logísticos complejos que enfrentan los clientes de flotas en Panamá, asimismo un veintisiete por ciento (27%) coincidieron en que “Casi Siempre” el cincuenta y seis por ciento (56%) señaló que “Algunas Veces” y el once por ciento (11%) restante expreso que “Nunca”. De este modo, la empresa debe buscar las estrategias para que todo su personal se integre en su dinámica de equipo cuyas actividades permiten recrear

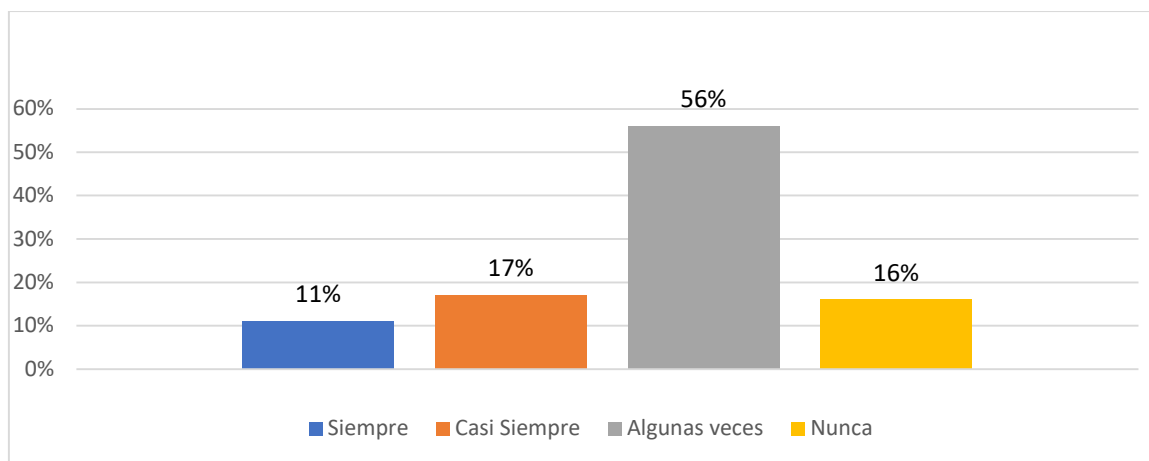
escenarios reales donde los participantes deben analizar situaciones, tomar decisiones y proponer soluciones efectivas ante desafíos, para el desarrollo de competencias profesionales en el ámbito empresarial, especialmente en la atención de clientes de flotas en Panamá.

Tabla 8. ¿Las herramientas de capacitación que recibe actualmente le permiten proponer estrategias creativas para captar nuevos clientes de flota en el sector de transporte de Albrook?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	2	11%
Casi siempre	3	17%
Algunas veces	10	56%
Nunca	3	16%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 8. Herramientas de capacitación



Haciendo referencia según datos obtenidos de la muestra encuestada en la tabla nº 8 y gráfico nº 8 donde un once por ciento (11%) de los encuestado creen que “Siempre” las herramientas de capacitación que recibe actualmente le permiten proponer estrategias creativas para captar nuevos clientes de flota en el sector de transporte de Albrook, mientras un diecisiete por ciento (17%) manifestaron que “Casi Siempre” una mayoría de cincuenta y seis por ciento (56%) reflejó que “Algunas Veces” y el dieciséis por ciento (16%) restante develaron que “Nunca”, dicho así, hay que tener presente

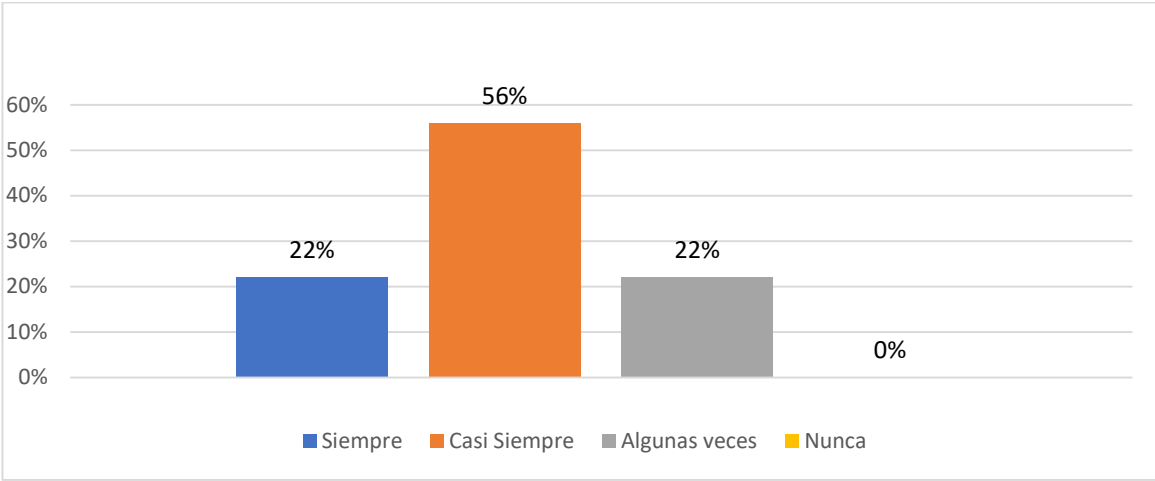
que estas herramientas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de habilidades comerciales orientadas a la captación de nuevos clientes de flota, especialmente en un entorno competitivo como el sector transporte de Albrook, permitiendo fortalecer las competencias del personal en diversas áreas claves para la empresa.

Tabla 9. ¿Estaría dispuesto a liderar un proyecto de mejora comercial si los resultados ayudaran a estandarizar los procesos de venta en otras sucursales del banco?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	4	22%
Casi siempre	10	56%
Algunas veces	4	22%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 9. Disponibilidad de liderar un proyecto de mejora comercial



Se observan en la tabla nº 9 y gráfico nº 9 donde los encuestados coincidieron en un veintidós por ciento (22%) que “Siempre” estaría dispuesto a liderar un proyecto de mejora comercial si los resultados ayudaran a estandarizar los procesos de venta en otras sucursales del banco, un cincuenta y seis por ciento (56%) develaron que “Casi Siempre” y el veintidós por ciento (22%) restante señalaron que “Algunas Veces”. En este sentido, es de tener presente que asumir el liderazgo de un proyecto de mejora comercial no solo beneficia a la sucursal donde se desarrolla, sino que también aporta

valor a toda la organización permitiendo la estandarización de procesos, el mejoramiento de la eficiencia operativa y el fortalecimiento de la competitividad del banco en el mercado.

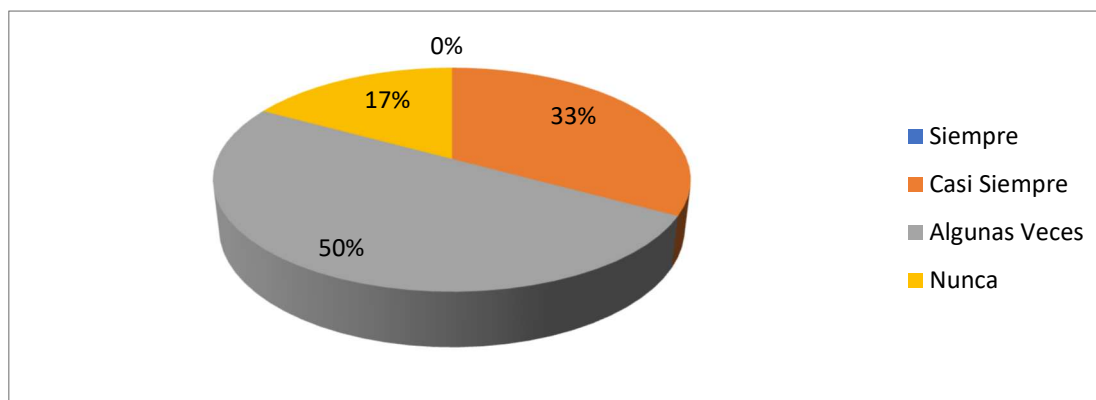
Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook

Tabla 10. ¿Observa usted que su personal de ventas domina los aspectos técnicos de BAC Flota al momento de abordar a un cliente corporativo en la sucursal?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	33%
Algunas veces	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 10. Su personal de ventas domina los aspectos técnicos de BAC Flota



Se presentan resultados obtenidos en la tabla nº 10 y gráfico nº 10 donde los encuestados en un treinta y tres por ciento (33%) señalaron que “Siempre” observa que su personal de ventas domina los aspectos técnicos de BAC Flota al momento de abordar a un cliente corporativo en la sucursal, mientras que la mayoría de estos, es decir el cincuenta por ciento (50%) opinaron que “Casi Siempre” y el restante de diecisiete por ciento (17%) expresaron que “Algunas Veces”. De allí que, el dominio

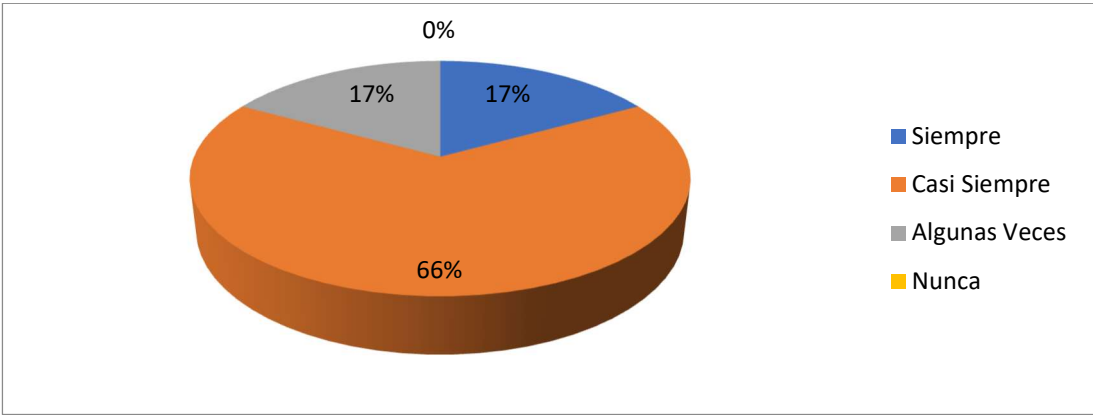
de los aspectos técnicos del servicio BAC Flota por parte del personal de ventas es un factor determinante para lograr una interacción efectiva con clientes corporativos, ya que no solo mejora la calidad de la atención, sino que también fortalece la imagen institucional, incrementa la captación de clientes y contribuye al éxito comercial de la organización.

