

MONOGRAFIA
PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE MODELOS DE
GESTIÓN COMERCIAL DE LAS FUERZAS DE VENTAS EXTERNAS EN
BANCOS DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

Autor:
YERMAIN GARCÍA AGUILERA
Cód. 86058060

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y
DE NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
PROYECTO DE GRADO
BOGOTA DC.
2016

**PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE MODELOS DE
GESTIÓN COMERCIAL DE LAS FUERZAS DE VENTAS EXTERNAS EN
BANCOS DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**

YERMAIN GARCÍA AGUILERA

Asesor de Proyecto de Grado:

GUSTAVO ADOLFO MANRIQUE RUIZ

Coordinador de Tecnología en Gestión Industrial - ECACEN

Director de Maestría:

MAURICIO ALEXANDER CRUZ PULIDO

Coordinador Nacional MAO

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y
DE NEGOCIOS – ECACEN**

PROGRAMA DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

MONOGRAFIA

BOGOTA DC.

2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 5 de Septiembre de 2016

DEDICATORIA

*Dedico esta Monografía al forjador de mi camino, mi Padre Celestial
Señor Dios Todopoderoso, el que guía mi vida en cada paso.
También a mi Esposa Diana Carolina Chaves y a
Mi Hijo de 7 meses, Christopher.*

*A la Institución que aprecio y valoro,
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD,
Por el maravilloso tiempo de pregrado, cuanto más ahora en Maestría.*

AGRADECIMIENTOS

La presente Monografía va dirigida con una expresión de gratitud a:

Mis distinguidos maestros, que con nobleza y entusiasmo, vertieron todo su apostolado en mí, para alcanzar el crecimiento profesional de alto nivel esperado en el desarrollo de la Maestría.

La Quiero agradecer a mi Asesor de Proyecto, Dr. Gustavo Adolfo Manrique Ruiz, por su entrega y compromiso con los propósitos del proyecto, por enseñarme a darle validez acompañada de un alcance práctico y útil al trabajo desarrollado. Agradecimientos también al Dr. Mauricio Alexander Cruz Pulido, por enseñarme a valorar los estudios y a superarme cada día, poniendo a mi disposición una Maestría con calidad asertiva; Contar con una Maestría bien coordinada, hace que sea muy completa e integral.

Una mención y agradecimiento especial al Dr. Luis Eugenio Botero, Jefe de Ventas de productos financieros, por acompañar el ejercicio cognoscitivo e investigativo de la Monografía, así como a la Dra. Natalia Parrado Prieto quien desde una base práctica y real en medio del desarrollo de las Fuerzas de Ventas Externas en el sector financiero colombiano, brindó importantes aportes en materia de datos, cifras y esquemas de los modelos comerciales. Así mismo, especial agradecimiento a los diferentes Bancos de quienes se lograron obtener aportes e información con la Superintendencia Financiera, mi sincero agradecimiento, por ser la plataforma desde la que se vislumbra el alcance de la Monografía y su impacto en los diferentes modelos comerciales.

A la Dra. Marlín Gómez, Abogada Magister de la UNAD, compañera y amiga, por su asesoría personalizada en el desarrollo de la Monografía, con sus aportes, controles y ediciones, fundamentales para el logro de los objetivos, articulando una revisión constante.

Y por sobre todo, agradezco a Dios por darme la vida que tengo, por la oportunidad de continuar con estudios de post grado, estoy seguro de que mis metas planteadas darán fruto en el corto plazo y por ende es mi compromiso de esfuerzo cada día para ser mejor en las responsabilidades profesionales, familiares, en todo tiempo y lugar, sin olvidar el respeto que engrandece a cada persona: “Amar a Dios sobre todas las cosas, y a los demás como a sí mismo”.

Siglas y Abreviaturas

BSC	Balanced Score Card
CMI	Cuadro de Mando Integral
CRM	Customer Relationship Management
DATA y CIFIN	Centrales de información encargadas de registrar la información de comportamiento financiero del cliente
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
e-banking	Servicios bancarios en línea
e-book	Libro electrónico
Ext.	Externo
FEM	Foro Económico Mundial
FMV	Fuerza Movil de Ventas
FODA	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FVE	Fuerza de Ventas Externa
GE	General Electric Corp.
GMF	Gravamen al Movimiento Financiero
IBM	International Business Machines Corp.

Lead y Funnel	Lead es adelantar o tomar la delantera en marketing, Funnel o embudo de ventas es el plan para captar clientes.
On Line	Sistema En Línea
PCI	Perfil del Cliente Ideal
PCV's	Planes de Compensación Variable
RAES	Resumen Analítico en Educación
RRHH	Recursos Humanos
SAC	Servicio al Cliente
SACF	Sistema de Atención al Consumidor Financiero
SMS	Mensaje corto de texto
SARLAFT	Sistema de Administración del Riesgo contra el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
SARO	Sistema de Administración del Riesgo Operativo
TC	Tajetas de Crédito
UNAD	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
WEB	World Wide WEB - Cibersitio

RESUMEN

La necesidad de buscar soluciones al impacto negativo de los Modelos de Gestión Comercial que impide optimizar las Fuerzas de Ventas al servicio de organizaciones del sector financiero en Colombia, es tal vez de las materias menos documentadas o teorizadas para este importante sector de la vida económica de la Nación, así como tampoco resulta de fácil búsqueda, obtener las estructuras de modelos de gestión de ventas al servicio de los diferentes aparatos comerciales requeridos por las entidades financieras, como brazo externo de alcance comercial, bajo el precepto: “yo voy al cliente, no espero que el venga a mí”.

Es acertado abordar este tema, porque se trata de un escenario poco expugnado por la Ingeniería Comercial moderna, ya que es visto más bien, como un medio de desarrollo práctico, antes que teórico. La necesidad del presente documento se da en el balance que ejercen los modelos de Gestión Comercial sobre las Fuerzas de Ventas Externas, bajo el entorno de una problemática socio – laboral y un creciente inconformismo en el servicio del consumidor financiero, andando sobre el nada utópico proyecto de generación de un Modelo de Gestión Comercial moderno, multidisciplinario e integral que logre mitigar aquella problemática anti – optimización.

Esta Monografía pretende de manera directa, establecer una estrategia de alta calidad para la acreditación optativa del proyecto de grado en la Maestría de Administración de Organizaciones, motivo por el que cumplirá con los estándares de producción académica, propios de Colciencias y la UNAD, en el marco de la producción de conocimiento a partir de la fundamentación de una problemática evidente, pero poco documentada de la cual, hay material suficiente de investigación dada la demanda financiera nacional e internacional junto a muchos vértices por alcanzar.

El sector financiero presenta múltiples dificultades de ejecución y plenitud de desarrollo, en la consecución y manejo de equipos de ventas para las entidades del segmento en Colombia, debido a una problemática de alta complejidad, que va desde el uso de modelos comerciales infructuosos hasta la falta de compromiso por equipos o grupos comerciales mal liderados, pasando por la lamentable tercerización del recurso humano para las baterías de ventas en la entidades del sector y afines, lo cual redundará en la falta de sentido de pertenencia de los comerciales e impacta en los clientes insatisfechos por la mala asesoría y atención comercial brindada. Se requiere especial amplitud a la hora de responder en el contexto del problema

actual, con una serie de variables requeridas para la solución del mismo; complementado por situaciones, hechos, evidencias y teorías modeladas, objeto de la presente producción académica presentada bajo la figura de una interesante cuestión formulada así: ¿Qué soluciones se pueden plantear para mitigar el impacto negativo de los Modelos de Gestión Comercial que impide optimizar las Fuerzas de Ventas al servicio de organizaciones del Sector Financiero en Colombia?

Un objetivo certero al momento de solucionar esta problemática, llama a orientar la investigación en la obtención de soluciones prácticas al impacto negativo de los actuales modelos de gestión comercial del sistema financiero en Colombia, con un conglomerado de propósitos detallados y puntuales a contemplarse en los objetivos específicos, los cuales detallan la planificación del presente proyecto. La globalización de los mercados, la demanda y oferta de productos y servicios del sector financiero en Colombia y el mundo, cada vez más le exige a las empresas del sector financiero tener mejores estándares en calidad, servicio, tiempos de respuesta, requiere de personal y equipos comerciales cada vez más y mejor calificados e idóneos, los cuales le otorguen a los clientes soluciones claras que les generen mayores ofertas de valor, sin desconocer el impacto que orienta principalmente afectar dos factores claves que sustentarían la problemática que impide directamente la permanencia y excelencia de las Fuerzas Comerciales Financieras, como son el factor Social y el tema de Servicio al Cliente, en una relación que busca excelencia en el sostenimiento de las Fuerzas Comerciales (Bienestar Laboral), pero al mismo tiempo, fidelización de clientes al ser atendidos por equipos comerciales de alto nivel, desempeño y constancia.

Por lo demás, se puede apreciar que esto contribuye a que las empresas se enfoquen a ofertar mejores empleos con calidad tanto para los empleados como para los clientes y accionistas; lo que contribuye a mejores niveles de vida, logrando así la conformación de equipos comerciales que trabajen con calidad, en un ambiente de trabajo adecuado, motivados y estables con excelentes productividades y siendo muy rentables, lo que a su vez genera el impacto social que requiere el país.

Palabras Clave:

Gestión Comercial: función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, ocupándose de tres problemas fundamentales, la satisfacción del cliente, la participación y el aumento del nicho de mercado.

Modelos de Gestión: esquema teórico de un sistema de realización comercial digno de ser imitado, replicado o susceptible de seguimiento y ejecución. Es visto como un Arquetipo.

Optimización: Búsqueda de la mejor manera de realizar la actividad comercial, buscando la eficiencia y determinación de ofertas de valor más influyentes.

Fuerza de Ventas: Base de penetración al mundo de los negocios, como un conjunto de recursos humanos y materiales especializados en vender o asesorar para colocar en el mercado los productos de la empresa para la cual sirve y desarrolla su gestión comercial.

ABSTRACT

The need to find solutions to the negative impact of models Commercial Management that prevents Optimize Sales Force to Service Organizations Financial Sector in Colombia, is perhaps the least documented or theorized materials for this important sector of economic life in the Nation, either is easy to search, obtain structures of management models sales service of different commercial appliances required by financial institutions as an external arm business scope, under the precept: "I go to the client, I do not expect him to come to me. "

It is right to address this issue, because it's a little scenario investigated by modern commercial engineering, as it is seen rather as a means of developing practical rather than theoretical. The need for this document is given by the balance practicing models in Commercial Management of Forces External Sales, under the environment of a social problem - labor and a growing dissent in the service of the financial consumer, going on nothing utopian project generation of a model of modern, multidisciplinary and comprehensive commercial management that achieves anti mitigate that problem - optimization.

This essay aims directly, establish a high-quality strategy for the optional accreditation of degree project in the Master of Management Organizations, why it will comply with the standards of academic, own production of Colciencias and UNAD in framework of knowledge production from the grounds of an obvious problem, but little documented that there is enough research material given the national and international financial demand with many vertices to achieve.

The Financial Sector presents many difficulties of implementation and fulfillment of development, procurement and management of sales teams for financial sector entities in Colombia, due to a problem of high complexity, ranging from the use of unsuccessful business models to lack engagement team or bad led business groups, through the lamentable outsourcing of human resources for batteries sales in entities in the financial sector and related industries, resulting in a lack of sense of belonging of commercial and impacts on customers dissatisfied by poor advice and commercial care provided. Special amplitude is required when responding in the context of the current problem , with a number of variables

required for the solution thereof; complemented by situations, facts, evidence and modeled theories, the subject of this academic production presented under the guise of an interesting question posed thus: What solutions can be proposed to mitigate the negative impact of Models Business Management preventing optimize Forces Sales to service Financial Sector organizations in Colombia?

An accurate at the time to solve this problem, objective calls guide research in obtaining practical solutions to the negative impact of the current models of commercial management of the financial system in Colombia, with a cluster of detailed and specific purposes contemplated in the objectives specific, which detail the planning of this project. The globalization of markets, the demand and supply of products and services in the financial sector in Colombia and the world, increasingly requires companies in the financial sector have better standards in quality, service, response times, requires staff and trade more and better qualified and suitable equipment; which will grant customers clear solutions that generate higher value offerings, without ignoring the impact it focuses primarily affect two key factors that would support the issues that directly prevents permanence and excellence of Financial Commercial Forces, such as the Social factor and the subject of Customer Service, in a relationship that seeks excellence in sustaining trade Forces (Labour Welfare), but at the same time, customer loyalty to be attended by high-level commercial equipment, performance and consistency.

Otherwise, you can see that this research helps companies to focus on offering better quality jobs for both employees and customers and shareholders; which contributes to improve living standards, achieving the formation of commercial teams working with quality, in an environment suitable, motivated and stable jobs with excellent productivity and being very profitable, which in turn generates social impact required by the country.

Keywords:

Commercial management: function responsible for making known the organization and opening to the outside world, dealing with two fundamental problems, customer satisfaction and participation and increase in the market.

Management Models: theoretical diagram of a system worthy commercial realization of being imitated, replicated or capable of imitation. It is seen as an Archetype.

Optimization: Finding the best way to carry out the business, seeking efficiency and determination of offers most influential value.

Sales Force: Base penetrating the business world as a set of human resources and expertise in selling or advising to place on the market products for which the company serves and conducts business management materials.