Tabla 11. ¿Detecta usted deficiencias en las habilidades de negociación de su equipo cuando se trata de productos que requieren un análisis logístico profundo?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	1	17%
Casi siempre	4	66%
Algunas veces	1	17%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 11. Deficiencias en las habilidades de negociación



Como se puede apreciar en la tabla nº 11 y gráfico nº 11 donde los encuestados expresaron en un diecisiete por ciento (17%) de forma respectiva que “Siempre” y “Algunas Veces” detecta deficiencias en las habilidades de negociación de su equipo cuando se trata de productos que requieren un análisis logístico profundo, no obstante, es de hacer notar que una mayoría significativa de sesenta y seis por ciento (66%) consideró que “Casi Siempre” detecta estas deficiencias en su equipo. En este sentido, la identificación oportuna de deficiencias en las habilidades de negociación del equipo

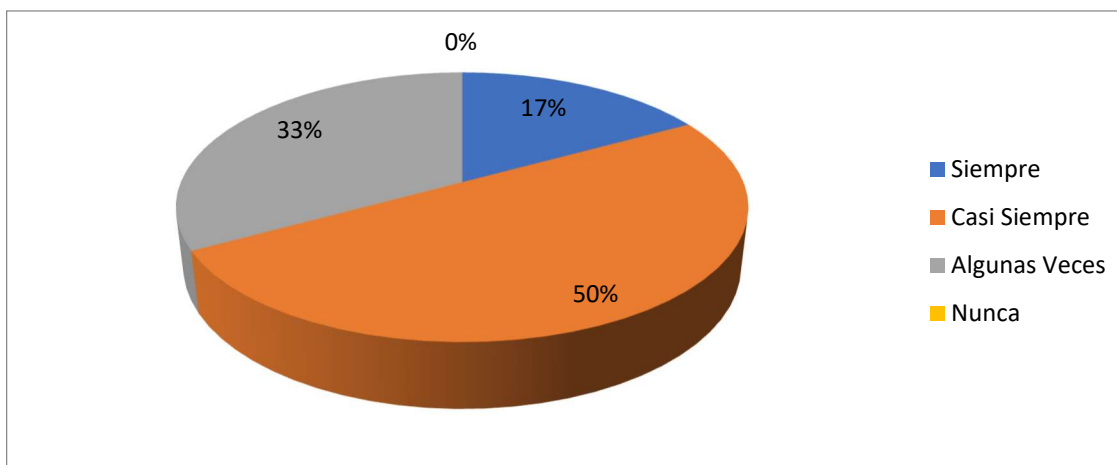
de ventas resulta fundamental cuando se trata de comercializar productos que requieren un análisis logístico profundo, como los servicios orientados a la gestión de flotas. Estas permiten corregir debilidades, impulsar el crecimiento del equipo, mejorar la efectividad comercial y asegurar una adecuada gestión de productos complejos que requieren un enfoque técnico y estratégico presentando soluciones de alto valor.

Tabla 12. ¿Fomenta usted que la capacitación de su equipo se base en proyectos prácticos donde deban resolver problemas reales de los clientes de la Terminal de Albrook?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	1	17%
Casi siempre	3	50%
Algunas veces	2	33%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 12. Fomenta la capacitación de su equipo en proyectos prácticos



Se evidencian los resultados presentados en la tabla nº 12 y gráfico nº 12 donde un diecisiete por ciento (17%) de los encuestados estimó que “Siempre” fomenta que la capacitación de su equipo se base en proyectos prácticos donde deban resolver problemas reales de los clientes de la Terminal de Albrook, el cincuenta por ciento (50%) de estos sostuvo que “Casi Siempre” y el treinta y tres por ciento (33%) final expuso que solo lo realiza “Algunas Veces”. Promover la capacitación del equipo debe

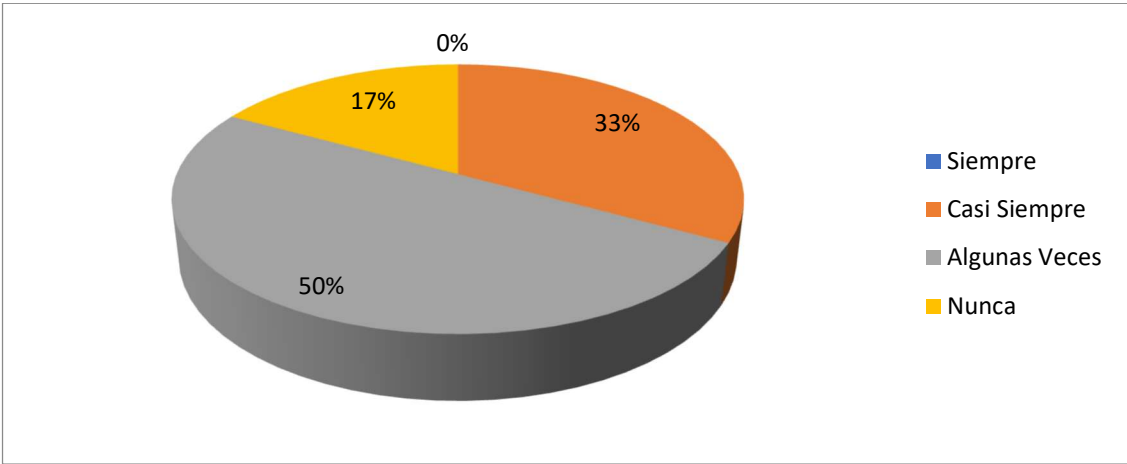
ser una tarea de los gerentes y supervisores por constituir una estrategia clave para el desarrollo de competencias efectivas en el ámbito comercial y empresarial. Este enfoque permite trasladar el aprendizaje del plano teórico a situaciones concretas, facilitando la comprensión profunda de los desafíos que enfrentan los clientes y la manera adecuada de abordarlos.

Tabla 13. ¿Cuenta la sucursal con espacios o tiempos programados para que los asesores diseñen estrategias de prospección basadas en el mercado logístico local?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	33%
Algunas veces	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 13. Espacios o tiempos programados



En cuanto a la tabla nº 13 y gráfico nº 13 donde la muestra tomada manifestó en un treinta y tres por ciento (33%) que “Casi Siempre” cuenta la sucursal con espacios o tiempos programados para que los asesores diseñen estrategias de prospección basadas en el mercado logístico local, además el cincuenta por ciento (50%) de estos pensaron que “Algunas Veces” y el diecisiete por ciento (17%) restante develó que “Nunca”. Es de acotar, que se debe disponer de espacios y tiempos programados dentro de la sucursal para que los asesores desarrollen estrategias de prospección

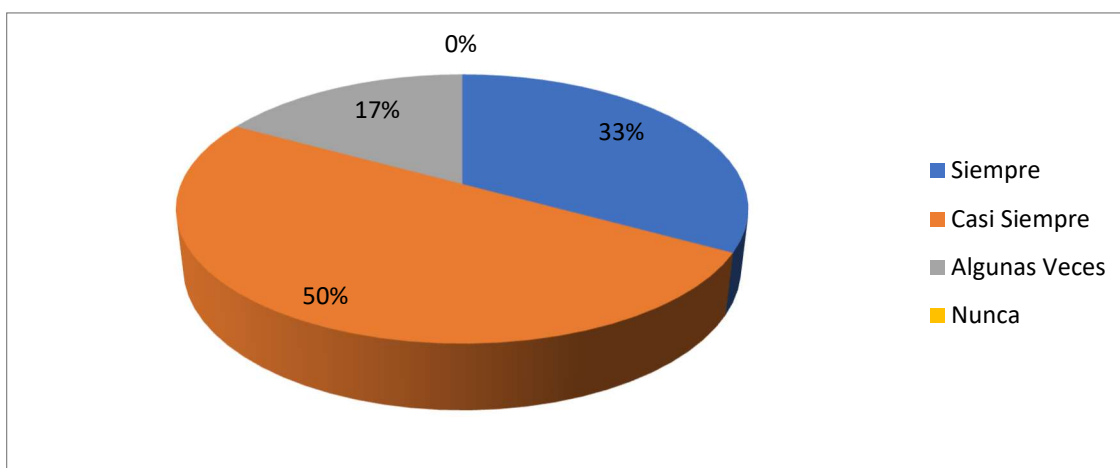
siendo esta práctica fundamental para fortalecer la gestión comercial, especialmente en sectores especializados como el logístico. Esta iniciativa permite que el equipo ejecute tareas operativas y dedique tiempo a la planificación estratégica orientada a la captación de nuevos clientes.