INDICE DE CONTENIDO

RAES - Resumen Analítico en Educación.....	17
INTRODUCCIÓN	22
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
JUSTIFICACION.....	25
OBJETIVOS.....	26
1. MARCO REFERENCIAL.....	27
1.1 MARCO TEORICO	27
1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	39
1.3 MARCO LEGAL	41
1.4 MARCO ESPACIAL	44
1.5 MARCO TEMPORAL.....	45
2. MARCO METODOLÓGICO	47
3. RESULTADOS	50
3.1 Planteamiento investigativo de los mejores modelos de Gestión Comercial.....	51
3.2 Canales de Ventas Externas en Cifras y su porcentaje de Participación.....	52
3.3. Factores de éxito de los bancos con mayores niveles de participación de la fuerza de ventas externa.....	56
3.4 Elementos diferenciales para el éxito.....	59
3.5 Claves para el manejo eficiente de las Fuerzas de Ventas Externas	62
3.6 Mejores prácticas.....	65
4. ANALISIS DE RESULTADOS.....	70
4.1 Matriz FODA de las Fuerzas de Ventas Externas.....	70
4.2 Diagrama de Análisis de Causa y Efecto	70
4.3 Analisis de resultados mediante las Cinco (5) Fuerzas de Porter	74
4.4. Analisis general de resultados	75
5. ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACION	77
5.1 Propuestas de acciones de optimización	81

5.2 Optimización en la Gestión de las Fuerzas Móviles	85
5.3 Optimización en la Productividad	86
5.4 Maximizar los resultados organizacionales.....	89
5.5 Superando Brechas en Servicio al Cliente Financiero	91
5.6 Solución y Optimización del Modelo Comercial de la FVE.....	93
6. DISCUSION	96
7. VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	98
REFLEXION.....	99
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	104
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.....	105
CIBERGRAFIA PARA LA MONOGRAFIA.....	106
LIBROS ELECTRONICOS DE LOS RAE'S.....	107

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Contenido del RAE – (Resumen Analítico Especializado)	17
TABLA 2: Contenido del RAE – (Resumen Analítico Especializado)	18
TABLA 3: Contenido del RAE – (Resumen Analítico Especializado)	20
TABLA 4: Leyes relacionadas con el sector bancario	43
TABLA 5: Reseña de Bancos citados a investigación	45
TABLA 6: Reseña hipotética sobre los Bancos objeto de investigación	46
TABLA 7: Cifras de Productividad y Participación Fuerza de ventas externas.....	52
TABLA 8: Variables establecimientos de crédito.....	54
TABLA 9 Variables establecimientos de crédito. Sector privado. Bancos Nacionales.....	55
TABLA 10: Variables establecimientos de crédito. Sector privado. Bancos Extranjeros.....	55
TABLA 11: Matriz de análisis de resultados FODA	70
TABLA 12: Estrategias de optimización en fuerzas de ventas y ejecución.....	78

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Plataforma CRM tipo Microsoft.....	09
FIGURA 2 Modelo Brechas del Servicio	36
FIGURA 3: Administración de relaciones en Marketing	12
FIGURA 4: Mapa conceptual de las fuerzas de ventas	40
FIGURA 5: Causas y efectos de una Alta Rotación de personal	71
FIGURA 6: Causas y efectos de las Compensaciones.....	72
FIGURA 7: Causas y efectos en el Modelo Comercial	73
FIGURA 8: Las cinco fuerzas de Porter	74
FIGURA 9: Aspectos del Plan Comercial.....	85
FIGURA 10: Selección estratégica del Segmento según ingresos de nuevos clientes.....	95
FIGURA 11: Reflexión final.....	99

RAES - Resumen Analítico en Educación.

Tabla 1. Contenido del RAE – (Resumen Analítico Especializado)

Código/año/artículo de la revista, conferencia, seminario:	1996
Código url:	https://books.google.com.co/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&dq=balanced+scorecard+kaplan+y+norton&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4qYKMiYjOAhWJLB4KHWXLAdeQ6AEIGjAA#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20kaplan%20y%20norton&f=false
Tipo documento:	e-book
Sección/revistas/libro	Libro
Tipo de impresión	Online
Nivel de circulación	Gratuito – Internet
Acceso	Público
Título	The Balanced scorecard
Autor	Kaplan, R., Norton, D.
Publicación (referencia bibliográfica)	Kaplan, R., Norton, D. (1996), <i>The balanced scorecard</i> . <i>Recuperado de:</i> https://books.google.com.co/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&dq=balanced+scorecard+kaplan+y+norton&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4qYKMiYjOAhWJLB4KHWXLAdeQ6AEIGjAA#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20kaplan%20y%20norton&f=false
Palabras clave	Management, Information Age, Competing, Customers, Suppliers.
Síntesis	Se abordan los principales conceptos del cuadro de mando integral aplicados a la ingeniería comercial, con el fin de optimizar procesos de ventas externas en el sector financiero.

Fuentes:	<p>Simons, R. (1995a) Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive. Strategic Renewal, Boston: HBS Press.</p> <p>Simon, H. (1963) A Framework for Decision Making, Proceedings of a Symposium on Decision. Theory, 1-9, 22-28.</p>
Objetivo:	Identificar conceptos y teorías para aplicar el Balanced scorecard como herramienta para optimizar los procesos de ventas externas en el sector financiero.
Conclusiones:	<p>Se identifican elementos de posicionamiento estratégico y competencias básicas para aplicar en el sector financiero.</p> <p>Se implementan estrategias para la unidad de negocio mediante la definición de objetivos financieros relacionados con la gestión de mercado</p> <p>Es necesario definir alternativas de solución mediante el desarrollo de acciones que fortalezcan la calidad de las campañas de mercadeo y publicidad.</p>
Autor del rae (fecha)	Yermain García Aguilera

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla 2. Contenido del RAE – (Resumen Analítico Especializado)

Código/año/artículo de la revista, conferencia, seminario:	2002
Código url:	https://books.google.com.co/books?id=Tyz9KulYeEsC&pg=PA549&dq=comercial+engineering&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj16MTAjYjOAhVMHR4KHttDvQQ6AEIRTAf#v=onepage&q=comercial%20engineering&f=false
Tipo documento:	e-book
Sección/ revistas/libro:	Libro

Tipo de impresión:	Online
Nivel de circulación:	Internet
Acceso:	Gratuito
Título:	Advances in concurrent engineering
Autor:	Gonzalves, R.
Publicación (referencia bibliográfica):	Gonzalves, R. 2002. Advances in concurrent engineering. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=Tyz9KulYeEsC&pg=PA549&dq=commercial+engineering&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj16MTAjYjOAhVMHR4KHZttDvQQ6AEIRTAf#v=onepage&q=commercial%20engineering&f=false
Palabras clave:	Commercial Engineering, Analysis, Cost – Reduction, Legislation, Recruitment.
Síntesis:	Este documento permite realizar un análisis sobre el impacto de la ingeniería comercial en cuanto a riesgos, cálculos, consideraciones de costos y precios.
Fuentes:	Ikonomov, P. Mechanical & Aerospace Engineering Department. Virtual Reality Assembly and Disassembly Simulation.
Objetivo:	Aplicar los contenidos de la ingeniería comercial aplicada al sector financiero.
Conclusiones:	Se implementan los contenidos de ingeniería comercial Se observan recursos y herramientas suministradas por la ingeniería comercial
Autores del RAE- Fecha:	Yermain García Aguilera

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla 3. Contenido del RAE – (Resumen Analítico Especializado)

Código/año/artículo de la revista, conferencia, seminario:	2008
Código url:	N.A.
Tipo documento:	Libro Impreso
Sección/revistas/libro	Libro
Tipo de impresión	Imprenta
Nivel de circulación	Compra abierta en primera edición
Acceso	Público
Título	Manual del Gerente de Ventas
Autor	Gschwandtner, Gerhard
Publicación (referencia bibliográfica)	GSCHWANDTNER, Gerhard, (2008), Manual del gerente de ventas , México, Mc Graw Hill, Primera edición, Traducción por Ma. Eugenia Antúnez Farrugia.
Palabras clave	Contratar, Candidatos potenciales, Capacitación, Estrategias de Motivación, Reuniones de Ventas, Coaching, Compensaciones, Administración del Cambio.
Síntesis	Trabaja un enfoque orientado a desarrollar el fundamento de la gerencia de ventas, enfocado a la obtención de éxito en la gestión comercial a partir de eficaces procesos de selección, motivación influyente, planes de formación de equipos de ventas, en el marco de una administración del cambio con ordenación psicológica.
Fuentes:	MONTOYA, Luis Hernando, (2015), Estrategias para la aceleración comercial de su empresa , Colombia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
Objetivo:	Mejorar las prácticas para construir fuertes relaciones en el equipo, realizar funciones eficaces y motivar a los profesionales de ventas para alcanzar su máximo nivel.
Conclusiones:	Se establece que cualquier persona puede ser gerente, pero para ser el mejor gerente de ventas se necesita dominar

	<p>múltiples habilidades cruciales orientadas al éxito propio y el de su fuerza de ventas.</p> <p>Se ponen en práctica herramientas para manejar temas complejos tales como encausar personalidades, seleccionar e implementar una adecuada tecnología CRM y administrar en tiempos de cambios.</p> <p>La necesidad de afrontar la problemática del desarrollo comercial conscientes de que los equipos comerciales se fundamentan con problemas y desestabilización para trabajar con miras al cambio sostenible en resultados.</p>
Autor del rae (fecha)	Yermain García Aguilera

Fuente: Elaboración propia (2016)

INTRODUCCIÓN

Iniciar la búsqueda de soluciones prácticas y modernas para superar la situación actual de los Modelos de Gestión Comercial externa de soporte a los Bancos del sector financiero, con lleva reconocer la importancia de estas Fuerzas de Ventas para cada entidad, de donde se puede llegar a considerar una amplia participación en el mercado repartido en cada Banco, reconociendo así, la necesidad de que estas sean fortalecidas y estandarizadas.

La Monografía “Propuestas de Acciones para la Optimización de los Modelos de Gestión Comercial de las Fuerzas de Ventas Externas del Sector Financiero en Colombia”, nace de la necesidad de obtener una satisfacción aceptable en la aplicación de los modelos comerciales, estableciendo crítica a los menos asertivos, potenciación a los mejores, desaparición de los peores y en una muestra de innovación, la combinación organizada de los que encajan para potenciar resultados.

La obtención de mejores estándares en calidad, servicio y tiempos de respuesta, requiere de personal y equipos comerciales cada vez mejor calificados ante los cuales se otorgue a los clientes, soluciones claras que les generen mayores ofertas de valor, llevando el producto hasta el lugar donde se ubica el cliente, no esperando que este visite el hall bancario.

Sin duda se trata de la recopilación de múltiples experiencias, recolección de literatura generalizada en su mayoría, bajo el marco de un tema poco tratado específicamente, ya que no existe bibliografía puntual sobre modelos comerciales del sector financiero y menos a cerca de la constitución de fuerzas de ventas externas, lo que plantea la centralidad de una recolección pragmática con encaje de los modelos adaptables a las necesidades comerciales del segmento bancario.

En un ambiente en el que las limitaciones para obtener información es natural, evidente y celosa, por tratarse del sector financiero, uno de los más seguros en la Nación, el reto para el desarrollo de la presente Monografía, está a la vista, donde las habilidades investigativas, la temática disertada, la revisión de modelos homogéneos, combinados e individualizados, serán sujetos a prueba en procura de una seria propuesta de optimización, partiendo de validar datos y cifras reales, protegiendo siempre la identidad de los diferentes bancos indagados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Modelos de Gestión Comercial que actualmente se encuentran al servicio del Sector Financiero presentan serias dificultades de ejecución y plenitud de desarrollo entre las que se destacan alta rotación, modelos cambiantes y falta de consistencia en cultura organizacional, evidenciadas en la conformación y manejo de equipos de ventas para entidades del citado sector en Colombia; Lo anterior se presenta debido a la alta competencia, modelos comerciales obsoletos y carentes de valor agregado, falta de disciplina y compromiso de los funcionarios que conforman los equipos, carencia de definición clara y práctica de las funciones que debe cumplir cada uno de los integrantes asesores y líderes coordinadores, falta de orientación al logro de las metas establecidas, tercerización de servicios del recurso humano.

Así mismo, los impactos negativos de los modelos comerciales tienen considerable repercusión debido a factores como el inadecuado nivel educativo de los asesores comerciales, su falta de experiencia, tiempo trabajado comercialmente en el sector real, distinto al financiero, motivos de ingreso superficiales, es decir tener formas de ver las Fuerzas de Ventas como coloquialmente se conocen algunos trabajos “como escampaderos”; sumado a unas expectativas del cargo que no corresponden a la realidad de inicio, junto con un estilo de dirección calificado como inoportuno, desprendido o inhumano.

Además de lo anterior, la tenencia de personal de asesores demasiado jóvenes constituye un arma de doble filo para la consolidación de equipos comerciales debido al riesgo de la adaptabilidad. Sin embargo al ser bien orientados y enfocados se tornan una herramienta de innovación llena de energía y esfuerzos extras. No obstante, es en el personal de asesores mayores de 28 años, donde se concentra la experiencia, madurez y memoria histórica de procesos y productos, que genera mayores resultados en la captación y fidelización de clientes.

Algunos modelos implementados por la dirección con el fin de cumplir metas en la venta de productos financieros, se tornan atosigantes con el personal al momento de exigir niveles de productividad elevada, sin el otorgamiento de herramientas coherentes y asertivas ante la demanda del negocio. Es así como no cumplir con los indicadores de ventas es una de las causas principales de los impactos negativos de los modelos comerciales, en algunos casos

son vistos como auto destructivos para los equipos de asesores que se vinculan laboralmente contemplando dichos resultados, pero en vista de la imposibilidad de lograrlos, les lleva a una terminación de contratos con justa causa. Entonces se llega a ver la Productividad como herramienta de éxito de las Fuerzas de Ventas, pero también como resultado negativo del modelo de gestión comercial empleado. Al contextualizar lo anterior, las entrevistas de retiro en muchas ocasiones muestran un serio cuestionamiento al constante cambio del modelo comercial, en su programa de consecuencias, de compensación, formas de actuación, estilo de contratación y cambios de empresa que realiza las labores tercerizadas en sus servicios.

Por ende, se genera la necesidad de establecer un estándar de productividad que contribuya a la disminución del costo de los productos, genere mayor estabilidad y adecuados incentivos para el equipo de trabajo con una expectativa de proyección y crecimiento tanto laboral como profesional, lo cual incluye la revisión de factores como son los ambientes laborales al interior de las salas comerciales de estas Fuerzas de Ventas que constituyen un factor determinante para la productividad, así mismo la revisión de la rotación de personal y la evaluación del impacto de los modelos comerciales cambiantes.

Por lo tanto, es necesario comprender que para generar impacto en las fuerzas de ventas del sector financiero, resulta ser en el trabajo en equipo donde se fortalecen las estrategias de respuesta a la demanda de cumplimiento en metas y logro de resultados, así mismo se requiere un modelo balanceado y efectivo que combine con alta calidad en los resultados con la integración de personal en edades entre 18 y 28 años, así como de 29 a 60 años de edad, de igual manera, la composición de géneros como un requerimiento combinado de hombres y mujeres para fortalecer la potencialidad de los equipos comerciales.

De acuerdo con esto, es necesario perfilar la problemática de los modelos de gestión comercial del sector bancario, con el fin de definir una propuesta de acciones de optimización, por lo que a continuación se formula la pregunta clave para la resolución del contexto o núcleo problemáticos generado:

¿Qué alternativas de solución se pueden plantear a la luz de los fundamentos teóricos para mitigar el impacto negativo de los Modelos de Gestión Comercial con el fin de optimizar las Fuerzas de Ventas al servicio de organizaciones del sector financiero en Colombia?

JUSTIFICACION

En generales, los diferentes bancos del sector financiero en Colombia requieren replantear la forma como actualmente viene desarrollando los equipos de Fuerzas de Ventas en sus diferentes entidades, por causa de la ineficiencia de los modelos de gestión que se han adoptado; Entre las múltiples entidades bancarias del sector, se observa un común denominador en el que importa sobre todo, la productividad elevada a bajo costo, descuidando sobremano niveles de especialidad y excelente atención a los clientes del sector, así como el buen manejo y calidad de vida de los funcionarios (Asesores Comerciales) al servicio de Bancas Multinivel o entidades afines comprometidas todas, con la colocación de productos, fidelización de clientes o captación monetaria. El impacto que pretende el presente trabajo, va orientado a identificar y atender dos factores claves que sustentarán la problemática que impide directamente la permanencia y excelencia de las Fuerzas Comerciales Financieras:

1. **Social:** las debilidades del factor socio laboral que compromete un vasto número de funcionarios que componen las Fuerzas de Ventas Externas de las entidades de los bancos.
2. **Servicio al Cliente:** mantener asesores con falta de compromiso, poco calificados y con alta rotación, son un riesgo alto hacia el consumidor financiero cuando es atendido o visitado en su domicilio para el ofrecimiento de productos financieros.

Sin duda la globalización de los mercados, así como la demanda y oferta de productos y servicios financieros en Colombia y el mundo, le exige a las empresas de este sector tener mejores estándares en calidad, servicio, tiempos de respuesta, personal y equipos comerciales más y mejor calificados e idóneos, quienes le otorguen a los clientes soluciones claras que les generen mayores y mejores ofertas de valor, con el fin de asegurar su presente y futuro comercial, al anticiparse para solucionar sus necesidades de financiamiento o ahorro.

Todo lo anterior contribuye a que los bancos del sector financiero se vean obligados a buscar mejores alternativas tanto para los empleados como para los administrativos y accionistas, lo que contribuye a mejores niveles de vida, logrando así la conformación de equipos comerciales que trabajen con calidad, en un ambiente laboral adecuado, motivados y estables con excelente productividad y rentabilidad, lo que a su vez genera el impacto social que requiere el país, desde la base de la educación financiera y la vida crediticia.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar una propuesta de acciones de optimización para los modelos comerciales de gestión y productividad de las fuerzas de ventas externas en diferentes bancos del sector financiero colombiano a partir de la revisión teórica, evaluación metodológica y diseño de estrategias con el fin de maximizar los resultados organizacionales.

Objetivos Específicos:

- Realizar revisión teórica de modelos y enfoques comerciales aplicables a los bancos del sector financiero.
- Identificar los principales Modelos de Gestión de Ventas que actualmente implementan las entidades bancarias del sector financiero en Colombia.
- Analizar los factores de éxito de los modelos de gestión comercial al servicio del sector financiero, en la banca de primer piso o primer nivel.
- Evaluar los resultados financieros de la gestión realizada por la fuerza de ventas.
- Plantear estrategias de optimización de fuerzas externas a partir de la afectación socio laboral de modelos de gestión comercial.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO TEORICO

La investigación en el contexto de la problemática planteada, a razón de las necesidades de solución a la crisis de los modelos comerciales, requiere el involucramiento de teorías de atención al cliente, coaching, medición, desarrollo comercial y reingeniería, orientadas a potenciar los modelos de gestión comercial con el fin de optimizar las Fuerzas de Ventas Externas de las entidades bancarias de primer nivel del sector financiero nacional. Entre estas fuentes son fundamentales:

- Gestión de las relaciones con el cliente (CRM)
- Ingeniería Comercial
- Balanced Score Card
- Desarrollo Comercial
- Gerencia de Ventas
- Mejores prácticas del SAC y Para el cliente, usted es la Compañía. Ron Zemke
- Brechas del SAC, Marketing de servicios y Calidad Total de Servicios. Valarie Ann Zeithaml
- Marketing 3.0 y la administración de las relaciones redituables del mercadeo. Philip Kotler

1.1.1 Gestión de las relaciones con el cliente (CRM), de acuerdo con el modelo de Microsoft (2016) en el enfoque moderno de sistemas orientados al servicio al cliente, las Fuerzas de Ventas nacen de la necesidad de sistematizar y tecnificar del ejercicio comercial, como herramienta potencial de alcance al cliente objetivo del sector financiero. El requerimiento integral busca vincular el uso de recursos materiales con producto y factor humano, para originar lo que hoy se conoce como CRM (Customer Relationship Management) en un contexto en el que su fundamento es servir de enlace entre la Compañía y sus Clientes, en una concepción en la que para fidelizar los clientes, resulta importante contar con sistemas integrados de información concéntricos que permitan la fácil consulta, identificación de productos activos, inactivos, campañas potenciales, vista integral de datos cliente, puntajes score para otorgamiento del crédito, niveles de bloqueo o accesibilidad al préstamo y actualización de datos que fluyen hacia las aplicaciones o flujos de estudio de solicitudes para aprobación, cambio de monto o rechazo del crédito.

Es así como se define el CRM como una herramienta positiva y sistémica de interacción con los clientes a través de dos vías:

1. Desarrollo justificado de un formato de visita que sustenta el escenario de ventas cara a cara en el domicilio del cliente, a diligenciarse sin importar el resultado pasando por un telemarketing efectivo también en formato y un sistema de red de referidos.

2. El sistema computarizado de las entidades del sector financiero en el que reposa toda la información de los clientes de manera profundizada y detallada presentando cada producto actual del cliente, que productos tuvo y ya cerró, balance de cuentas de ahorro o corriente, campañas pre aprobadas para él, una vista integral, su nivel de comportamiento financiero, su nivel de bloqueo integral de cupos, su información dinámica de saldos, sus datos personales y de contacto.

Reúne las experiencias positivas de los clientes asumidas como un ingrediente cada vez más importante para las empresas del sector financiero a la hora de conseguir y conservar clientes. Las soluciones de interacción con los clientes y su CRM ayudan a las empresas del sector financiero a proporcionar a los clientes experiencias excepcionales, que permiten crear relaciones a largo plazo basadas en el conocimiento, la confianza, el balance histórico de relación de ventas, el score y la contactabilidad.

Hoy en día, según Microsoft Dynamics CRM (2015), el proceso de implicación de los clientes no es el mismo para todos los negocios, pero sí es muy similar para las entidades del sector financiero. El CRM debe ser flexible en todos los puntos de contacto y debe tener en cuenta quién es su cliente y a qué se dedica. La interacción inteligente con los clientes permite al sector ganarse la confianza y la fidelidad de sus clientes, además de obtener información sobre ellos, y a los profesionales de ventas, atención al cliente y marketing, ser tan productivos como sea posible a partir de personalizar las experiencias de los clientes contactando con ellos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y de la manera correcta durante todo el recorrido, creando experiencias proactivas determinando la siguiente mejor interacción con su cliente basada en información, para finalmente, buscar predecir la interacción con el cliente utilizando datos internos y externos para identificar patrones y tendencias. Se aplica la información para hacer recomendaciones o sugerencias sobre cómo optimizar el proceso desde la plataforma CRM que básicamente refleja este ciclo de negocios y tecnología:

Figura. 1. Plataforma CRM tipo Microsoft



Fuente: Microsoft Dynamics CRM 2015.

La figura 1 representa el modelo estandarizado de CRM de mayor utilidad en las diferentes empresas que confluyen en torno a la gestión comercial, en la que se plantea una plataforma para la Inteligencia de Negocios fundamentada en su plataforma tecnológica, que deja ver como el centro de todas las operaciones comerciales, al compromiso con el cliente, a partir de un mercado más inteligente que logre vender con inteligencia respetando un concepto orientado a los factores sociales de la economía, logrando la atención de la totalidad de todos los cliente de la Compañía, teniendo como base un negocio personalizado, con estrategias proactivas y con asertivas habilidades predictivas del mover del mercado objetivo.

El momento histórico derivado de la Revolución Industrial por cierto y del inicio de la fundamentación de las Teorías de la Administración, hace que los factores comerciales, cobren mayor sentido para la creación, desarrollo e implantación de modelos comerciales, que a partir de la segunda mitad del Siglo XX, encuentran esplendor y estructura en un ambiente de creciente competitividad.

1.1.2 Ingeniería Comercial. De acuerdo con Sittig-Rolf (2010), se encontró la necesidad de desarrollar embajadores de sus propias cuentas sustentadas en el propósito de conquista de los mercados verticales en consonancia con el apalancamiento en canales de venta que brinden valor social a partir de la autopromoción, aquerencia y cultivo de enseñanzas. Esa relación embajadora se fundamenta en el vendedor convertido en proveedor del negocio.

Con una aplicación teórica directa, la búsqueda de lo que denomina Sittig-Rolf como PCI, Perfil del Cliente Ideal, vincula directamente al sector financiero en entender quiénes son los clientes ideales y prospectos objetivo a partir de la realización de Campañas de productos Pre aprobados, la penetración de Convenios Comerciales y toma del Mercado Natural, con la mejor integración de múltiples tomadores de decisiones para desarrollar los negocios encomendados o apertura de nuevos mercados.

De acuerdo con Lantares (2016), un soporte adicional para Ingeniería Comercial, resulta de identificar procesos de Liderazgo y Actitud Comercial, orientados a Coordinadores de Ventas, Líderes de Negocios y Jefes Comerciales, en el que se define el paso a paso que orienta la búsqueda del éxito comercial para la Fuerza de Ventas Externa, buscando el mejor resultado de cada funcionario en sus cargos, estableciendo sus prioridad, formas de medición del logro, estandarización y evaluación de desempeños e identificación Autocrítica de una labor exitosa o con aspectos de mejoramiento. Con una forma de aplicación directa sobre la base de una Ingeniería Comercial, se enuncian los diferentes roles de los cargos, desde la base del vendedor y coordinador comercial, pasando por el modelos de indicadores para cada rol bajo un enfoque estratégico, de desarrollo por competencias, como facilitador del negocio y garante de resultados. En un sector financiero necesitado de líderes de mercado conocedores de los productos siendo un comunicador efectivo de información en ambas direcciones, dando respuesta al sector y entidad, como principales custodios del modelo comercial, con un plan de gestión de visión 360° que promueva la profundización de las ventas del producto financiero en Colombia.

1.1.3 Balanced Score Card. De acuerdo con el libro Dominar el cuadro de mando integral (Horváth & partners, 2003) se fijan medios de control de las empresas que han venido mutando en un principio como un sistema de indicadores (Kaplan & Norton, 1992), hasta llegar al desarrollo pleno del CMI (Cuadro de Mando Integral) en el que se consideran factores clave de éxito, diseñando una tipificación activa en la que participan todos los integrantes de la organización hasta los altos directivos, estableciendo una herramienta útil de información y control que logra coordinar el recurso humano así como motivarlo oportunamente.

Esta estrategia aporta a los modelos del sector financiero para definir la misión y la estrategia de la Compañía en el conjunto de indicadores que informan si se consiguen o no

los objetivos así como las causas que proporcionan los resultados obtenidos. Brinda una completa respuesta al sector financiero debido a que es muy útil para comunicar la estrategia a cada miembro de la entidad, al darle sentido para adquirir visión y misión; permite que el empleado alinee sus objetivos con los de la organización al ser un sistema de comunicación, formación y motivación para asumir el reto de los indicadores, la información y el control, como algo útil para cumplir cada meta propia, no sin antes alcanzar la meta corporativa.

1.1.4. Desarrollo Comercial. Díez de Castro, Navarro, Peral (2003) estudiaron el proceso esencial del Desarrollo Comercial a partir de la incorporación de la Dirección de la Fuerza de Ventas como una variable comercial en composición de un trabajo propuesto y unos objetivos definidos. La organización de la Fuerza de Ventas especializa, formaliza y prepara la base del adoctrinamiento para generar agrupaciones funcionales para el mercado financiero con un sistema de planificación, control y dispositivos de enlace para llegar al diseño del sistema decisor que orientará su tamaño, su alcance, remuneración, reclutamiento y selección, asignación del segmento financiero, motivación y control, en el marco de un desarrollo operativo propio de los niveles de estudio y de condiciones potenciales en los clientes para el otorgamiento de los productos financieros.

El mayor impacto al Desarrollo Comercial de estas organizaciones comerciales es la alta rotación de personal, para lo que Mendoza, M. (1999) y Pastrana, M. (1999) desarrollaron un importante estudio sobre las causas de la rotación en la Fuerza de Ventas, aunque con énfasis en el personal de las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías de Bogotá, son la radiografía más completa de la actualidad de los equipos comerciales actuales, en un panorama que al juzgar por la fecha de la emisión de su trabajo en la Universidad Externado, no ha cambiado mucho, por lo mismo el sector financiero continúa con el mismo patrón para estas agrupaciones de gestión comercial.

1.1.5 Gerencia de ventas. Para todo el entramado que rodea los modelos comerciales, Johnson, Kurtz y Scheuing (1996), encontraron que no serían posibles sin la disponibilidad de la gerencia de Ventas, para lo cual se observa que los vendedores no sólo son responsables del desarrollo de su negocio, sino de administrar la venta en un territorio completo, situación que aplica ampliamente a las Fuerzas de Ventas del sector financiero colombiano ya que los territorios de ventas, más conocidos con la práctica de la georreferenciación, facilitan la planeación y el control del esfuerzo de ventas.

“Los representantes de ventas generalmente tienen en mayor estima a los gerentes que están fácilmente disponibles para hablar y que devuelven rápidamente llamadas o correos electrónicos. El gerente que sale adelante en una situación crítica ganará más respeto y autoridad. Cuando un representante quiere hablar, el gerente de ventas ideal escuchará primero, diagnosticará el problema y ofrecerá soluciones, pero nunca las impondrá” (Gschwandtner, 2008, p. 5).

De acuerdo con Omega CRM Consulting (2016), al realizar un reciente estudio entre 178 gerentes comerciales de todo el mundo, se revela que el 55% de las redes comerciales de grandes compañías es incapaz de analizar satisfactoriamente las oportunidades de venta porque en un entorno de fuerte competencia y presupuestos ajustados, la optimización de la Fuerza de Ventas es una misión crítica, para lo cual expone las claves para obtener, de la Red Comercial, el máximo rendimiento al menor costo posible (transliteración en títulos):

– **Crear un “targeting” Inteligente:** trata de la búsqueda de clientes objetivo como base de una planificación comercial inteligente. Las fuerzas de ventas externas inician con la formulación básica de cuántos comerciales emplear, su perfil, qué canales utilizar, qué acciones emprender, en qué periodo de tiempo y con qué frecuencia, etc.

– **Dimensionar correctamente le Fuerza de Ventas (“Sales Force Sizing”):** se trata de acomodar de la mejor forma, los diferentes recursos comerciales al mercado potencial o segmento financiero aplicado, partiendo de hacer un balance del tamaño ideal de la fuerza de ventas, visto como una tarea crítica, ya que este tipo de implementación de los modelos de gestión, puede absorber hasta el 30% del presupuesto comercial de una gran compañía.