Tabla 14. ¿Considera que un modelo de aprendizaje basado en proyectos sería una herramienta estratégica para aumentar el volumen de colocación de BAC Flota en su sucursal?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	2	33%
Casi siempre	3	50%
Algunas veces	1	17%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 14. Modelo de aprendizaje basado en proyectos



Se presentan resultados obtenidos en la tabla nº 14 y gráfico nº 14 donde los encuestados manifestaron en un treinta y tres por ciento (33%) que “Siempre” cconsidera que un modelo de aprendizaje basado en proyectos sería una herramienta estratégica para aumentar el volumen de colocación de BAC Flota en su sucursal, mientras la mitad de la población encuestada un cincuenta por ciento (50%) develaron que “Casi Siempre” y el restante de diecisiete por ciento (17%) estimaron que solo “Algunas Veces”. Cabe destacar, que este modelo de aprendizaje no solo contribuye

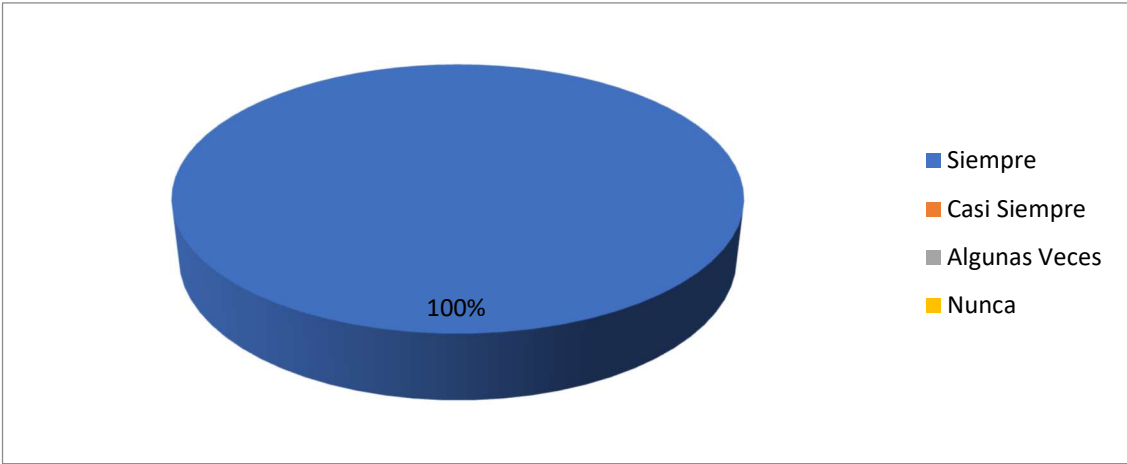
al desarrollo profesional del equipo comercial, sino que también impacta directamente en los resultados de la organización, al aumentar el volumen de colocación de productos, mejora la calidad de la gestión comercial y fortalece la competitividad de BAC en el mercado.

Tabla 15. ¿Estaría dispuesto a implementar y supervisar una propuesta pedagógica que sistematice las mejores prácticas de venta por proyectos para ser replicada en la red bancaria?

Alternativas	FA	FR%
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook (2026)

Gráfica 15. Implementación y supervisión de una propuesta pedagógica



Cabe señalar, que de acuerdo a lo planteado en la tabla nº 15 y gráfico nº 15 donde los encuestados en su totalidad expusieron en un cien por ciento (100%) que “Siempre” estaría dispuesto a implementar y supervisar una propuesta pedagógica que sistematice las mejores prácticas de venta por proyectos para ser replicada en la red bancaria lo que es bastante positivo para la empresa por constituir una estrategia clave para fortalecer la gestión comercial dentro de la red bancaria. Este enfoque permite transformar experiencias exitosas en modelos estructurados de actuación que

pueden ser replicados de manera uniforme en distintas sucursales, garantizando coherencia, eficiencia y calidad en los procesos de venta así fortalecer la competitividad y el posicionamiento de la institución bancaria en el mercado.

Entrevista

Esta entrevista fue realizada a dos Magister en docencia Universitaria con el objetivo de Validar la pertinencia metodológica de la implementación del ABP en el contexto de capacitación técnica y comercial de BAC Panamá. Desde su perspectiva como especialista cuyas respuestas fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios de migrar de una capacitación bancaria tradicional (expositiva) hacia el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)?

Informante nº 1: Esta ofrece múltiples beneficios significativos tanto para el desarrollo del personal como para los resultados organizacionales, entre estos: mayor comprensión y aplicación práctica del conocimiento, ya que los participantes trabajan con situaciones reales del entorno bancario, lo que facilita la transferencia directa de lo aprendido a su desempeño laboral. Además el ABP promueve la participación activa, el análisis crítico y la resolución de problemas.

Informante nº 2: Los principales beneficios de este enfoque es que fortalece habilidades clave como la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la capacidad de adaptación, competencias fundamentales en el ámbito financiero.

Conclusión: El Aprendizaje Basado en Proyectos representa una alternativa innovadora y efectiva que supera las limitaciones del modelo tradicional, al promover un aprendizaje significativo, práctico y alineado con las exigencias del entorno bancario actual.

2. En un entorno de ventas de alto tráfico como la sucursal de Albrook, ¿qué criterios debe cumplir un "proyecto" o "reto" para que sea pedagógicamente efectivo sin interrumpir la operatividad del banco?

Informante nº 1: Para ser efectivo sin afectar la dinámica del banco un proyecto debe cumplir ciertos criterios pedagógicos y operativos, entre estos: debe ser relevante y basado en problemas reales del contexto concreto, delimitado y de corta duración, con objetivos claros y alcanzables.

Informante nº 2: Debe ser colaborativo y orientado a resultados, permitiendo el trabajo en equipo y la generación de soluciones prácticas vinculado directamente con situaciones del mercado logístico o necesidades de los clientes de flotas. Esto garantiza aprendizaje significativo y aplicabilidad inmediata.

Conclusión: Por tanto, para que un proyecto sea pedagógicamente efectivo en un entorno bancario de alta demanda como Albrook, debe ser realista, breve, estructurado, guiado, supervisado y orientado a resultados, integrando el aprendizaje con la práctica sin afectar la operatividad, sino más bien fortaleciéndola asegurando que los participantes cuenten con los recursos necesarios y que el proceso no afecte la productividad del banco.

3. ¿De qué manera el ABP facilita el desarrollo de competencias blandas (negociación, empatía, resiliencia) en comparación con los métodos de lectura de manuales o vídeos de inducción?

Informante nº 1: En ese proceso, la persona debe escuchar a otros, acordar roles, compartir ideas, defender propuestas y llegar a consensos; por eso, el ABP favorece de manera natural la negociación, la empatía y la cooperación.

Informante nº 2: Frente a métodos como leer manuales o ver videos de inducción, el ABP resulta más efectivo para estas competencias, porque esos formatos suelen centrarse en la transmisión de información, mientras que el proyecto exige aplicar, adaptar y tomar decisiones en situaciones cambiantes.

Conclusión: Esa dinámica ayuda también a la resiliencia, ya que el estudiante aprende a enfrentar errores, ajustar su estrategia y persistir hasta resolver el reto; destaca la importancia de habilidades socioemocionales como la empatía, la cooperación y la resistencia al estrés para el rendimiento y el bienestar. En síntesis, los manuales informan, pero el ABP entrena la conducta profesional que luego se necesita en contextos reales.

4. En la docencia universitaria el docente es un guía; en el contexto de BAC, ¿qué perfil o habilidades debería tener el supervisor o líder de ventas para actuar como tutor en esta metodología?

Informante nº 1: el supervisor o líder de ventas en el contexto de BAC debe perfilarse como un facilitador del aprendizaje más que un transmisor de información. Por ello, debe poseer un conjunto de habilidades técnicas, pedagógicas y sociales, entre estas: dominio técnico del producto y del entorno comercial, liderazgo, capacidad de análisis

y pensamiento estratégico. Asimismo, debe tener competencias en comunicación efectiva y retroalimentación constructiva, siendo capaz de guiar el proceso de aprendizaje.

Informante nº 2: Este debe fomentar el trabajo colaborativo, facilitando la integración de esfuerzos y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo, lo cual es esencial en el ABP. Además, el supervisor de ventas debe demostrar flexibilidad y adaptabilidad, ya que esta metodología implica trabajar con escenarios cambiantes y requiere ajustar estrategias según las necesidades del equipo y del cliente.

Conclusión: El supervisor o líder de ventas en BAC debe transformarse en un facilitador estratégico del aprendizaje, combinando conocimientos técnicos, habilidades de liderazgo y competencias pedagógicas, con el fin de guiar al equipo en la resolución de proyectos reales y mejorar su desempeño comercial.

5. ¿Qué instrumentos de evaluación recomienda usted para medir no solo el conocimiento teórico adquirido, sino la transferencia real de ese aprendizaje al cierre de ventas en el counter?

Informante nº 1: Es necesario utilizar instrumentos de evaluación integrales que combinen aspectos cognitivos, prácticos y conductuales. Como: rúbricas de desempeño, observación directa y participante en el puesto de trabajo.