– **Carterizar:** dos claves fundamentales son, cuando se sabe qué clientes son los más interesantes (targeting) y se cuenta con una fuerza de ventas bien dimensionada (Sizing), el siguiente paso es asignar a cada cliente las inversiones comerciales y de Marketing adecuadas (carterización) que se propone determinar el número de veces que se va a contactar al cliente, decidir qué canales se emplearán para ello, o qué frecuencia de visitas se establecen y por qué vía, forman parte de las acciones de “carterización”.

– **“Sales Force Distribution“:** habla de la ubicación de la Fuerza de Ventas, bajo el método más común, el geográfico: asignar los recursos en función de una determinada área de ventas con el desafío de optimizar la relación entre zona geográfica y número de vendedores,

teniendo siempre presente que el mejor comercial no siempre es el que más vende, sino el que mayor potencial extrae a su zona, en función de las posibilidades de ésta.

- **Gestión y asignación de canales:** las fuerzas de ventas externas dependen del segmento financiero que otorgan las Vicepresidencias Comerciales de los diferentes bancos, se fundamentan en realizar visitas presenciales, llamadas telefónicas, Internet, CRM, SMS... Cada segmento de clientes debe tener asignado uno o más canales por medio de la multicanalidad vista como un fenómeno en auge a explotar en función de su valor agregado.
- **Fábrica de Oportunidades:** la búsqueda de una optimización de la Fuerza de Ventas debe traducirse, por fuerza, en la creación de una “fábrica de oportunidades”, que alerte permanentemente de las ocasiones que hay de nuevas ventas, nuevos contratos, acciones de fidelización y retención de clientes en riesgo de pérdida en el competido mercado financiero
- **Coordinación de Ventas y Marketing:** en algunos bancos de los citados para estudio, la rivalidad entre las áreas de Marketing y Ventas perjudica directamente a la cuenta de resultados, por lo que un enfoque de optimización resulta de lograr que ambos departamentos se coordinen en beneficio de acciones mutuas. Fuerza y Ventas son dos nombres tan atractivos como complementarios que, combinados, pueden ser la mejor herramienta comercial de una compañía.

1.1.6 Ron Zemke en la Gerencia del Servicio (2.005), ilustra las Mejores prácticas del SAC fundamentado en los siguientes cuestionamientos: "¿Por qué deberían mis empleados resaltar la importancia de brindar un gran servicio al cliente? ¿Cómo puedo aprender más acerca de las necesidades del cliente y sus deseos? ¿Cómo hacen otras compañías para ofrecer un servicio superior? ¿Cómo construir relaciones a largo plazo con los clientes? La letanía de preguntas de servicio al cliente viene, sigue y continua con énfasis en las "Buenas prácticas del servicio al cliente" como un recurso integral diseñado para ayudar a cualquier persona que está involucrada en la atención de servicio al cliente y responder a estas preguntas aún más.

Una poderosa oleada está sacudiendo al ya turbulento mundo de los negocios, se trata de la oleada del servicio, o más específicamente un incontenible interés por la calidad del servicio debido a que como dice Zemke, los tiempos han cambiado y ya no vivimos en el mundo industrial sino en el Mundo del Servicio, donde las organizaciones deben realizar mejor,

antes que producir, y donde los productos físicos se distinguen por la calidad del servicio inherente a ellos.

Entonces la gerencia del servicio demuestra como este tipo de enfoque puede convertir una empresa que esté dentro de cualquier actividad de servicio, en un negocio orientado hacia el cliente y dirigido hacia el servicio basándose en la idea de manejar bien los miles de «momentos de verdad» los incidentes definitivos en que los clientes se ponen en contacto con la organización y se forman una impresión de su calidad y de su servicio. El hecho es que, un momento positivo de verdad puede eliminar cualquier mala impresión anterior que el cliente tenga de la empresa, y viceversa. De esta forma examina las técnicas empleadas por organizaciones que han hecho la transición hacia el servicio con todo éxito presentando un método factible para inculcar la excelencia del servicio en cada rincón de una empresa dentro o fuera de ella, entendida como un manual imprescindible para abordar el mundo de los negocios, porque el servicio es, y será, el arma competitiva en la nueva economía.

El importante enlace con Zemke para el presente desarrollo Monográfico, radica principalmente en los siguientes aspectos, que pueden ser vistos como fundamento de las acciones para la optimización de los modelos comerciales en el nicho de investigación:

- ⊗ Entender completamente la conexión entre un excelente servicio al cliente y el desempeño organizacional
- ⊗ Ofrecer un mayor nivel de servicio al cliente a un costo menor
- ⊗ Desarrollar una base de clientes que sustenta el crecimiento y la rentabilidad.

Complementariamente, Zemke tiene un perfeccionamiento sustentado en que sencillamente “para el cliente, usted como asesor comercial, es la Compañía”, ya que los clientes no distinguen entre el usuario y la empresa para la que trabaja, en el entendimiento de que la forma de pensar del cliente, conlleva a ver a quien lo atiende como quien representa absolutamente a la empresa para la cual sirve. - Ron Zemke, Autor, Service America (1985).

Pensar sobre Ron Zemke, que era un prolífico autor cuyos libros se centran en un tema que es cercano y querido por todos: el servicio al cliente, siendo una de las personas más admiradas y estudiadas por sus excelentes libros, ya que sus enseñanzas son atemporales amen de revisar cómo los empleados crean las primeras impresiones que afectan a la percepción del cliente de la empresa, de donde la percepción u opinión de la empresa de un

cliente se pueden basar en una sola persona ya que las primeras impresiones cuentan, ya que definen la continuidad en la interacción posterior para asegurar las ventas.

Es inevitable pensar en cómo esto también se vincula a la perfección con el concepto de la responsabilidad impresionante, que en pocas palabras, todo el mundo tiene una gran responsabilidad en un momento dado, puesto que el cliente puede ver a una persona como a toda la empresa y esta persona representa a todos los empleados, la marca, prácticamente todo sobre la empresa y eso es lo que la cita del señor Zemke, en pocas palabras, para el cliente, quien tiene en frente es la empresa.

1.1.7 Valarie Ann Zeithaml en Marketing de servicios (2.002), presenta un enfoque a la integración del cliente a la empresa tratando los temas de marketing acostumbrados, pero esta vez introduce una serie de temas completamente nuevos, entre ellos la administración y la medición de la calidad en el servicio, la recuperación del servicio, la vinculación entre la medición del cliente y la medición del desempeño, así como el tratamiento interfuncional de los problemas mediante la integración del marketing a otras disciplinas como la operación y los recursos humanos, integrando el esquema de trabajo enfocado administrativamente, por lo que en cada aporte se presentan ejemplos de empresas y de estrategias con el propósito de plantear los problemas específicos relacionados.

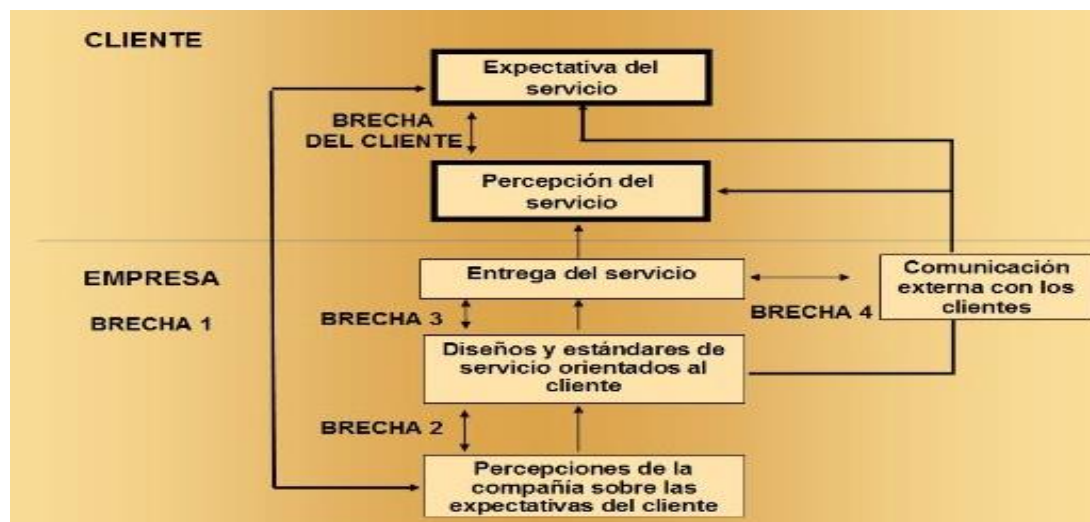
Valarie Ann define el servicio al cliente como el que brindan las empresas para apoyar el desempeño de los productos básicos que ofrecen (Zeithaml y Bitner, 2002), lo cual no debe confundirse con el concepto de servicio entendido como una " forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo " (Kotler y Armstrong, 2007:237) como sería el caso de los servicios de telefonía, bancarios y turísticos, entre otros. Esto quiere decir que el servicio al cliente es el que acompaña a un producto o servicio básico pero que no se vende de manera separada.

La Calidad Total de Servicios, busca la satisfacción como concepto, lo que ha despertado un gran interés en el ámbito de la gestión en los últimos tiempos ya que hay cierto consenso al considerarla como un juicio transitorio basado en una experiencia concreta de servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry et al., 1988), además de la conceptualización del constructo como disconfirmación entre expectativas y rendimiento del servicio (Oliver, 1980), o como también señala Oliver (en Zeithaml y Bitner, 2002, 1980), a partir de disconfirmación y

rendimiento (Swan, 1988), expectativas, disconfirmación y rendimiento moduladas por las emociones (Oliver, 1989), o calidad de servicio, calidad de producto y precio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994). El modelo propuesto por los autores, que controla cinco atributos de la calidad de gestión de servicios: fiabilidad, empatía, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles, ataca de forma directa la generalizada tendencia sobre prometer; Al comparar las percepciones y las expectativas de los consumidores, el modelo provee a los directivos de marketing dos ópticas para medir la calidad percibida que, al mismo tiempo y por primera vez, permite segmentar un mercado en grupos con diferentes expectativas respecto a un mismo servicio: - Calidad Total y - Gestión de Servicios.

De todo el aporte teórico de Zeithaml, las Brechas del Servicio al Cliente resultan ser el mayor potencial aplicable al presente trabajo, ya que en la parte de estrategias se honrará su precepto con un balance orientado a diferentes soluciones de optimización para las fuerzas de ventas externas al servicio del sector financiero, ilustrado en la siguiente figura:

Figura 2. Modelo Brechas del Servicio



Fuente: Zeithaml (2.009)

1.1.8 La importancia de Philip Kotler (1999), para citar un autor de renombre en cuanto a la teoría que enmarca el desarrollo de las fuerzas de ventas, radica en establecer estrategias que apuntan a solucionar su problemática en la creación, alcance, ganancia y dominio en mercados, bajo el precepto de que la fuerza de ventas es costosa, por lo tanto el desafío de administrar este recurso con excelencia es mayor, absorbente, demandante, y afirma que en la actualidad se puede hablar de Mercadotecnia 3.0, en donde existen elementos enfocados para que el producto y los valores de éste fortalezcan en todos los niveles, el lazo con los

consumidores y también con los inversionistas, empleados, distribuidores, proveedores y todo aquel que forme parte del equipo, pues su finalidad es generar una relación ganar-ganar. Sin embargo, son pocas las compañías que desarrollan Marketing 3.0, recomendando así, a los mercadólogos hacer uso de los nuevos medios como las redes sociales para crear estrategias de mercadotecnia más directas y efectivas para tener contacto con los consumidores, quienes deben participar en el desarrollo de productos, ya que ellos son quienes mejor saben qué es lo que necesitan.

Una virtud de Kotler es analizar la mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales, ya que en la actualidad las compañías enfrentan un entorno que cambia constante y velozmente.

Figura 3. Administración de relaciones en Marketing



Fuente: Kotler (1999)

La figura representa el concepto de marketing estableciendo que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, en este caso financieros, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores, usando las rutas hacia las ventas y las utilidades que se basan en el cliente y en el valor en el marco de un llamado de la era de la información en el que la solicitud del consumidor es fundamental y vista así: ‘Esto es lo que quiero; por favor, háganlo’”.

Esta figura contrasta los conceptos de ventas y de marketing, debido a que el concepto de ventas implica una perspectiva de adentro hacia fuera iniciando en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la compañía y convoca a realizar una intensa campaña de promoción y ventas, lográndolas como ventas redituables, porque se enfoca principalmente en conquistar al cliente, es decir, en obtener ventas a corto plazo sin importar mucho quién realiza la compra y por qué.

Mientras que, el concepto de marketing toma una perspectiva de afuera hacia dentro, debido a que la aplicación del concepto de marketing con frecuencia significa más que el simple hecho de responder a los deseos de los clientes y a sus necesidades evidentes; entonces las compañías orientadas a las necesidades y los deseos del cliente investigan a profundidad a los clientes actuales para conocer sus deseos, reúnen ideas sobre nuevos productos y servicios, y llevan a cabo las mejoras propuestas para los productos.

Entre tanto se abre paso toda una teoría alrededor del concepto de marketing social, que cuestiona si el concepto puro de marketing pasa por alto conflictos posibles entre los deseos a corto plazo del consumidor y el bienestar a largo plazo del consumidor, en un contexto socio laboral en que se desarrollan las fuerzas de ventas externas de los bancos, al tratarse de una empresa que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de mercados meta, a nivel financiero, haciendo siempre lo que es mejor a largo, mediano o corto plazo para los consumidores.

Entonces, el concepto de marketing social señala que la estrategia de marketing debería entregar valor para los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar tanto del consumidor como de la sociedad, es decir que se beneficie el cliente por su necesidad de dinero o de crédito rotativo, pero a la vez se benefician los bancos como entidades de colocación de crédito, pero a su vez acudiendo al uso de fuerzas de ventas externas, son vistos como grandes generadoras de empleo, favoreciendo el contexto socio laboral del país en diferentes ciudades, no está demás citar que estas fuerzas de ventas llegan incluso a funcionar en lugares remotos de la geografía nacional, brindando oportunidades de ocupación en muchas regiones, que en la actualidad se atestigua cómo redes comerciales gigantescas al ofrecer a domicilio créditos, dejando de lado el ejercicio en que el cliente debe visitar una oficina bancaria para lograrlo.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

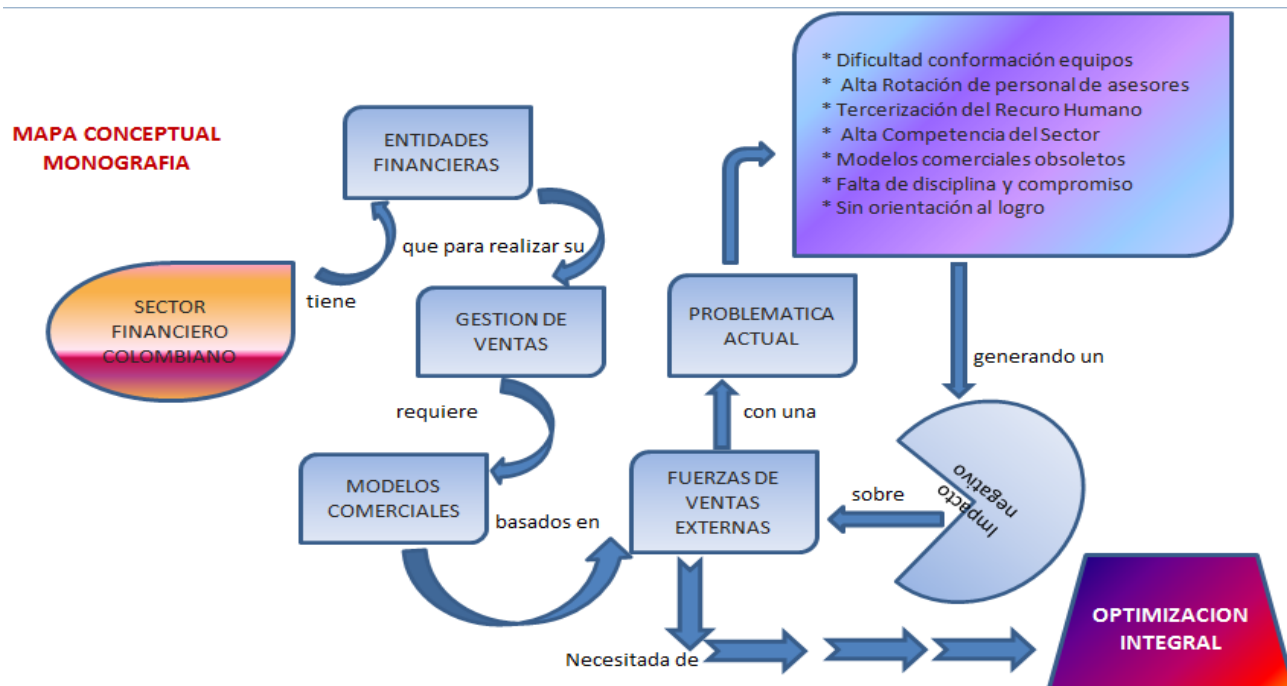
El proceso de investigación de la Monografía, busca recopilar una serie de argumentos teórico prácticos orientados a generar una representación general informativa enmarcados en los aportes de la Ingeniería Comercial bajo la figura de la Innovación o incluso la aplicación de la Reingeniería, chocando con el bastidor del amplio mundo del Desarrollo Comercial como columna de la aplicación de los modelos comerciales a las Fuerzas de Ventas, especialmente aquellas que tienen una orientación externa.

Centrar una hipótesis básicamente promueve que los modelos comerciales que actualmente se aplican a las fuerzas de ventas externas al servicio del sector financiero en Colombia, requieren de una optimización debido a que sus resultados no son los mejores o presentan variables en el cumplimiento de los presupuestos de ventas, por lo que requieren en sí mismos, de un proceso de construcción y optimización.

Las brechas que existen entre el éxito de los modelos de gestión comercial y el descontento generalizado en las Fuerzas de Ventas externas de las entidades del sector financiero en Colombia, generan vacíos de impacto Socio-Laboral en aquellos que componen grupos comerciales y una disminución de apetencia por los productos financieros por parte de los consumidores, al enfrentar falta de asesorías integrales para la toma de productos de colocación, captación, corrientes o de cupos de créditos rotativo, evidenciados en elevados índices de cartera o de peticiones, quejas o reclamos al sector. La conceptualización para la Monografía presenta el Mapa ubicado en la Figura 2.

En la figura 2 se presentan los diferentes conceptos para el sector financiero colombiano compuesto de diferentes entidades financieras (Monografía con enfoque a Bancos), que requieren de la gestión de ventas para colocar sus productos financieros con el óptimo uso de modelos comerciales sustentados en fuerzas de ventas externas que logran llegar al domicilio de los clientes, que en su concepción presentan una problemática basada en dificultades que van desde la conformación de los equipos comerciales pasando por la alta rotación y la tercerización, para llegar a la afectación del logro, generándose un impacto negativo que los hacen merecedores de la búsqueda de acciones que los acerquen a la optimización integral.

Figura 4. Mapa conceptual de las fuerzas de ventas



Fuente: Elaboración propia (2016).

El uso de conceptos técnicos, propios del qué hacer comercial, están dispuestos a lo largo del desarrollo del proyecto, debido a que constituyen un sustento documental y práctico en la teorización que se da a partir de referencias Bibliográficas, fuentes secundarias, fuentes en documentos y revistas, así como en la vivencia comercial (fundamento práctico) a la cual se va a tener acceso durante el desarrollo del proyecto.

El Sector Financiero en Colombia, como en toda República, es motor de la economía y base de la financiación de la Banca Personal, Institucional y Oficial, para lo cual se basa en entidades financiera de diferente índole y alcance, que generalmente es promovida por una gestión de ventas que busca hacer principalmente dos ejercicios:

- * Operación de colocación de recursos al público a partir del crédito.
- * Operaciones de captación de recursos a partir de cuentas de ahorro.

Para esto se basa en el establecimiento de los modelos comerciales más convenientes, compuestos de Asesores de Hall que se caracterizan por ser fijos, inamovibles y visitados por el cliente y otro, su sistema de venta externa, en el ejercicio de gestión comercial desarrollada en el domicilio del cliente. Es aquí el momento en el que entran las Fuerzas de Ventas Externas, estudiadas a raíz de una problemática que obstaculiza su plena generación de

resultados exitosos y por impactos negativos arriba citados, pero buscando una salida completa y combinada de optimización, enmarcada en el desarrollo abierto y competitivo del marketing para el sector financiero.

Por lo general este marketing dirigido al cliente funciona bien cuando existe una necesidad clara y cuando los clientes saben lo que quieren, muy útil cuando de abordar el cliente del sector financiero se trata, ya que, como todos sabemos, el objetivo de este tipo de marketing es conocer a fondo las necesidades de los consumidores financieros, para lo cual resulta necesario analizar a fondo, la escala de motivaciones ya que se encuentra cierta confusión entre los conceptos de carencia, necesidad, motivación y deseo:

CARENCIA: Es la falta de algo en el organismo. El individuo puede ser consciente o no sobre esta falta.

NECESIDAD: Es el deseo de cubrir la diferencia que hay entre la situación actual y la deseada por el individuo (lo que se tiene y lo que se quiere tener).

MOTIVACIÓN: Es la búsqueda de la satisfacción de la necesidad. Pretende disminuir tensión producida por la necesidad. Es lo que hace que la persona salga a realizar acciones que satisfagan sus necesidades.

DESEO: Es la motivación con nombre propio. Cuando la motivación se dirige a un bien o servicio específico.

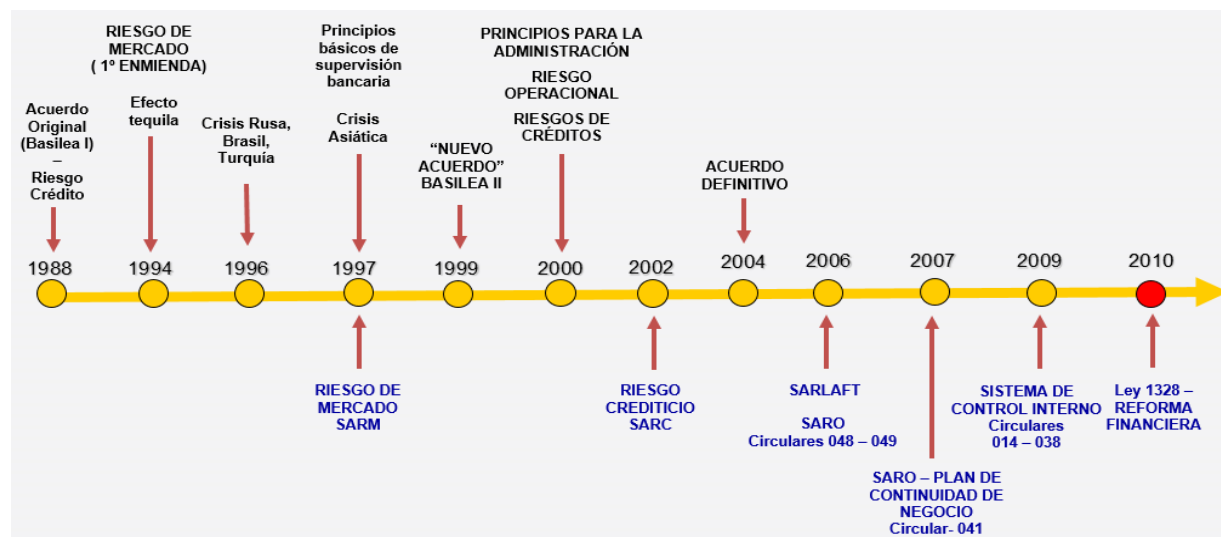
1.3 MARCO LEGAL

Para determinar el aspecto normativo y de legislación sobre el cual se basa la presente Monografía, se ciñe a la Legislación Financiera Colombiana e Internacional, aplicable al escenario de ventas en el que las Fuerzas Comerciales Externas trabajan para las entidades del sector financiero. Dentro de la vasta normatividad legal y jurídica, se destacan las referidas a continuación:

1.3.1 SARLAFT. En primer lugar se ajusta al ejercicio financiero del Riesgo Operativo, que en la Circular Normativa 048 de 2006 de la Superintendencia Financiera, brinda una definición al verlo como la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y

reputacional, asociados a tales factores. Las entidades lo conocen como SARO (Sistema de Administración del Riesgo Operativo), que en el siguiente esquema presenta su fundamentación y la normatividad que lo rige:

Figura 4. Historia del SARLAFT



Fuente: SARLAFT (2002)

1.3.2 Sistema de atención al consumidor financiero SACF. La Ley 1328 de 2009 consagró un régimen especial de protección a los consumidores financieros que tiene como propósitos generales: (i) fortalecer la normatividad existente sobre la materia, (ii) buscar el equilibrio contractual entre las partes y (iii) evitar la asimetría en la información. Es así como el SACF propende porque:

- ✓ Se consolide al interior de cada entidad una cultura de atención, respeto y servicio a los consumidores financieros.
- ✓ Se adopten sistemas para suministrarles información adecuada.
- ✓ Se fortalezcan los procedimientos para la atención de sus quejas, peticiones y reclamos.
- ✓ Se propicie la protección de los derechos del consumidor financiero, así como la educación financiera de éstos.

1.3.3 Ley de Habeas data. La normatividad que lo rige es la Ley No. 1266 del año 2008 – HABEAS DATA, cuyo contenido central es brindar una regulación del derecho del hábeas data con un carácter sectorial y sus “consecuencias jurídicas” de tal forma que no se

extiendan a otros escenarios de protección de datos personales pues los mecanismos concretos que contiene desarrollan el ejercicio de las garantías constitucionales en la recopilación, almacenamiento y circulación de información de contenido financiero, comercial y crediticio “con el fin de determinar el nivel de riesgo” en el otorgamiento de financiación. Su aplicación se circunscribe a ese orden en particular y no a otro de carácter general.”, por ende a partir de la promulgación de esta ley, quienes están reportados por el sector financiero, por empresas de telefonía móvil o de televisión o por el comercio, sector financiero o sector real, tendrán seis meses para ponerse al día y gozar del beneficio de solo permanecer un año en la lista y no cuatro como hasta ahora. Esto favorece la posibilidad de retomar vida crediticia.

Tabla 4. Leyes relacionadas con el sector bancario

Norma	Descripción
Ley 1793 de 2016	Dicta normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.
Ley 1777 de 2016	Define y regulan las cuentas abandonadas y se les asigna un uso eficiente a estos recursos.
Ley 1748 de 2014	Establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.
Ley 1555 de 2012	Permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y dicta otras disposiciones.
Ley 1357 de 2009	Modifica el Código Penal.
Ley 1340 de 2009	Dicta normas en materia de Protección de la Competencia.
Ley 1328 de 2009 - Reforma Financiera	Dicta normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.
Ley 1314 de 2009	Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.
Ley 1266 de 2008	Dictan las disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
Ley 1121 de 2006	Dictan normas para la prevención, detección, investigación y sanción de la Financiación del Terrorismo y otras disposiciones.
Ley 964 de 2005	Dicta normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores.
Ley 795 de 2003	Ajusta algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.
Ley 797 de 2003 – Reforma Pensional	Reforma algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.
Ley 510 de 1999 – Reforma	Dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores,

Fuente: Superintendencia Financiera (2016)

1.3.4 Gravamen al movimiento financiero – GMF. La normatividad del conocido 4x1000 se sustenta en la Ley No. 1111 del año 2006 – GMF, donde se aprobó como permanente en la estructura tributaria colombiana, el gravamen a los movimientos financieros (GMF) como se denomina en Colombia, el cual se aplica sobre el sector financiero interno nacional. Sabiéndose que el GMF no es aplicado en el sector financiero internacional al cual estaba destinado, específicamente en el mercado de divisas, sino para transacciones internas. El GMF se ha constituido en los últimos años en uno de los temas de mayor polémica del sistema tributario colombiano, cuestionado desde su mismo nacimiento en noviembre de 1998 pese a su carácter transitorio, ahora siendo permanente tiene una importancia considerable para el fisco (su participación promedio en los ingresos tributarios administrados por la DIAN, entre 1999 y 2006, es del 5,4%). Es un gravamen a las transacciones financieras internas para sustentar necesidades fiscales apremiantes. Afecta la bancarización, el ahorro y la constitución de un capital por las personas naturales.

Un importante resumen tabulado de legislación financiera, destaca las leyes que se indican en la Tabla 4.

1.4 MARCO ESPACIAL

La construcción de conocimiento base para el presente proyecto, determina un desarrollo enfocado al Sector Financiero Colombiano de entidades bancarias nacionales o extranjeras según el alcance de la obtención de cifras en sus Fuerzas Externas de Ventas, bajo una mirada crítica a partir de las experiencias tomadas en diferentes bancos, bajo una codificación especial que no comprometa los nombres de las entidades en el desarrollo de la investigación, pero fije una seria proporción de las cifras como base de la muestra desarrollada.

Para definir el espacio delimitado sobre el cual se obtienen datos y cifras para el presente trabajo, resulta necesario contrastar la información a partir de seis importantes Bancos escogidos de acuerdo a la posibilidad de conseguir datos y desarrollar la investigación, con énfasis en la determinación del nivel de aportación de los canales de venta externos de la muestra de Bancos requerida, para establecer con claridad y veracidad el alcance de las fuerzas de ventas externas, que se caracterizan por visitar a los clientes en su domicilio, sin esperar a que estos se acerquen al hall bancario.