Informante nº 2: Se pueden utilizar simulaciones o role play, que recrean escenarios de venta con clientes potenciales. También análisis de indicadores de gestión (KPIs),

como tasa de conversión, número de cierres, volumen de ventas y captación de clientes.

Conclusión: Se recomienda la autoevaluación y coevaluación, también, se pueden aplicar estudios de caso o proyectos prácticos, en los que el asesor deba analizar un cliente real y presentar una propuesta de solución, evidenciando su capacidad de integración de conocimientos y habilidades.

6. Considerando que el personal de ventas suele estar enfocado en comisiones y metas, ¿cómo puede el ABP servir como un elemento motivador en lugar de ser percibido como una carga académica adicional?

Informante nº 1: El ABP resulta motivador porque conecta directamente el aprendizaje con resultados reales, puesto que los proyectos no se perciben como actividades académicas aisladas, sino como oportunidades para generar ventas, captar clientes y mejorar el desempeño individual.

Informante nº 2: Esta metodología fomenta la autonomía y el protagonismo del asesor, permitiéndole proponer ideas, diseñar estrategias y tomar decisiones, lo cual incrementa su sentido de pertenencia y motivación. Cuando el asesor entiende que lo aprendido impacta directamente en sus ingresos, aumenta su compromiso.

Conclusión: El ABP deja de ser visto como una carga académica cuando se integra al trabajo diario, se vincula con resultados económicos y se orienta a resolver problemas reales. De esta manera, se transforma en una herramienta motivadora que potencia tanto el aprendizaje como el logro de metas comerciales.

7. ¿Qué estrategias pedagógicas sugiere para que el conocimiento generado a través de estos proyectos se mantenga vivo en la sucursal y no se pierda una vez finalizada la capacitación?

Informante nº 1: Es necesario implementar estrategias pedagógicas orientadas a la sistematización, transferencia y continuidad del aprendizaje, por lo que se recomienda la documentación de las buenas prácticas, donde cada proyecto desarrollado se registre en formatos estandarizados (informes, guías, casos de éxito). Esto permite convertir la experiencia en conocimiento institucional accesible para todo el equipo.

Informante nº 2: Para garantizar que el conocimiento generado a través del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) se mantenga activo en la sucursal y no se pierda tras la capacitación, se sugiere la creación de un repositorio digital o banco de proyectos, donde se almacenen propuestas, estrategias de prospección y soluciones aplicadas a clientes reales. Este recurso facilita la consulta y reutilización de información en futuras gestiones comerciales. Otra estrategia importante es la implementación de mentoría interna, donde los colaboradores con mayor experiencia acompañen a nuevos asesores, transmitiendo conocimientos prácticos y asegurando la continuidad de las buenas prácticas.

Conclusión: Se pueden promover comunidades de aprendizaje o equipos de mejora continua, que trabajen de forma permanente en la actualización de estrategias y en la adaptación a nuevas necesidades del mercado. También es fundamental realizar seguimiento y retroalimentación continua, evaluando la aplicación de lo aprendido en el desempeño diario y reforzando las áreas que lo requieran.

8. ¿Considera necesario el uso de plataformas virtuales o herramientas digitales específicas para documentar el progreso de los proyectos en este tipo de formación corporativa?

Informante nº 1: Si se considera necesarios el uso de plataformas virtuales o herramientas digitales específicas para documentar el progreso de los proyectos en este tipo de formación corporativa basada en proyectos, ya que facilita la organización, seguimiento y evaluación del proceso de aprendizaje de manera sistemática y eficiente.

Informante nº 2: Por supuesto que se consideran necesarios ya que estas herramientas permiten documentar el progreso de los proyectos en tiempo real, registrando actividades, avances, evidencias y resultados.

Conclusión: Las plataformas digitales favorecen la colaboración entre los miembros del equipo, permitiendo compartir información, trabajar de forma conjunta lo que garantiza mayor control y trazabilidad del aprendizaje, tanto para el supervisor como para los participantes.

4.2 Discusión de resultados

La presente investigación tiene como objetivo la implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos mediante capacitación del personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, para el fortalecimiento de competencias comerciales en función de captación de clientes. En este sentido, se aplicó un cuestionario a Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros con metas comerciales. También a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal

de Albrook. Además, se aplicó una entrevista abierta con el objetivo de validar la pertinencia metodológica de la implementación del ABP en el contexto de capacitación técnica y comercial de BAC Panamá, con el fin de diagnosticar las brechas de competencias comerciales y el nivel de conocimiento técnico sobre el servicio BAC Flota en el personal de ventas de la sucursal Terminal de Albrook.

Visto de esa manera, los resultados obtenidos evidencian que el modelo tradicional de capacitación, centrado en la exposición teórica y el uso de manuales, presenta limitaciones en cuanto a la transferencia del conocimiento hacia la práctica laboral. En contraste, la implementación del ABP permite una mayor integración entre teoría y práctica, favoreciendo la aplicación directa de los contenidos en situaciones reales de venta, especialmente en el abordaje de clientes corporativos y en la comercialización de servicios como BAC Flota.

Además, se observó que el ABP contribuye significativamente al desarrollo de competencias blandas, tales como la comunicación efectiva, la negociación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Estas habilidades resultaron determinantes para mejorar la interacción con los clientes, lo cual coincide con planteamientos teóricos que destacan la importancia del aprendizaje activo en el desarrollo de capacidades profesionales.

Por otra parte, los resultados reflejan un incremento en la motivación del personal, quienes perciben el aprendizaje como útil y directamente relacionado con el logro de

sus metas comerciales. Este aspecto resulta clave en entornos de ventas, donde el enfoque en resultados puede generar resistencia a procesos formativos tradicionales.

Sin embargo, también se identificaron ciertos desafíos en la implementación del ABP, como la necesidad de disponer de tiempo dentro de la jornada laboral, la capacitación de los líderes como facilitadores del aprendizaje y la importancia de contar con herramientas digitales que permitan documentar y dar seguimiento a los proyectos desarrollados.

De allí que, la investigación confirma que el ABP no solo mejora la calidad del proceso formativo, sino que también impacta positivamente en los resultados comerciales, al fortalecer la capacidad del personal para identificar oportunidades, diseñar propuestas de valor y cerrar ventas de manera efectiva.

Bajo esa línea, los hallazgos obtenidos permiten aceptar la hipótesis de investigación H1, ya que demostró que la implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos, en el programa de capacitación mejora significativamente las competencias comerciales y los niveles de captación del servicio BAC en el personal de ventas de la sucursal Terminal de Albrook. Este estudio confirma que el ABP constituye una estrategia formativa innovadora y eficaz, capaz de transformar el proceso de capacitación en un aprendizaje significativo, práctico y orientado a resultados.

Finalmente, los hallazgos obtenidos coinciden con enfoques pedagógicos contemporáneos que resaltan el aprendizaje significativo basado en la experiencia,

evidenciando que la implementación de metodologías activas en contextos corporativos representa una alternativa viable y estratégica para el fortalecimiento del talento humano.

CAPITULO V: LA PROPUESTA

PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS EN BAC PANAMÁ ALBROOK

5.1. Introducción

En un ambiente empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones financieras afrontan el desafío constante de optimizar las habilidades del recurso más importante que posee, como es su capital humano, significativamente en áreas estratégicas como ventas. Dado que los colaboradores en ventas representan el primer punto de contacto con los clientes, desempeñando un rol relevante en la generación de valor, la fidelización y el posicionamiento institucional. En este contexto, la capacitación continua se convierte en un elemento esencial para garantizar un desempeño eficiente alineado con los objetivos de la empresa.

En ese sentido, la presente propuesta, denominada “Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook”, nace como una respuesta a la necesidad de implementar metodologías de formación innovadoras que trasciendan los enfoques tradicionales. En este caso, el aprendizaje basado en proyectos se plantea como una estrategia activa y participativa que admite a los empleados desarrollar habilidades prácticas, pensamiento crítico y capacidades de resolución de problemas en escenarios reales o simulados, fortaleciendo así su desempeño para hacerlo productivo y comercial.

Este plan integral busca diseñar e implementar un programa estructurado que promueva el constructivismo desde el aprendizaje significativo, fomentando el trabajo

colaborativo y que contribuya al desarrollo de competencias en el equipo de ventas. Asimismo, pretende alinear los procesos de capacitación con las metas estratégicas de la organización, impulsando una cultura de mejora continua y excelencia en el servicio al cliente.

De esta manera, la propuesta apunta a mejorar los resultados comerciales, potenciando el crecimiento profesional del personal, para consolidar fuerza de ventas motivadas orientadas a resultados competitivos en el mercado.

5.2. Fundamentación de la propuesta

3.2.1 Capacitación

La capacitación es un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo que busca mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores de una organización. Es una inversión estratégica que genera múltiples beneficios tanto para los empleados como para la empresa. A juicio de Chiavenato (2009), citado por Ramos (2018), definen a la capacitación como:

El proceso educativo a corto plazo, en el que se hace uso de técnicas debidamente pre estructuradas dentro de un procedimiento planeado, sistemático y organizado, además es considerado como un medio para apalancar el desempeño en el trabajo”. En términos generales, una capacitación es una herramienta que emplea la empresa para desarrollar las competencias de las personas para que puedan ser más

productivos; Es decir, se agrega un valor a las personas, la organización y a los clientes”. (p.28).