La necesidad de enmascarar los nombres reales de los Bancos, nace de la dificultad misma de obtención de información y desarrollo investigativo, debido a que los bancos en Colombia

tienen un esquema de control y manejo de seguridad de la información bastante celoso y cerrado. El espacio investigativo se define sobre Cinco Bancos nacionales y solo uno extranjero, para los que se hace una breve reseña y ambientación:

Tabla 5. Reseña de Bancos citados a investigación

BANCO A			BANCO B			BANCO C		
2014 (no)	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Importante Banco nacional, que presenta cifras del 2015 y 2016. Carece de Fuerza de Ventas Externas en 2014. Énfasis en créditos de vivienda, créditos rápidos e implementación de tecnología.			Banco colombiano que en esta división de ventas, presenta un fuerte énfasis en ventas al sector oficial a través de una unidad móvil de asesores especializados.			Banco nacional que goza de un prestigio importante, originado en una región del país, desde donde se ha expandido con alta calidad con énfasis en banca personas y crédito de vehículos.		
BANCO D			BANCO E			BANCO F		
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014 (no)	2015	2016 (no)
Banco enfocado al pueblo, con gran énfasis al sector oficial y de pensionados, alta eficiencia en ventas externas.			Banco tradicional colombiano, de gran importancia para la economía del país, con buen uso de tecnología y una gran estructura en su Fuerza de Ventas.			Banco internacional que presta sus servicios en Latinoamérica, con gran estructura y capacidad de sostenimiento en su fuerza externa de ventas, destacado por presentar gran participación en los resultados comerciales frente a las oficinas. Dificultad para obtener cifras.		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para entrar en materia, líneas adelante se pueden apreciar las cifras que aportan porcentajes de participación de estos seis (6) importantes bancos al servicio del sector financiero colombiano, con un nivel interesante de realidad en su desarrollo y balance de gestión.

1.5 MARCO TEMPORAL

El proyecto tiene una ubicación temporal para desarrollo e investigación de cifras durante los años 2014, 2015 y 2016, enfocando sus estudios en temáticas elaboradas a partir del comportamiento y participación de los canales de venta externa de los bancos investigados, ya que resultan prácticas e inherentes al desarrollo de la Monografía.

Bajo este espacio temporal, es como se puede llegar a generar una afirmación hipotética de que el Sector Financiero presenta múltiples dificultades para la conformación y manejo de equipos de ventas en sus entidades ya que existe una alta competencia, modelos comerciales incompletos, sin disciplina y compromiso de los funcionarios que conforman estos equipos,

carentes de orientación al logro de las metas establecidas, descuido de un estándar bien calificado de productividad que contribuya a la disminución del costo de los productos, generación de estabilidad y buenos incentivos para el equipo de trabajo con una expectativa de proyección y crecimiento tanto laboral como profesional.

Hipótesis que conlleva al desencadente análisis de segundo grado, que logra identificar fenómenos de alta rotación del personal, falsas expectativas, empleo temporal y carencia de compromiso con la actividad de ventas, estudio referido a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 6. Reseña hipotética sobre los Bancos objeto de investigación

CAUSA	EFEECTO
Modelo comercial incompleto	Permeable al cambio recurrente
Alta competencia	Generación de estabilidad
Funcionarios sin Disciplina	Falsas expectativas
Sin sentido de pertenecía	Buenos incentivos
Orientación al Logro	Alta productividad
Estándar calificado de productividad	Elevado coste de los productos financieros
Alta rotación	Empleo temporal

Fuente: Elaboración propia (2016)

La justificación representada y relacionada con el problema, objetivos y marco teórico, plantea un modelo teórico metodológico de análisis por experiencias, ya que de manera práctica, lo conocedores del sector financiero y sus fuerzas de ventas, logan identificar de manera práctica y en pleno ejercicio profesional, que el fenómeno del sector en cuanto a las fuerzas de ventas externas resulta ser semejante a nivel de entidades bancarias, pero diferentes al compararse con otros hitos del sector.

2. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se indica la forma en que se definió la metodología de desarrollo de la presente monografía con base en la recolección de cifras, proceso y análisis de información:

Tipo de Monografía: de análisis de experiencias, porque implica en sí, desarrollarse sobre una observación de la práctica real y concentrada ya que se analizan experiencias, se sacan conclusiones, se compara con otras semejantes, aunque para el tema, se carece de este tipo de Monografía.

Tipo de estudio realizado: descriptivo y cuantitativo al observar y describir el comportamiento de las fuerzas de ventas externas basado en un análisis cuantitativo de comportamiento de indicadores de gestión de ventas, así como factores socio laborales.

Población estudiada: se toman seis (6) Bancos tomados aleatoriamente de acuerdo a su posibilidad de obtención de cifras, datos e interacción.

Muestra: El análisis se hace comparando las fuerzas comerciales externas dedicadas al Multiproducto de diferentes Bancos que desarrollan su actividad en Colombia, con énfasis en su productividad global y participación frente a la otra división bancaria: las oficinas.

Tipo de muestreo: Muestreo no Probabilístico, visto como procedimiento útil para seleccionar la muestra, denominado opinático que consistente en que como investigador he enfocado la muestra que se supone es la más representativa, utilizando un criterio subjetivo y en función de la investigación que se vaya a realizar.

Tamaño de muestra: Toma de cifras desde el año 2.014 hasta lo que va corrido del año 2.016, generando un análisis muy actualizado; Se trata de cifras financieras, de porcentajes de cumplimiento y de participación, para una muestra de seis (6) bancos con identidad no publicable en un periodo de dos años y medio (2014, 2015 y ½ 2016)

Aspectos éticos requeridos: por la demanda para trabajar al servicio del sector financiero, en particular los Bancos tomados para investigación, se caracterizan por exigir un elevado nivel de confiabilidad por parte de los candidatos en los procesos de selección.

Medidas y pruebas estadísticas aplicadas: Cumplimiento del Presupuesto Mensual de Ventas sobre modelo de seguimiento diario de indicadores. Hay datos estadísticos emanados de los Tableros de Indicadores de Ventas de cada Banco y de información contemplada x SF.

Tipo de software o programa estadístico utilizado en el procesamiento y análisis de la información: Tablero de Indicadores de Ventas.

Técnicas e instrumentos de recolección de información empleados: Fuentes secundarias de información, soporte en áreas de Desarrollo Comercial, conexión con Jefaturas de Ventas.

Aspectos importantes del trabajo de campo: El trabajo de campo para el desarrollo de la Monografía se sustenta en:

- ⊗ Búsqueda bibliográfica especializada.
- ⊗ Generación de nuevo material para el tema bajo investigación.
- ⊗ Entrevistas a Jefes Comerciales de Fuerzas de ventas Externas.
- ⊗ Enfoque al papel que cumplen las áreas de Desarrollo Comercial.
- ⊗ Interacción con Asesores Comerciales para identificación de percepciones.
- ⊗ Obtención de cifras reales de comportamiento en ventas.
- ⊗ Niveles de acompañamiento comercial e incubadoras comerciales.

Intervención o tratamiento de la información: a manera de caso experimental, se abordarán diferentes Fuerzas Móviles de ventas de bancos que sean asequibles, generándose una interacción vivencial muy útil a la hora de orientar el desarrollo del trabajo, a la búsqueda de una optimización de los modelos comerciales para este importante segmento de desarrollo de ventas del sector financiero en el domicilio del cliente, con unos componentes determinantes que desde el bienestar laboral, establece motivaciones correctas para el desempeño.

Modelos de Gestión Comercial: pueden ser múltiples en su aplicación, algunos van de manera combinada, rara vez se aplican de manera integral. Los más destacados en el modelo del estudio presente se conjugan en:

- ⊗ Modelos fundamentados en el Cuadro de Mando
- ⊗ Modelos orientados por manejo directo de una Gerencia de Ventas
- ⊗ Modelo por establecimiento de Brechas de mejoramiento
- ⊗ Modelos generados a partir de la Ingeniería Comercial.
- ⊗ Modelos comerciales mixtos, los cuales se integran para combinar una parte que se encuentra en diferentes modelos o propuestas estratégicas de mercadeo:

- ✓ Modelos de consecuencias o disciplinarios
- ✓ Modelo de Compensación
- ✓ Modelo operativo de radicación y seguimiento
- ✓ Modelo por obtención de referidos o redes de contactos
- ✓ Modelo por acompañamiento del desarrollo comercial
- ✓ Modelo fundamentado en el Telemercadeo
- ✓ Modelo por cumplimiento del presupuesto de ventas por indicadores
- ✓ Modelo por desarrollo de Comité Estratégico Comercial

3. RESULTADOS

Identificar los resultados en el marco comparativo de la muestra tomada a los seis (6) bancos objeto del estudio, permite reconocer factores diferenciales de éxito así como verificar los bancos que tienen mayor impacto de las fuerzas de ventas con sus elementos que los hace diferentes a la competencia en función de los niveles de segmentación del mercado, factores de elevada asistencia que incrementan la motivación y la permanencia del personal de asesores con índices bajos de rotación, con la aplicación de modelos integrales para la realización de la gestión tendientes a ser multiplicadores de experiencias positivas de resultados exitosos, al conectarse más profundamente con sus clientes.

De hecho, se observa en las fuerzas de ventas, la aplicación de un marketing directo, ya que ahora los clientes tienen la oportunidad de comprar casi cualquier artículo sin acudir a un negocio financiero o banco, sino por visitas de asesores o por catálogos para pedidos por correo, en puesto de revistas y On line, y como una muestra del avance del mercadeo actual, que para el negocio financiero redundan en clientes que son visitados por asesores en su domicilio o lugar de trabajo para acercársele la solución a su necesidad de financiación.

Para las fuerzas de ventas externas de los bancos, la visión de algunos gerentes de marketing es aclamar el marketing directo como “el modelo de marketing del futuro”, útil para su negocio de venta a domicilio, visualizando la situación de las compras y las ventas para este tipo de producto, como una función cada vez más importante, al considerarlo como una importante y necesaria forma diferente de llegar al mercado que diversifica y amplía la función de las oficinas fijas o locales. Así las cosas, un resultado del estudio es indicar que estas fuerzas de ventas implementan un marketing directo.

La fortaleza en la productividad se observa en la capacidad de las fuerzas de ventas, de poner a sus asesores en escenarios provechosos de ventas, de tal manera que un vasto porcentaje de ellos logren coeficientes importantes de ventas por millón o por cantidad de productos en colocación.

Como fundamento del éxito organizacional y de los resultados comerciales representados en la fuerza móvil de ventas, se puede mencionar que el porcentaje de participación del canal, es visto como el mayor factor de calificación de la gestión de resultados, partiendo de la

estrategia de ventas cuyo diseño se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos de ventas, en una definición, que aunque es muy concisa, es bastante clara e indica muy bien el significado de lo que es el mayor indicador de medición de gestión: “ventas que superen en porcentaje de participación, el canal de las Oficinas del Banco, obteniendo ventaja comparativa”. Aunque determinado por la estrategia y expectativa de cada Banco, porcentajes inferiores al 30 % de participación ya denotan un mal desempeño en el comportamiento de la gestión y participación del canal alternativo de ventas externas.

3.1 Planteamiento investigativo de los mejores modelos de Gestión Comercial

Las Fuerzas Móviles de Ventas por su sigla FMV, en general para todos los Bancos del sector financiero motivo de investigación, define su nombre y orientación hacia la venta del portafolio objetivo. Entonces hay FMV de crédito de consumo y tarjetas de crédito para el segmento de consumo masivo, así mismo se complementan las Fuerzas de Ventas para el desarrollo del crédito de vivienda o de Microfinanzas para venta de microcréditos a este segmento.

A su vez, no es tan sencillo pensar en cuál es el mejor modelo comercial, ya que se trata de contar con modelos distintos puesto que tienen objetivos diferentes y todos se han construido según la necesidad del segmento que atienden. Un modelo exitoso es aquel que da a los vendedores una serie de roles, rutinas y actividades que les permiten obtener buenos resultados en un ambiente en el que los objetivos comerciales de la Compañía van de la mano con las metas, sueños y deseos de los funcionarios.

Reconocer los mejores modelos de gestión, implica identificar las debilidades o aspectos negativos que estos pueden tener, de donde se infieren como principales, el hecho de que no existe un modelo de atención definido por línea de negocio que permita monitorear la gestión comercial ni tampoco se cuenta con una herramienta que permita evidenciar el potencial en cada plaza comercial, su mercado, magnitud, nicho y objetivo, sino que implica el desarrollo de una planeación en muchas ocasiones dadas a la exploración del mercado.

Igualmente, identificar la potencialidad de estos enfoques, conlleva a desarrollar un modelo comercial estructurado que define claramente el rol de cada persona dentro del equipo y las rutinas que debe llevar a cabo para ser exitoso, generando una fuerza comercial de buen tamaño, bien estructurada en comparación con otras del mercado y garante de un despliegue comercial asertivo de gran cobertura y consistencia.

La existencia de diferentes tipos de Fuerzas de Ventas en el sector financiero, presenta otros tipos de enfoques entre los que se cuentan aquellos orientados a la atención de crédito de vehículo, motos, sustitución de pasivos, entre otras líneas de crédito.

Hablar de modelos de gestión comercial, con casi todas las fuerzas de ventas externas, permite identificar que tienen un modelo similar que incluye:

- ⊗ Planes de acompañamientos para mejora de competencias
- ⊗ Salas de ventas comerciales una vez al día
- ⊗ Cronograma de frecuencias para visitas a mercados objetivo
- ⊗ Esquemas de remuneración variable
- ⊗ Esquemas de consecuencias por desempeño

3.2 Canales de Ventas Externas en Cifras y su porcentaje de Participación

La tabla a continuación presenta cifras fehacientes del comportamiento productivo de seis (6) fuerzas de venta externa de los bancos tomados como muestra y objeto de estudio, al tratarse de bancos reales, por razones de seguridad de la información, se encuentra protegida la identidad o nombre verdadero de cada entidad, situación normal en el celo de este sector.

Tabla 7. Cifras de Productividad y Participación Fuerza de ventas externas

Bancos Fuente Cubierta:	BANCO A			BANCO B			BANCO C		
ítem	2014	2015	1/2 2016	2014	2015	1/2 2016	2014	2015	1/2 2016
# Asesores	0	277	277	195	199	199	229	221	232
# Operaciones	0	2,031	4,519	4,582	4,342	3,933	2,378	2,074	4,519
Desembolso neto (mm)	0	25,854	0	71,385	66,718	0	42,025	34,438	0
Des.Netto (mm/Asesor)	0	93	0	366	366	0	183	156	0
Des.Netto (mm/Op.)	0	12,7	0	15,58	15,4	0	17,7	16,6	0
Desembolsos en Bruto	0	44,329	77,490	109,754	108,374	106,703	54,920	45,606	83,933
Des.Bruto/Asesor	0	160	280	563	545	536	239	207	362
Des.Bruto/Op.	0	21,8	17	24	25	27	23,1	22,0	19
Productividad x Asesor	0	7,3	16,3	23,5	21,8	19,8	10,3	9,4	19,5
Total Desembolsos	0	193,793	213,188	300,924	268,703	313,354	275,467	250,552	288.413
Aporte Canal Venta Ext.	0	23%	36%	36%	40%	34%	20%	18%	29%

Bancos Fuente Cubierta:	BANCO D			BANCO E			BANCO F		
ítem	2014	2015	1/2 2016	2014	2015	1/2 2016	2014	2015	1/2 2016
# Asesores	337	398	398	283	219	219	0	632	632
# Operaciones	7,249	6,091	12,306	4,015	3,654	2773	0	12,213	6,107
Desembolso neto (mm)	113,571	99,834	0	25,782	23,356	0	0	126,405	63,205
Des.Netto (mm/Asesor)	337	251	0	91	107	0	0	200	212
Des.Netto (mm/Op.)	15,7	16,4	0	6,42	6,39	0	0	16,37	18,45
Desembolsos en Bruto	194.220	170,905	381,212	32,257	29.420	48,282	0	159,223	82,034
Des.Bruto/Asesor	576	429	958	114	134	220	0	252	260
Des.Bruto/Op.	26,8	28,1	31	8,0	8,1	17	0	13,03	15,86
Productividad x Asesor	21,5	15,3	30,9	14,2	16,7	12,7	0	19,33	23,45
Total Desembolsos	292,707	324,575	327,842	300,924	268,703	53,303	0	254.000	122.384
Aporte Canal Venta Ext.	66%	53%	116%	11%	11%	10.4%	0%	62.68%	67.03%

Fuente: Autor con datos de los bancos objeto de estudio (2016).

3.2.1 Comparativo

El cuadro de cifras de indicadores de productividad de estos seis (6) bancos, presenta unos porcentajes promedios de participación de sus canales de venta externos por año así:

2014	2015	2016
33,25 %	34,61 %	48,73 %

Cabe mencionar, que según los diferentes enfoques de productividad para ventas del sector financiero, la normalidad en las operaciones supone que es a partir del 50 % de participación de los canales de ventas externos, que se empiezan a contemplar positivamente los resultados, lo cual significa que del 100 % de las ventas de los bancos, se espera que un 50 % sean ventas por Oficina local en el hall bancario y el restante 50 % sea desarrollado por sus canales de ventas externos, más conocidos como Fuerzas Externas de Ventas. Sin embargo, una concepción más realista indica que el porcentaje ideal de participación del canal externo de ventas, depende mucho de la estrategia de segmentación de cada banco, debido a que la distribución de participación en la expectativa del logro comercial de sus diferentes canales, se produce en la división comercial, los convenios a cargo y las responsabilidades atribuidas tanto a oficinas como a su fuerza de ventas externa.

Establecer un comparativo sobre las cifras analizadas, permite identificar las fuerzas de venta externas más eficientes de la muestra de seis (6) bancos tomada; sin lugar a dudas, identificar los factores de éxito es el desencadenante de los buenos resultados:

Banco D: con un balance del año 2015 y medio año 2016, se presenta un porcentaje de participación del 84,5 %, sobre las oficinas (ventas realizadas en el hall bancario), lo cual demuestra que en el Banco D, el canal que más vende es su Fuerza Móvil de Ventas, por encima de las oficinas de local que apenas venden un 15,5 %. Es un Banco con un modelo comercial a seguir.

Banco F: su balance 2015 y medio año 2016, presenta un porcentaje de participación del 64,85 %, sobre las oficinas fijas, lo cual demuestra que en el Banco F, la mayor cantidad de ventas se deben a la Fuerza Móvil de Ventas, por ende las oficinas locales venden un 13,14

%. También puede ser visto como un Banco con un modelo comercial a seguir ya que resulta ser muy sostenible.

Los Bancos A, B y C: muestran una participación de ventas del 29,5 % y 36,66 % y 22,33 % respectivamente, presentando unos resultados medio bajos respecto a la participación mostrada por sus oficinas, atribuida en parte, por el tipo de segmentación que se maneja.

Banco E: con 10,8 %, tiene la fuerza móvil de ventas de más baja participación atribuible a las múltiples divisiones que tiene su banco y a recientes segmentaciones que brindaron mayores posibilidades comerciales a las oficinas antes que a la parte comercial móvil.

3.2.2 Cifras globales de la Superintendencia Financiera

Es importante revisar el informe del sector financiero colombiano para obtener así cifras globales de las principales variables de los intermediarios para identificar los resultados financieros:

Tabla 8. Variables establecimientos de crédito.

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO PRINCIPALES VARIABLES POR TIPO DE INTERMEDIARIO PRIVADOS Y PÚBLICOS				
Tipo de Intermediario	Activo	Pasivo	Patrimonio	Miliones de pesos
				Resultados del Ejercicio Acumulados año corrido
may-16				
Sector Privado Nacional				
BANCOS	355.079.476	301.748.567	53.330.908	3.375.227
CORPORACIONES FINANCIERAS	12.101.678	7.307.294	4.794.385	96.830
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO TRADICIONAL	5.830.467	5.125.370	705.097	64.504
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO ESPECIALIZADAS LEASING FINANCIERO	19.932.454	17.866.958	2.125.437	43.604
Total Privado Nacional	393.004.074	332.048.187	60.955.887	3.580.166
Sector Privado Extranjero				
BANCOS	144.996.982	131.501.123	13.495.859	708.822
CORPORACIONES FINANCIERAS	1.848.190	1.009.073	839.117	16.691
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO TRADICIONAL	1.875.808	1.580.076	295.732	-22.291
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO ESPECIALIZADAS LEASING FINANCIERO	457.080	398.319	58.761	1.820
Total Privado Extranjero	149.178.060	134.488.590	14.689.469	705.041

Fuente: Superintendencia Financiera (2016)

La presente tabla permite identificar el nivel de Activos, Pasivos y Patrimonio a nivel general de los establecimientos Intermediarios del crédito en Colombia, divididos en privado nacional y privado extranjero, para mostrar que son los bancos de primer piso, los que tienen mayor nivel de resultados del ejercicio en millones de pesos del año corrido 2015.

Tabla 9. Variables establecimientos de crédito. Sector privado. Bancos Nacionales

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO PRINCIPALES VARIABLES DEL SECTOR PRIVADO				
Entidad	Millones de pesos			
	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultados del Ejercicio
may-16				
BANCOS NACIONALES				
BANCO DE BOGOTÁ	80.326.834	64.445.320	15.881.514	762.272
BANCO POPULAR	19.677.497	17.221.411	2.456.087	89.525
BANCOLOMBIA	118.649.233	100.314.049	18.335.185	1.346.246
OCCIDENTE	32.792.841	28.812.441	3.980.400	226.464
BCSC	12.456.531	10.940.959	1.515.572	171.235
DAVIVIENDA	68.659.645	60.640.202	8.019.443	620.944
BANCO AV VILLAS	12.047.645	10.781.372	1.266.273	81.869
BANCAMIA	1.418.526	1.081.951	336.574	9.380
WVB S.A.	1.155.076	682.562	472.514	20.594
BANCOOMEVA	3.251.853	2.959.640	292.213	11.536
BANCO FINANINDIA	1.581.407	1.351.208	230.199	8.501
COOPCENTRAL	819.300	625.342	193.958	3.248
BANCO MUNDO MUJER S.A.	1.435.047	1.194.474	240.574	19.557
BANCO COMPARTIR S.A.	808.040	697.638	110.403	3.856
TOTAL BANCOS NACIONALES	355.079.476	301.748.567	53.330.908	3.375.227

Fuente: Superintendencia Financiera (2016)

La tabla representa el resultado del ejercicio para los bancos nacionales mostrando la solidez y rentabilidad de cada uno de los establecimientos en 2105, dejando a Bancolombia en el primer lugar, seguido del banco más grande del Grupo AVAL. Es de anotar que los bancos citados y cubiertos con el nombre de una letra, se encuentran en esta tabla pero no pueden ser correlacionales.

Tabla 10. Variables establecimientos de crédito. Sector privado. Bancos Extranjeros.

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO PRINCIPALES VARIABLES DEL SECTOR PRIVADO				
Entidad	Millones de pesos			
	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultados del Ejercicio
may-16				
BANCOS EXTRANJEROS				
BANCO CORPBANCA	33.259.836	29.454.429	3.805.407	86.340
CITIBANK	12.054.587	10.383.699	1.670.889	112.340
GNB SUDAMERIS	20.833.104	19.472.578	1.360.527	84.766
BBVA	50.087.033	46.302.411	3.784.623	258.293
RED MULTBANCA COLPATRIA	22.037.966	20.166.326	1.871.640	152.612
PROCREDIT	128.709	105.601	23.108	-3.035
BANCO FALABELLA S.A.	2.016.494	1.673.767	342.727	17.429
BANCO PICHINCHA S.A.	3.319.775	2.994.661	325.114	11.903
BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA	949.942	720.679	229.263	-1.480
BANCO MULTIBANK S.A.	309.535	226.973	82.561	-10.347
TOTAL BANCOS EXTRANJEROS	144.996.982	131.501.123	13.495.859	708.822

Fuente: Superintendencia Financiera (2016)

El mejor resultado global del ejercicio financiero a nivel de los bancos extranjeros es Banco BBVA, visto como el más sólido en el país, dejando a Procredit, Santander de Negocios y Multibank, con resultados negativos en su desempeño. De los Bancos citados en investigación, el Banco F, se encuentra en el listado presente.

3.3. Factores de éxito de los bancos con mayores niveles de participación de la fuerza de ventas externa

La presente sección, tomará los principales factores de los dos Bancos más exitosos, F y D, destacándose por excelentes resultados de participación frente al canal fijo, se trata de un banco nacional y el otro extranjero, estableciendo un interesante prototipo:

Banco: F

Antigüedad del canal: siete (7) Años

Participación Promedio: 64,85 % sobre sus Oficinas

Tipo de Fuerza Comercial: Fuerza de Ventas Externa sin injerencia en el hall bancario.

Contratación: su fuerza de ventas externa es propia, por contratación directa.

Desembolsos en Bruto x Asesor: 120,628 mm x mes x asesor

Productividad x Asesor: 21,39

Operatividad: cuenta con células operativas distribuidas por las ciudades para el acopio de la documentación como complemento de las radicaciones, minimizando el tiempo para el desembolso. Es decir que los recursos de análisis y estudio de crédito se acercan a la ubicación de los equipos comerciales, reduciendo visiblemente los tiempos de respuesta.

Atribución de Alta productividad: buen nivel salarial básico, buen techo para compensaciones, fuerte énfasis en la motivación, intervención positiva de jefaturas, los asesores desde el primer mes ganan dinero de compensación con dinero garantizado.

Portafolio de Productos: sólo venden siete (7) productos del portafolio.

Estructura: sólida, bien definida, con estructura de apoyo administrativo y operativo para sustento comercial, la parte administrativa está ligada plenamente al área comercial, conocen los procesos al detalle, excelente uso de tecnología de punta y de cara al cliente a domicilio.

Organización del Modelo Comercial: división por equipos comerciales a cargo de un líder que tiene bajo su mando hasta 25 asesores, asistencia a sala comercial de acuerdo a las radicaciones, no asisten cada día, sino sistemáticamente los lunes, miércoles y viernes.

Tipo de Modelo Comercial: Homogéneo con soporte en Call Center.

Perfil de Asesores: Asesores con un nivel de madurez, experiencia y conocimientos elevado.

Rotación: 3,5 % mensual

Salarios: Básico alto, entre \$ 900.000 y \$ 1'300.000.

Compensación: por Puntos de gestión con techo igual o superior a 17 millones por mes

Mejores Prácticas: su modelo comercial atiende clientes de un perfil alto, no atiende cualquier cliente de Banca Personas, con alta capacidad de endeudamiento, solidez financiera y excelente comportamiento ante bases asociadas de consulta, DATA y CIFIN.

Puntos positivos: alto nivel de operatividad, fluye muy bien el análisis del crédito, procesos operativos desembolsados en máximo tres (3) días, tiene un sistema novedoso de trabajo, cambiante pero con excelente adaptación y asimilación por el personal, es una multinacional experta en crédito y captación, su fuerza de ventas es robusta y moderna, con gente bien remunerada, compromiso y sentido de pertinencia, ambiente laboral de clima confiable y agradable, uso de tecnología de punta (Tablet, WEB Scoring y Flujos poco ácidos), pre radicación con un 95 % de probabilidad en el otorgamiento del crédito.

Puntos negativos: para el ejercicio comercial es visto como un aspecto negativo, el hecho de cobrar retención de las dos primeras cuotas del crédito de todo cliente, con el objetivo de garantizar el pago y evitar contratiempos al inicio de la operación de desembolso.

Identidad del modelo: ventas en domicilio del cliente.

Campañas: este banco realiza campañas de productos pre estudiados para otorgamiento a clientes potenciales a nivel de todo su portafolio de productos.

Cambios en ejecución: excelente comunicación con los equipos comerciales para actualizar información, procesos, métodos y esquemas de trabajo, cambios frecuentes en papelería y formatos y también en simuladores de tasas.

Integralidad Comercial: los Asesores del Banco F, están habilitados para vender todos los productos del portafolio y se les mide la gestión por la venta integral de los mismos.

Banco: D

Antigüedad del canal: 10 Años con fuerza de ventas externa

Participación Promedio: 78,33 % sobre sus Oficinas

Tipo de Fuerza Comercial: Fuerza de Ventas Externa en lugares neutros tales como empresas del cliente o por toma de grandes superficies.

Contratación: su fuerza de ventas externa es por contratación mediante un Outsourcing.

Desembolsos en Bruto x Asesor: 248,779 mm x mes x asesor

Productividad x Asesor: 22,56

Operatividad: este banco cuenta con células operativas exclusivas para su desarrollo de procesos de radicación, es decir que los procesos que venden, no se mezclan con la producción de las oficinas, sino que son exclusivos de sus células de fuerza móvil.

Atribución de Alta productividad: cuentan con una fuerza comercial muy bien estructurada con el baluarte de la segmentación del mercado otorgado a la fuerza móvil de ventas, en la que se trabajan Convenios de Libranzas principalmente del Sector Oficial, de pensionados y de maestros, es decir que este banco otorga a su FVE, segmentos comerciales de gran magnitud, interés y extensión.