En ese sentido, la capacitación se reviste de importancia, ya que, los colaboradores capacitados son más eficientes y productivos, contando con las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera óptima. En este estudio, es una estrategia formativa estructurada que busca fortalecer las competencias del personal de ventas mediante la aplicación del aprendizaje basado en proyectos, donde los empleados aprenden resolviendo situaciones reales del entorno comercial, mejorando así su desempeño, habilidades de venta y calidad en la atención al cliente.

3.2.2 Plan de capacitación

Un plan de capacitación es una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a mejorar las habilidades y conocimientos de sus empleados, alineando las necesidades formativas con los objetivos de la empresa. Este plan se elabora a partir de la identificación de necesidades de formación, establece objetivos claros, contenidos específicos, metodologías de enseñanza, cronogramas y mecanismos de evaluación que permitan medir su efectividad. Según Santos (2024).

Un plan de capacitación es un documento esquematizado que integra los contenidos y dinámicas para enseñar una habilidad específica mediante un programa y conjunto de materiales predeterminados; generalmente, se enfoca en los trabajadores de una organización para adquirir o reforzar conocimientos y experiencias. (p.3).

En ese sentido, un plan de capacitación, puede adaptarse al contexto de cualquier empresa pública o privada. En el caso del personal de ventas de BAC Panamá Albrook, el plan de capacitación se concibe como una herramienta estratégica orientada a fortalecer competencias comerciales mediante la aplicación del aprendizaje basado en proyectos. Esta metodología se centra en el desarrollo de proyectos prácticos que simulan o responden a situaciones reales del entorno laboral, permitiendo a los colaboradores aprender haciendo.

A través de este enfoque, los vendedores participan activamente en la resolución de retos relacionados con la atención al cliente, el cierre de ventas, la promoción de productos financieros y la fidelización de clientes. Cada proyecto está diseñado para fomentar habilidades clave como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y la toma de decisiones.

3.2.3 Plan integral de capacitación

Un plan integral de capacitación tiene como objetivo desarrollar las competencias de los colaboradores en todos los niveles de una organización, abordando tanto aspectos técnicos como habilidades blandas y alineándose con la visión estratégica de la empresa. Este tipo de plan se adapta a las necesidades específicas de cada organización, pero debe ser exhaustivo, abarcando diversas áreas críticas para el éxito organizacional. Un plan integral de capacitación permite optimizar el rendimiento del personal, mejorar la calidad del servicio, incrementar la competitividad de la organización y fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores.

En el contexto empresarial actual, implementar un plan integral de capacitación no es solo una necesidad, sino una inversión estratégica para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier organización. A juicio de Sánchez (2024).

Este plan debe ser inclusivo, abarcando todas las áreas de la organización y debe ser estratégico, alineado con los objetivos y metas de la empresa.

Un plan de capacitación integral debe contener una variedad de métodos, incluyendo tanto la capacitación presencial tradicional, como el E-Learning. Esto permite a la empresa adaptar sus procesos formativos a las necesidades específicas de cada colaborador, lo que deriva en una mayor eficacia de la capacitación. (p.3).

Desde ese punto de vista, el Plan Integral de Capacitación para fortalecer las competencias del personal de ventas de BAC Panamá Albrook mediante la implementación del aprendizaje basado en proyectos (ABP). Este enfoque metodológico promueve un aprendizaje activo, donde los colaboradores adquieren conocimientos y desarrollan habilidades a través de la resolución de situaciones reales propias del entorno comercial, permitiendo una aplicación directa en su desempeño laboral.

3.2.3.1 Partes de un plan de capacitación a colaboradores

Citando a Santos (Op Cit).

1. Haz un diagnóstico de necesidades.
2. Establece objetivos del plan.
3. Piensa en qué formato impartirás la capacitación.
4. Diseña el programa y sus contenidos.
5. Define quiénes impartirán la capacitación.
6. Desarrolla un calendario o cronograma.
7. Señala los recursos y requerimientos.
8. Ejecuta tu plan.
9. Evalúa los resultados y realiza ajustes. (p.12).
10. Reconoce o certifica a los participantes.

Ahora bien, en el contexto del Banco BAC sucursal de Albrook este plan integral representa una estrategia innovadora que transforma la capacitación tradicional en una experiencia dinámica, práctica y orientada a resultados, contribuyendo al crecimiento profesional del personal y al éxito organizacional.

2.2.4 Aprendizaje Basado en Proyectos

El Aprendizaje Basado en Proyectos es una metodología educativa activa en la que los participantes adquieren conocimientos y desarrollan habilidades mediante la realización de proyectos que responden a problemas o situaciones reales. Este enfoque promueve la participación activa, el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico y la aplicación práctica del conocimiento, permitiendo un aprendizaje significativo y contextualizado. En opinión de Según León-Díaz, (et al. 2018). “El aprendizaje basado en proyectos se sitúa en la teoría del Constructivismo a partir de

los trabajos de psicólogos y educadores como fueron, L. S. Vigosky, Jerome Brunner, Jean Piaget, Jhon Dewey entre otros". (p.37).

Para (Zambrano et al., 2022). Las siguientes características propias del aprendizaje basado en proyectos Son:

- Resolución de problemas reales: Los problemas tiene situación directa relacionada con situaciones socioeducativas,
- Enfoque orientado a la práctica: Los conocimientos teóricos son llevados a la práctica.
- Participación activa del estudiante: El estudiante protagonista de su propio aprendizaje, revelando el rol del docente como guía u orientador.
- Enfoque orientado a los participantes: Destinado a las necesidades de los estudiantes.
- Enfoque orientado a un producto final: Orientado a la obtención de resultados y valoración crítica de otras personas.
- Enfoque orientado al desarrollo de competencias: Aprender a aprender, aprender ser, aprender a vivir juntos y aprender a hacer.
- Enfoque interdisciplinario: Integración de conocimientos diversos. (p.175).

Siendo así, en el Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook, esta metodología se utiliza como eje central para la formación, ya que permite que los colaboradores aprendan haciendo, mediante el desarrollo de proyectos vinculados a situaciones reales de ventas. De esta manera, se fortalece no solo el conocimiento teórico, sino también habilidades clave como la comunicación, la negociación y la resolución de problemas, contribuyendo a mejorar el desempeño y los resultados comerciales.

5.3. Justificación de la Propuesta

El sector financiero de hoy, se encuentra caracterizado por una alta competitividad, transformación digital y progresivas exigencias de los clientes, desde esa óptica las empresas ameritan tener equipos de ventas altamente capacitados, capaces de adaptarse a los cambios y ofrecer soluciones efectivas. En BAC Panamá Albrook, el personal de ventas desempeña un rol estratégico, ya que influye directamente en la captación, fidelización y satisfacción de los clientes, así como en el cumplimiento de las metas comerciales.

Sin embargo, las metodologías tradicionales de capacitación pueden resultar insuficientes para responder a las demandas reales del entorno laboral. Ante esta realidad, se amerita implementar un enfoque innovador que permita fortalecer las competencias del equipo de ventas de manera práctica y significativa. El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) surge como una alternativa efectiva, ya que promueve el aprendizaje activo mediante la resolución de problemas reales, facilitando la aplicación inmediata de los conocimientos en el entorno de trabajo. Este enfoque contribuye al desarrollo de habilidades clave como la comunicación efectiva, la negociación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

En atención a lo mencionado, la propuesta en curso se justifica en la necesidad de cerrar brechas de desempeño identificadas en el personal de ventas, mejorar la calidad del servicio al cliente y aumentar la efectividad en los procesos comerciales. Asimismo, busca alinear la capacitación con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y mejora constante.

De tal forma que, la implementación de un Plan Integral de Capacitación basado en proyectos permitirá no solo mejorar los resultados de ventas, sino también potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores, incrementando su motivación, compromiso y sentido de pertenencia. De esta manera, la propuesta representa una inversión estratégica para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de BAC Panamá Albrook.

5.4. Objetivos de la Propuesta

5.4.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de capacitación del personal de ventas para determinar las competencias prioritarias a fortalecer.
- Diseñar estrategias de aprendizaje activo y colaborativo basadas en el Aprendizaje Basado en Proyectos, fomentando el desarrollo de competencias en comunicación, negociación, trabajo en equipo y resolución de problemas.
- Evaluar el impacto del plan de capacitación en el desempeño del personal, el cumplimiento de metas comerciales y la calidad del servicio al cliente, estableciendo mecanismos de seguimiento y mejora continua.

5.5. Análisis costo beneficio de la Propuesta

La implementación del Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas por medio del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook, implica una inversión en recursos humanos, materiales y tiempo. Entre los primordiales costos se encuentran los honorarios de facilitadores especializados en ventas y metodologías de aprendizaje activo, así como los materiales didácticos, guías, plataformas digitales y recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de los proyectos prácticos. Además, se considera el uso de aulas, salas de capacitación o plataformas virtuales, también el tiempo del personal participante, que se dedica a la capacitación en lugar de sus actividades comerciales habituales. También se incluyen los costos asociados a la evaluación del aprendizaje y al seguimiento del desempeño para asegurar la efectividad del plan.

No obstante, los beneficios generados por esta propuesta superan ampliamente los costos, porque se espera un impacto positivo significativo en el desempeño del personal de ventas y en los resultados comerciales. dado que, el plan permite desarrollar competencias como comunicación, negociación, resolución de problemas y trabajo en equipo, a través de la aplicación práctica en situaciones reales de ventas. Esto se traduce en una mejora en la efectividad de las estrategias comerciales, mayor capacidad de cierre de negocios y una atención al cliente más profesional y personalizada, lo que fortalece la fidelización y satisfacción del cliente.

En síntesis, aunque la ejecución del plan requiere recursos y tiempo, los beneficios en términos de desarrollo profesional, eficiencia comercial, satisfacción del cliente y

competitividad institucional justifican plenamente la inversión, posicionando el plan como una herramienta estratégica clave para el crecimiento y sostenibilidad de BAC Panamá Albrook.

5.6. Implementación de la Propuesta

Acción N° 1

Objetivo General: Desarrollar un Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook.

Cuadro N°3

Objetivo	Específico	Contenidos	Actividades	Recursos	Tiempo
Identificar las necesidades de capacitación del personal de ventas para determinar las competencias prioritarias a fortalecer.	las de del de para las a	<p>Herramientas de recolección de información (encuestas, entrevistas, observación).</p> <p>Análisis de competencias laborales en el área de ventas.</p> <p>Evaluación del desempeño del personal de ventas.</p> <p>Indicadores clave de rendimiento (KPI) en ventas.</p> <p>Identificación de brechas de habilidades (comunicación, negociación, cierre de ventas, atención al cliente).</p> <p>Perfil del vendedor y competencias requeridas en el sector financiero.</p>	<p>Aplicación de encuestas diagnósticas al personal de ventas para identificar fortalezas y debilidades.</p> <p>Realización de entrevistas individuales o grupales con los colaboradores.</p> <p>Observación directa del desempeño en el puesto de trabajo.</p> <p>Análisis de reportes de ventas y cumplimiento de metas.</p> <p>Evaluaciones de desempeño basadas en competencias.</p> <p>Elaboración de un informe de diagnóstico que refleje las necesidades de capacitación detectadas.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Autor, Gerente de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook</p> <p>Materiales</p> <p>Plataformas tecnológicas y software</p> <p>Materiales didácticos impresos</p>	01 mes

Acción N° 2

Objetivo General: Desarrollar un Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook.

Cuadro N°19

Objetivo Específico	Contenidos	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Diseñar estrategias de aprendizaje activo colaborativo basadas en el Aprendizaje Basado en Proyectos, fomentando el desarrollo de competencias en comunicación, negociación, trabajo en equipo y resolución de problemas.</p>	<p>Fundamentos del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).</p> <p>Estrategias de aprendizaje activo y colaborativo.</p> <p>Técnicas de comunicación efectiva en ventas.</p> <p>Estrategias de negociación y cierre de ventas.</p> <p>Trabajo en equipo y liderazgo colaborativo.</p> <p>Resolución de problemas en el contexto comercial.</p> <p>Manejo de objeciones y atención al cliente.</p>	<p>Taller: “Comunicación Efectiva en la Gestión de Ventas”</p> <p>Taller: Técnicas de Negociación y Cierre de Ventas Exitosas.</p> <p>Taller: “Trabajo en Equipo y Colaboración en el Entorno Comercial”</p> <p>Taller: “Resolución de Problemas en Situaciones de Venta”</p> <p>Charla Proyecto Integrador: “Diseño de Estrategias de Ventas Innovadoras”</p> <p>Webinar Simulación de Casos Reales de Ventas</p>	<p>Humanos:</p> <p>Autor, Gerente de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook</p> <p>Materiales</p> <p>Plataformas tecnológicas y software</p> <p>Materiales didácticos impresos</p>	<p>01 mes</p>

Acción N° 3

Objetivo General: Desarrollar un Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook.

Cuadro N°20

Objetivo Especifico	Contenidos	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Evaluar el impacto del plan de capacitación en el desempeño del personal, el cumplimiento de metas comerciales y la calidad del servicio al cliente, estableciendo mecanismos de seguimiento y mejora continua.</p>	<p>Participación del personal de ventas en el Plan Integral de Capacitación</p> <p>Evaluación del desempeño laboral en el área de ventas.</p> <p>Medición del impacto de la formación en resultados comerciales.</p> <p>Evaluación de la satisfacción del cliente.</p> <p>Seguimiento y control del desempeño post-capacitación.</p> <p>Retroalimentación efectiva y mejora continua. Elaboración de informes de resultados y toma de decisiones.</p>	<p>Aplicación de evaluaciones antes y después de la capacitación (pre test y pos test).</p> <p>Análisis de indicadores de ventas (cumplimiento de metas, tasa de conversión, volumen de ventas).</p> <p>Encuestas de satisfacción al cliente para medir la calidad del servicio.</p> <p>Observación directa del desempeño del personal en el puesto de trabajo.</p> <p>Reuniones de seguimiento con el equipo de ventas para analizar avances y dificultades.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Autor, Gerente de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook</p> <p>Materiales</p> <p>Plataformas tecnológicas y software</p> <p>Materiales didácticos impresos</p>	<p>01 mes</p>



Taller: “Comunicación Efectiva en la Gestión de Ventas”

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar habilidades de comunicación efectiva en el personal de ventas, fortaleciendo la capacidad de interactuar con los clientes de manera clara, persuasiva y empática, con el fin de mejorar la atención, generar confianza y aumentar la efectividad en los procesos de venta.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concepto e importancia de la comunicación efectiva en ventas. ➤ Elementos del proceso comunicativo. ➤ Técnicas de comunicación verbal y no verbal. ➤ Escucha activa y empatía en la atención al cliente. ➤ Manejo del lenguaje positivo y persuasivo. ➤ Identificación de necesidades del cliente a través de la comunicación. ➤ Manejo de objeciones mediante estrategias comunicativas. ➤ Errores comunes en la comunicación con el cliente.
Metodología y Actividades	<p>El taller se desarrollará bajo el enfoque del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), promoviendo la participación activa y el aprendizaje práctico. Se emplearán estrategias como:</p> <p>Simulaciones de ventas (role play): recreación de escenarios reales donde los participantes practican la comunicación con clientes.</p> <p>Análisis de casos: estudio de situaciones reales de éxito y fracaso en la comunicación de ventas.</p>
Duración	cuatro sesiones (con duración máxima de 6 horas)
Dedicación	Tiempo parcial, actividades presenciales
Bibliografía sugerida	Guía didáctica preparada por el facilitador



Taller: Técnicas de Negociación y Cierre de Ventas Exitosas.

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar en el personal de ventas habilidades efectivas de negociación y técnicas de cierre, que les permitan gestionar adecuadamente las objeciones de los clientes, generar acuerdos beneficiosos y concretar ventas de manera exitosa, contribuyendo al cumplimiento de las metas comerciales.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concepto e importancia de la negociación en el proceso de ventas. ➤ Etapas del proceso de negociación. ➤ Tipos y estilos de negociación. ➤ Técnicas de persuasión e influencia en ventas. ➤ Identificación de necesidades y expectativas del cliente. ➤ Manejo de objeciones y resistencia del cliente. ➤ Estrategias de cierre de ventas (cierre directo, alternativo, por urgencia, entre otros). ➤ Errores comunes en la negociación y el cierre de ventas. ➤ Ética y confianza en la relación comercial.
Metodología y Actividades	<p>Enfoque del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), promoviendo el aprendizaje práctico, activo y colaborativo. Se implementarán las siguientes estrategias:</p> <p>Análisis de casos reales: estudio de situaciones exitosas y fallidas en procesos de venta.</p> <p>Dinámicas grupales: actividades colaborativas para desarrollar habilidades de persuasión y toma de decisiones.</p> <p>Retroalimentación continua: evaluación constructiva por parte del facilitador y compañeros.</p>



Taller: “Trabajo en Equipo y Colaboración en el Entorno Comercial”

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar habilidades de trabajo en equipo y colaboración entre el personal de ventas, fomentando la cooperación, la coordinación y la comunicación efectiva para optimizar resultados comerciales y fortalecer el desempeño colectivo en BAC Panamá Albrook.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Roles y responsabilidades dentro de un equipo de ventas. ➤ Estrategias de colaboración y coordinación efectiva. ➤ Comunicación asertiva y resolución de conflictos en equipos de trabajo. ➤ Dinámicas de confianza y cohesión grupal. ➤ Técnicas de motivación y liderazgo compartido. ➤ Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el equipo. ➤ Herramientas digitales y colaborativas para la gestión de ventas.
Metodología y Actividades	<p>Enfoque del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), promoviendo la participación activa, práctica y colaborativa de los participantes. Se utilizarán las siguientes estrategias: Dinámicas grupales interactivas: actividades para fortalecer la cooperación, la comunicación y la cohesión entre los miembros del equipo.</p>
Duración	cuatro sesiones (con duración máxima de 6 horas)
Dedicación	Tiempo parcial, actividades presenciales
Bibliografía sugerida	Guía didáctica preparada por el facilitador



Taller: “Resolución de Problemas en Situaciones de Venta”

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar en el personal de ventas habilidades efectivas para identificar, analizar y resolver problemas que surgen en situaciones comerciales, aplicando estrategias prácticas que permitan tomar decisiones oportunas y mantener un alto nivel de satisfacción del cliente.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipos de problemas comunes en el proceso comercial. ➤ Herramientas y técnicas de análisis de problemas (diagrama de causa-efecto, matriz de priorización, análisis de riesgos). ➤ Estrategias de toma de decisiones efectivas. ➤ Manejo de conflictos y objeciones del cliente. ➤ Pensamiento crítico y creativo aplicado a ventas. ➤ Planificación de acciones correctivas y preventivas.
Metodología y Actividades	<p>Enfoque del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), promoviendo la participación activa y práctica. Se implementarán las siguientes estrategias: Estudio de casos reales: análisis de situaciones problemáticas en ventas, identificación de causas y propuesta de soluciones.</p> <p>Debates y lluvias de ideas: fomentando la creatividad y el pensamiento crítico para generar múltiples soluciones.</p> <p>Proyecto práctico: diseño y ejecución de un plan de acción para resolver un problema real del entorno de ventas.</p>
Duración	cuatro sesiones (con duración máxima de 6 horas)
Dedicación	Tiempo parcial, actividades presenciales

5.7. Cronograma de Actividades

Actividad	marzo				abril				mayo				junio				julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la propuesta	■	■	■	■																
Diagnóstico de la necesidad de un Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook.	■	■	■	■																
Establecer responsabilidades plan de talleres interactivos y charlas formativas, relacionados con Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas BAC Panamá Albrook.	■	■	■	■																
Talleres, charlas, conferencias, programas de capacitación					■	■	■	■												
Reuniones con el Gerente de BAC Panamá Albrook									■	■	■	■								
- Evaluación de la retroalimentación de los participantes en el programa													■	■	■	■				
-Elaboración de Informes Final																	■	■	■	■

Diagrama de Gantt respecto a la propuesta.

5.8. Presupuesto de implementación de la Propuesta

ACTIVIDADES	COSTO B/.
1. Recursos humanos	
Facilitadores internos o externos especializados en ventas y ABP	\$3000.00
Coordinador del programa de capacitación	\$1200.00
Personal de apoyo administrativo	\$800.00
2. Materiales y Recursos Didácticos	
Guías, manuales y material impreso	\$500.00
Licencias de software o plataformas virtuales	\$700.00
Herramientas y materiales para proyectos prácticos	\$200.00
3. Infraestructura	
Uso de aulas o salas de capacitación	\$400.00
Equipos tecnológicos (proyector, laptops, impresoras)	\$500.00
4. Evaluación y Seguimiento	
Evaluaciones de desempeño y seguimiento	\$300
Retroalimentación y ajustes al plan	\$200
5. Otros Gastos	
Contingencias y gastos imprevistos	\$300
Total, estimado	\$8.500.00

Conclusiones

Al diagnosticar las brechas de competencias comerciales y el nivel de conocimiento técnico sobre el servicio BAC Flota en el personal de ventas de la sucursal Terminal de Albrook. Se identificó desigualdades reveladoras en las competencias comerciales del personal de ventas, sustancialmente en habilidades de negociación y en el dominio técnico del servicio BAC Flota. Asimismo, se evidenció que, aunque existe conocimiento general del producto, este no siempre se aplica de manera efectiva en la atención a clientes corporativos, lo que limita el potencial de captación y cierre de negocios.

Cuando se planificó estrategias de aprendizaje bajo la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos que integren escenarios reales de prospección y resolución de problemas logísticos específicos para el mercado panameño. Demostró ser pertinente y viable, al integrar situaciones reales del entorno logístico panameño. Estas estrategias favorecen un aprendizaje práctico y contextualizado, admitiendo al personal desarrollar habilidades como la resolución de problemas, la toma de decisiones y la prospección efectiva, alineadas con las exigencias del mercado.

La propuesta pedagógica y comercial elaborada, fundamentada en el Aprendizaje Basado en Proyectos, constituye un modelo estratégico innovador que contribuye al fortalecimiento de las competencias del personal de ventas y a la optimización de la captación de clientes de flota. Además, su estructura flexible y contextualizada facilita su replicabilidad en otras sucursales de la red bancaria, promoviendo la estandarización de buenas prácticas comerciales.

Recomendaciones

Finalizado el proceso de investigación, el autor del estudio, considera pertinente las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda implementar un programa continuo de capacitación enfocado en el fortalecimiento de las habilidades de negociación y en el dominio técnico del servicio BAC Flota, incorporando evaluaciones periódicas que permitan asegurar la correcta aplicación del conocimiento en la atención a clientes corporativos y mejorar así los niveles de captación y cierre de negocios.
2. Se propone adoptar de manera formal la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos dentro de los procesos de capacitación, diseñando actividades que abarquen casos reales del entorno logístico panameño, con el fin de consolidar un aprendizaje práctico que potencie la toma de decisiones, la resolución de problemas y la prospección efectiva del personal de ventas.
3. Se sugiere ejecutar la propuesta, Plan Integral de Capacitación para el Personal de Ventas a través del Aprendizaje Basado en Proyectos en BAC Panamá Albrook. estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir su impacto, así como promover su adaptación y réplica en otras sucursales, garantizando la estandarización de buenas prácticas y el fortalecimiento del desempeño comercial en la red bancaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, D. (2024). IMPLEMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS EN LA EDUCACIÓN BÁSICA: ESTRATEGIAS Y BENEFICIOS. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12963
- Azofeifa (2016). FORMANDO VENDEDORES EXITOSOS:DESDE UNA RESEÑA HISTÓRICA HASTA UNA PROPUESTA PARA LA VENTA DE SERVICIOS FINANCIEROS. <http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/506/280>
- Calvache, C. Cerón, D. Castillo, H. Melo, L. (2025). Implementación de programas de capacitación y desarrollo laboral para el fortalecimiento de competencias profesionales y personales en el Banco Agrario- Sede Pasto (N). <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70773>
- Chávez y Laz (2017). Herramientas a considerar para mantener o aumentar la productividad de la fuerza de ventas. <https://www.redalyc.org/pdf/7378/737881324015.pdf>
- Chávez Macias, G. N., Infante-Abreu, M. B., Ruiz Cedeño, S. M., Ramos Gómez, D. D., & Abreu Bosch, M. R. (2023). Revisión de antecedentes del impacto de ventas en línea en mipymes en américa latina en tiempos de covid-19. caso de estudio: Portoviejo, Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, 15(2), 490-503. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200490&script=sci_arttext&tlng=pt
- Cota Luévano, J., Rivera Martínez, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Cyta, 6(2). <https://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Constitución Política de la República de Panamá: 2004. <https://ministeriopublico.gob.pa/wp-content/uploads/2016/09/constitucion-politica-con-indice-analitico.pdf>

- García (2021). Capacitación Laboral y su Impacto en los Niveles Productividad del Personal de Ventas de una Entidad Financiera en San Isidro, Lima – 2021, <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/2548>
- García, J. (2021). Modelo de Aprendizaje basado en Proyectos para el Desarrollo de Competencias de Contabilidad Aplicación en la UPS. https://oa.upm.es/70959/1/JORGE_GARCIA_BACUILIMA.pdf
- González, F. (2021). APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS EN FORMACIÓN PROFESIONAL: LA APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LOS CICLOS DE COMERCIO Y MARKETING. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8468983>
- InboundCycle. (s.f.). Proceso de venta: ¿Qué es y cómo funciona el proceso de venta? Proceso de la venta y como funciona. Recuperado de: <http://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-ycomo-funciona>
- León, G. (2024). Flexibilidad curricular y credenciales alternativas en el posgrado: Estrategias para cerrar la brecha de habilidades entre la educación superior y el mercado laboral. CASO: Maestría en Ingeniería de Software – Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/eec14858-7168-4de6-a86c-ded9ba533b9a>
- López. (2020). “Impacto de las capacitaciones para el sector de ventas de una empresa Retail en la ciudad autónoma de Buenos Aires durante el año 2019”. <https://biblioarchivo.unaj.edu.ar/uploads/089eb5f03e71fcfe5ba66f3a972d400631463a25.pdf>
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118269515>
- Mainato-Agualema, Z., Lituma-Suin, B., Delgado-Chavarría, M., (2024). Metodología pedagógica basada en proyectos una técnica efectiva para la enseñanza de Emprendimiento y Gestión. 593 Digital Publisher CEIT, 9(6), 1078-1095, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2799>

- Martínez (2022). Aprendizaje basado en proyectos como estrategia de formación profesional. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672021000200153&script=sci_arttext
- Mendoza, V. Y Juárez, V. (2023). PLAN ESTRATEGICO PARA LA PROMOCION DE BAC FLOTA A VENDEDORES EN ZONA NORTE. San Pedro Sula, Honduras. <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/12393/Plan%20estrategico%20para%20la%20promocion%20del%20servicio%20Bac%20flota%20a%20vendedores%20en%20San%20Pedro%20Sula.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Merchán Y Tovar (2019). DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN FRENTE AL PLAN DE INCENTIVOS DE LOS ASESORES COMERCIALES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/8321/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- El Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) de Panamá. <https://www.mitradel.gob.pa/base-legal/>
- Misuri (2026). Cómo los métodos de capacitación innovadores mejoran la retención de empleados bancarios. <https://www.oncourselearning.com/resources/innovative-bank-employee-training>
- Montoya (2025). Aprendizaje basado en proyectos en la UTN-Guanacaste: Casos de éxito y desafíos. <https://editorialcimted.com/wp-content/uploads/2025/06/Educacion-para-Transformar-Inclusion-Innovacion-y-Justicia-Social-en-la-Educacion-Contemporanea-.pdf#page=103>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.150). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=10>
- Only Marketing. (s.f.). La presentación de un producto. Recuperado de: <http://onlymarketing.buscamix.com/web/content/view/84/149/>

Ramos (2018), "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SERVICIOS HOTELEROS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DEL HOTEL ELEDÉN EIRL. BAGUA GRANDE – 2017."
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29916>

Rodríguez, V. Calvopiña, A. Y Toapanta, T. (2025). Relación entre el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y el desarrollo de competencias de innovación y emprendimiento.

<http://www.revistasocialfronteriza.com/ojs/index.php/rev/article/view/615>

Sabas (2023). Diseño e implementación de un Recurso Educativo Digital mediante el aprendizaje basado en proyectos para el fortalecimiento de las competencias digitales en los aprendices del Sena centro de comercio del programa de procesos de mercadeo de la ciudad de Medellín.
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/entities/publication/ea99edfc-016b-409b-aad3-5e1c5e9a5784>

Sánchez (2024). Capacitación Integral: La Clave para el Éxito Empresarial en 2024.
<https://www.formacionsmart.com/capacitacion-integral-la-clave-para-el-exito-empresarial-en-2024/>

Santos (2024). Plan de capacitación empresarial: fases, objetivos y ejemplos (+ plantilla). <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-de-capacitacion>

Sosa, C. Tenorio, O. Pico, H. Y Yuquilema, C. (2025), EL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS (ABP) COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DEL SIGLO XXI.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10082426.pdf>

Vega, H. (2024). COMPETENCIAS DEL SIGLO XXI: Desarrollo de habilidades blandas (comunicación, colaboración, pensamiento crítico, creatividad). Revista investigación & praxis en CS Sociales-ISSN: 2954-5331.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10018094>

ANEXOS



Ciudad de Panamá, Fecha

Estimado(a) colaborador(a) de BAC Panamá, Sucursal Albrook:

Reciba un cordial saludo.

Actualmente, me encuentro desarrollando el estudio titulado: **Implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos para la capacitación del personal de ventas en BAC Panamá, Sucursal Terminal de Albrook**. El objetivo de esta investigación es Implementar estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos mediante capacitación del personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, para el fortalecimiento de competencias comerciales en función de captación de clientes.

Usted ha sido seleccionado para participar en este proceso debido a su experiencia y rol estratégico en la sucursal. Su perspectiva es importante para diagnosticar el estado actual de la capacitación y para diseñar una propuesta pedagógica que sea realmente útil para su desempeño diario y el cumplimiento de sus metas comerciales.

Agradezco de antemano su tiempo y su disposición para contribuir a la innovación de los procesos de aprendizaje dentro de nuestra organización.

Quedo a su entera disposición para cualquier duda o comentario adicional.

Atentamente,

Licenciado Irving Bustamante

Anexo A. 1. Cuestionario aplicado a Ejecutivos de ventas, asesores financieros y cajeros con metas comerciales. BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook

N.º	Ítems	S	CS	AV	N
1	¿Se siente usted con el conocimiento técnico suficiente para explicar detalladamente los beneficios y el funcionamiento de la plataforma BAC Flota a un cliente potencial?				
2	¿Aplica estrategias comerciales efectivas para persuadir a clientes interesados en el servicio BAC Flota?				
3	¿Identifica con facilidad las debilidades o necesidades de gestión de combustible y logística que tienen las empresas que visitan la sucursal de Albrook?				
4	¿Se le asignan proyectos prácticos que integren la prospección, análisis y propuesta de soluciones para clientes de flotas?				
5	¿Considera que aprender mediante la resolución de un "proyecto de prospección real" es más efectivo para su cierre de ventas que recibir una charla teórica tradicional?				
6	¿Considera que la capacitación recibida le ayuda a mejorar la captación de clientes para el servicio BAC Flota?				
7	¿Participa usted en dinámicas de equipo donde se simulen soluciones a problemas logísticos complejos que enfrentan los clientes de flotas en Panamá?				
8	¿Las herramientas de capacitación que recibe actualmente le permiten proponer estrategias creativas para captar nuevos clientes de flota en el sector de transporte de Albrook?				
9	¿Estaría dispuesto a liderar un proyecto de mejora comercial si los resultados ayudaran a estandarizar los procesos de venta en otras sucursales del banco?				

Leyenda: S=Siempre; CS= Casi siempre; AV= Algunas veces; N= Nunca.



Ciudad de Panamá, Fecha

Estimado(a) Gerentes y Supervisores de BAC Panamá Sucursal Terminal de Albrook

Reciba un cordial saludo.

Actualmente, me encuentro desarrollando el estudio titulado: **Implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos para la capacitación del personal de ventas en BAC Panamá, Sucursal Terminal de Albrook**. El objetivo de esta investigación es Implementar estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos mediante capacitación del personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, para el fortalecimiento de competencias comerciales en función de captación de clientes.

Usted ha sido seleccionado para participar en este proceso debido a su experiencia y rol estratégico en la sucursal. Su perspectiva es importante para diagnosticar el estado actual de la capacitación y para diseñar una propuesta pedagógica que sea realmente útil para su desempeño diario y el cumplimiento de sus metas comerciales.

Agradezco de antemano su tiempo y su disposición para contribuir a la innovación de los procesos de aprendizaje dentro de nuestra organización.

Quedo a su entera disposición para cualquier duda o comentario adicional.

Atentamente,

Licenciado Irving Bustamante

Anexo A. 2. Cuestionario aplicado a Gerentes y Supervisores de BAC Panamá
Sucursal Terminal de Albrook

N.º	Ítems	S	CS	AV	N
1	¿Observa usted que su personal de ventas domina los aspectos técnicos de BAC Flota al momento de abordar a un cliente corporativo en la sucursal?				
2	¿Detecta usted deficiencias en las habilidades de negociación de su equipo cuando se trata de productos que requieren un análisis logístico profundo?				
3	¿Fomenta usted que la capacitación de su equipo se base en proyectos prácticos donde deban resolver problemas reales de los clientes de la Terminal de Albrook?				
4	¿Cuenta la sucursal con espacios o tiempos programados para que los asesores diseñen estrategias de prospección basadas en el mercado logístico local?				
5	¿Considera que un modelo de aprendizaje basado en proyectos sería una herramienta estratégica para aumentar el volumen de colocación de BAC Flota en su sucursal?				
6	¿Estaría dispuesto a implementar y supervisar una propuesta pedagógica que sistematice las mejores prácticas de venta por proyectos para ser replicada en la red bancaria?				

Leyenda: S=Siempre; CS= Casi siempre; AV= Algunas veces; N= Nunca.



Ciudad de Panamá, Fecha

Estimado(a) Magister en docencia Universitaria

Reciba un cordial saludo.

Actualmente, me encuentro desarrollando el estudio titulado: **Implementación de estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos para la capacitación del personal de ventas en BAC Panamá, Sucursal Terminal de Albrook**. El objetivo de esta investigación es Implementar estrategias de Aprendizaje Basado en Proyectos mediante capacitación del personal de ventas de BAC Panamá, sucursal Terminal de Albrook, para el fortalecimiento de competencias comerciales en función de captación de clientes.

Usted ha sido seleccionado para participar en este proceso debido a su experiencia y rol estratégico en la sucursal. Su perspectiva es importante para diagnosticar el estado actual de la capacitación y para diseñar una propuesta pedagógica que sea realmente útil para su desempeño diario y el cumplimiento de sus metas comerciales.

Agradezco de antemano su tiempo y su disposición para contribuir a la innovación de los procesos de aprendizaje dentro de nuestra organización.

Quedo a su entera disposición para cualquier duda o comentario adicional.

Atentamente,

Licenciado Irving Bustamante

Entrevista

Objetivo. Validar la pertinencia metodológica de la implementación del ABP en el contexto de capacitación técnica y comercial de BAC Panamá.

Desde su perspectiva como especialista,

1. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios de migrar de una capacitación bancaria tradicional (expositiva) hacia el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)?
2. En un entorno de ventas de alto tráfico como la sucursal de Albrook, ¿qué criterios debe cumplir un "proyecto" o "reto" para que sea pedagógicamente efectivo sin interrumpir la operatividad del banco?
3. ¿De qué manera el ABP facilita el desarrollo de competencias blandas (negociación, empatía, resiliencia) en comparación con los métodos de lectura de manuales o vídeos de inducción?
4. En la docencia universitaria el docente es un guía; en el contexto de BAC, ¿qué perfil o habilidades debería tener el supervisor o líder de ventas para actuar como tutor en esta metodología?
5. ¿Qué instrumentos de evaluación recomienda usted para medir no solo el conocimiento teórico adquirido, sino la transferencia real de ese aprendizaje al cierre de ventas en el counter?

6. Considerando que el personal de ventas suele estar enfocado en comisiones y metas, ¿cómo puede el ABP servir como un elemento motivador en lugar de ser percibido como una carga académica adicional?
7. ¿Qué estrategias pedagógicas sugiere para que el conocimiento generado a través de estos proyectos se mantenga vivo en la sucursal y no se pierda una vez finalizada la capacitación?
8. ¿Considera necesario el uso de plataformas virtuales o herramientas digitales específicas para documentar el progreso de los proyectos en este tipo de formación corporativa?