Portafolio de Productos: Libranza en un 75 %, otros productos de Consumo el 25 %

Estructura: este Banco cuenta con una estructura sólida y bien definida a nivel nacional, con sede centralizada en Bogotá, cuenta con dos grandes divisiones, Convenios de Libranzas Oficiales y Consumo masivo, con desarrollo en soporte administrativo y operativo apto para el desempeño de las radicaciones y desembolsos en tiempo corto.

Organización del Modelo Comercial: división por equipos comerciales a cargo de un coordinador comercial que tiene bajo su mando hasta 15 asesores, asistencia diaria a la sala de ventas, cumpliendo con un modelo de seguimiento de casos radicados importante.

Tipo de Modelo Comercial: Homogéneo sin soporte de Call Center.

Perfil de Asesores: medio, presenta una combinación de asesores de alta experiencia con neófitos arropados por factores de acompañamiento. Se combinan perfiles de asesores altamente preparados académicamente, con otros perfiles de asesores bachilleres y en ciertos casos técnicos. Por último presenta una combinación de asesores jóvenes con otros de mayor edad, en una situación que nutre de madurez y vigor, esta fuerza de ventas.

Rotación: 5 % mensual

Salarios: Básico medio, entre \$ 700.000 y \$ 900.000.

Compensación: por desarrollo de quintiles de gestión con techo de compensaciones no mayor a 12 millones por mes.

Mejores Prácticas: el Banco es experto en el desarrollo excelentes prácticas de servicio y respeto por el consumidor financiero, alineando su fuerza de ventas al consumidor respecto a un servicio o producto, el producto o servicio que ofrece a este consumidor es lo que el cliente necesita, brindándoles una gama de opciones de donde pueda escoger para satisfacer sus necesidades de financiación, ahorro o crédito rotativo.

Puntos positivos: su fuerza de ventas provee al consumidor la suficiente información sobre el servicio o producto para que pueda seleccionar el más conveniente, asequible y útil.

Puntos negativos: carece de tecnología a la mano, para ofrecer opciones adicionales de crédito o productos financieros adicionales, ya al aumentar significativamente la deuda del consumidor, no tiene cómo valorar adecuadamente la solvencia del mismo respecto a su capacidad de endeudamiento, por lo que debe esperar resultados del procesamiento.

Identidad del modelo: ventas en lugares convenidos o pre acordados.

Campañas: el Banco lanza periódicamente campañas de clientes preaprobadas, a nivel de Libranzas principalmente, para retanquear a sus clientes actuales o desarrollar nuevos prospectos.

Cambios en ejecución: sujeto a cambios de formatos constantemente o actualización de temática operativa y/o comercial, direccionada desde presidencia o desde su segmento.

Integralidad Comercial: los asesores pueden vender todos los productos del portafolio (PrestaYa o Libranza, Compra de Cartera, TC, Libre Inversión). Respetan su énfasis.

3.4 Elementos diferenciales para el éxito

Las fuerzas de ventas externas, se caracterizan por desarrollar gestión a partir de un mercado natural, pero también desarrollan campañas de productos pre analizados en endeudamiento para los diferentes clientes desde su CRM, el cual es la herramienta para la asignación de las campañas por excelencia, con la verificación de productos, comportamiento financiero y datos completos y actualizados de contactabilidad. Los bancos que logran generar una ventaja comparativa con los otros desde el desempeño de su fuerza de ventas externa, tienen en las campañas gestionadas con elevada productividad, un fuerte impacto en el jalónamiento de los resultados. Se trata de una virtud existente en los Bancos F y D.

Como base del éxito confluyen diferentes factores determinantes de la gestión comercial para mencionarlos conjuntamente, al considerar necesariamente que los equipos comerciales externos están formados por personas en medio de una relación entre la empresa contratante (Banco) y su proveedor de fuerzas de ventas externa (un outsourcing, filial o fuerzas propias), es de confianza y capaz de brindar el más completo soporte de gestión.

Puede parecer un prejuicio, pero aunque el Marketing avanzado ubica la situación ante la importancia de las relaciones, según Kotler (1999) ya se puede hablar del Marketing Colaborativo con clientes y proveedores, teniendo en cuenta que los departamentos de

Recursos Humanos están comenzando a volcarse en la gestión individualizada de los asesores, para la conformación exitosa de equipos de alta competitividad, siendo que las empresas financieras están poniendo en marcha estas tendencias dentro de la propia compañía, donde resulta relevante el trato con los proveedores de Fuerzas de Ventas Externas y sus equipos, sin descuidar que a veces una reducción excesiva de costos puede repercutir en una disminución de la calidad, el servicio y los resultados de los equipos comerciales.

Un balance de elementos diferenciadores o canalizadores del éxito en las fuerzas de ventas, permite destacar unos elementos especiales y hegemónicos de alternativas de excelencia para el mejor desempeño, motivo central de la ventaja comparativa aquí expuesta:

- ✓ **Baja Rotación de Personal:** cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de las fuerzas de ventas que afectan el desempeño de la misma es necesario buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal, situación ajena en las FVE exitosas y predominante en aquella de menores resultados; Mientras los dos bancos líderes, presentan una rotación del 3,5 % y 5 %, se comprobó que en las fuerzas de venta de menor desempeño, la rotación de personal puede alcanzar entre un 10 y 20 %. Entonces las fuerzas de ventas exitosas enfocan la mitigación de la rotación de personal en evitar las bajas socialmente necesarias, las bajas por motivos personales, bajas por motivos laborales que dependen de la organización y las bajas por decisión de la propia Empresa donde prima el factor de sostenibilidad. Los porcentajes mostrados básicamente se dan por bajas biológicas ya que son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables, de donde se destaca que rara vez se van por mejores oportunidades de empleo en otras empresas.

- ✓ **Motivación del Personal:** la motivación es vista como una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar su actividad comercial, y por tanto también para aumentar su desempeño de los trabajadores. Las FVE exitosas, cada vez se preocupan más por fomentar la motivación de sus asesores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa, no anteponiendo incluso, los factores de utilidad.

- ✓ **Liderazgo y direccionamiento de calidad:** las fuerzas de ventas desarrollan líderes que son un ejemplo a seguir, no necesariamente siendo un gran comercial, si no con el conocimiento de vender frente a escenarios con serios problemas, garantizando siempre la orientación al resultado, con base en el coaching, la estrategia y comunicación clara de las metas esperadas en el seguimiento diario.
- ✓ **Remuneración de salario básico:** el salario es asumido como una seria retribución efectiva o económica a sus asesores por su trabajo comercial, en la que estas FVE, reconocen la importancia del salario “Básico”, a pesar de que se caracterizan por brindar oportunidades en la compensación variable, velan tanto por el bienestar de sus asesores, que brindan la protección desde el salario base.
- ✓ **Atractiva compensación variable:** en este apartado las FVE promueven Planes de Compensación Variable PCV´s., dirigidos a los asesores como premio por la obtención de resultados, así las comisiones sobre las ventas realizadas por un empleado se establecen para que su ingreso dependa del volumen de ventas que haga, cuidando los conceptos de calidad y mezcla de los productos del catálogo de su banco, a través de medición por QUINTILES o por PUNTOS, de esta forma, el pago debe incluir un pago fijo garantizado (visto en el anterior punto) para el vendedor y un sueldo variable basado en la suma en un cierto porcentaje sobre el precio de venta de los diferentes productos o sus cantidades.
- ✓ **Estructura Comercial:** son fuerzas de ventas que se caracterizan por estar cubiertas por la máxima autoridad comercial de sus respectivos bancos, con una estructura jerárquica bien definida y separada de la parte administrativa, donde hay predominio de la estructura funcional donde la unidad de mando se rompe a un nivel dado que cada funcionario llega a recibir mandos de distintas autoridades, especialmente cuando la contratación es por Outsourcing.
- ✓ **Soporte Administrativo:** dirigir las actividades administrativas y de los Recursos Humanos tales como ingreso, ascenso y egreso del personal del área comercial, de forma confiable y eficiente, son base del soporte al área comercial en estas fuerzas de ventas, dando respuesta a las solicitudes planteadas para apoyar a la Dirección en la tramitación de la adquisición y control de equipos, tecnología, programas, licencias y servicios especiales de soporte para planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de programación y ejecución del Presupuesto. Sencillamente es para hacer posible el desarrollo del proceso comercial.

- ✓ **Eficiencia Operativa:** la estructura de la banca comercial representada en estas FVE con características de éxito se fundamenta en los principales indicadores de rentabilidad y eficiencia operativa en los años recientes, ya que pretenden precisar cuáles son los determinantes de los rendimientos y de las condiciones de operación, así como la vinculación entre éstos, y las capacidades para rendir ante factores de tamaño y concentración del mercado, apalancamiento, márgenes por intereses, márgenes por operación, y utilidades netas. Los resultados muestran diferencias significativas entre los bancos de acuerdo con su tamaño.
- ✓ **Herramientas efectivas:** la tecnología es fundamental en todos los aspectos de comerciales de las fuerzas de ventas, puesto que se trata de poner en práctica los avances científicos, con la finalidad de simplificar los procedimientos y hacer más práctico el quehacer comercial del mundo financiero que, sin duda, es visto como uno de los espacios donde los avances tecnológicos se han hecho notar, beneficiando a millones de usuarios a través del tiempo, al facilitar las operaciones y reducir los costos de los servicios. Como bien sabemos, los descubrimientos tecnológicos crecen de manera exponencial, por lo que cada vez se viven los avances con mayor velocidad. Así pues, es importante reconocer que las fuerzas de ventas traban en pro de la evolución de los servicios financieros desde el pasado reciente y nuestro momento actual, para poder tener una visión sobre lo que les traerá el futuro próximo.

3.5 Claves para el manejo eficiente de las Fuerzas de Ventas Externas

Un factor motivacional indica que las fuerzas de ventas deben tener las habilidades y la capacidad para vender y ganar el doble de lo que están ganando en la actualidad, y precisamente es este factor el que puede resultar como determinante o probablemente mucho más aplicable a las fuerzas de ventas de éxito, de donde se deriva un lema aplicado que dice: “Su actitud, más que su aptitud, determina su altitud.”

Hablar del éxito en las ventas por mejoramiento, conlleva a citar a ALONSO&CRISTIAN (2016), en “Siete (7) áreas clave para tener éxito en las ventas”, para generar un enfoque por áreas de resultados triunfadores de ventas, que de manera detallada describe que si se logra mejorar en cada una de las áreas foco, los resultados de las ventas aumentarán. Estas áreas representan una parte importante del proceso de venta. Por el dominio de estas áreas clave, se

puede decir con seguridad que se obtienen fuerzas de ventas externas, capaces de convertir a sus asesores financieros en los mejores vendedores del sector.

Se cuenta entonces, con un enfoque orientado al mejoramiento productivo de las fuerzas comerciales a partir de intervenir diferentes áreas de ventas de los diferentes bancos, ya que al incidir en estas áreas, se aprende cómo mejorar en todo el mecanismo de soporte con frecuencia diaria, semanal y mensual para llegar a duplicar, o incluso triplicar las ventas. Sin más preámbulos, las fuerzas de ventas deben concentrar su tiempo y esfuerzos en la mejora de estas áreas estratégicas y comerciales para lograr un notable éxito de ventas:

a.) Fuerza de la prospección: mejoramiento en los procesos de reclutamiento y selección del personal de asesores, encontrando personas calificadas para hablar sobre los productos financieros que ofrecen los bancos, así como su broshure de servicios; esto hace que los mejores vendedores desarrollen las estrategias y planes más completos para encontrar los prospectos o posibles clientes mejor cualificados, que les comprarán a ellos incrementando los resultados comerciales de manera efectiva, con nivel y altura en el escenario de ventas.

b.) Relación de ventas: desarrollo y construcción de altos niveles de confianza, simpatía y credibilidad con cada cliente prospecto, de tal forma que un cliente sólo va a realizar negocios con la fuerza comercial, hasta quedar convencido de que ese asesor es su amigo y que al visitarlo se encuentra actuando de manera transparente y sincera para el beneficio de sus intereses, en una relación en la que ambas partes ganan.

C.) Identificación precisa de las necesidades: desde el inicio de la comunicación con el cliente (telemercadeo – agendamiento – visita – venta), es fundamental la constante formulación de “buenas” preguntas para saber exactamente cómo y por qué el producto o servicio financiero es la elección ideal para este cliente, siendo la cosa más importante que se puede hacer como asesor, al descubrir las verdaderas necesidades o problemas que el producto financiero le puede resolver a este consumidor financiero.

d.) Hacer presentaciones persuasivas: luego de mostrar al cliente claramente por qué debería comprar determinado producto o servicio ahora sigue, la entrega de una presentación efectiva de los beneficios de los productos financieros, sus diferencias con otros, paquetización del portafolio, tasas, cuotas administrativas, seguros adicionales en el marco de una venta transparente, que finalmente pueda aumentar las ventas por varias veces y a lo largo

del tiempo, a través de la figura del retanqueo sobre productos con que ya cuenta o ampliación del portafolio con los beneficios que esto atrae.

e.) Superar las objeciones: es una máxima en cuanto a la capacitación se refiere, atender eficazmente todas las preguntas y preocupaciones que le surjan al cliente, debido a que con el fin de aumentar las ventas es necesario estar preparado para escuchar un “no” y seguir vendiendo, o un “no” y dejar abierta la posibilidad de una venta posterior o sencillamente la obtención de referidos; las objeciones significan que en perspectiva, el cliente podría estar interesado, sólo es cuestión de saber aplazar la venta para un momento más oportuno, pero la clave de esto radica en el conocimiento del cliente.

f.) Cierre de la Venta: si se parte de la confianza generada por el asesor financiero a domicilio, si este ha logrado superar la barrera de la seguridad que atañe al cliente ser visitado para que le vendan productos financieros con el lleno de documentos y pagarés, este podrá ayudarle al prospecto a tomar una decisión de compra y que tome acción.

g.) Obtención de Re-venta y Referidos: se trata de cuidar muy bien a los diferentes clientes del canal de venta externa, con el objetivo de garantizar que continúen con la relación de negocios, así compran y compran otra vez, y les dicen a sus amigos y referidos que permitan ser visitados para que tomen los productos financieros del banco representado por esa fuerza de ventas, así de sencillo, con una cómoda visita a su domicilio o en su empresa. No cabe duda de que esto hace que sea potencialmente posible que busquen los productos que ofrece la fuerza de ventas externa, al construir continuamente y mantener una relación con un “cliente de por vida”, así el éxito en las ventas estará asegurado.

No cabe duda de que lo único que mueve los equipos comerciales, es el deseo por su compensación y/o comisión de ventas, por lo tanto el enfoque por mejoramiento de ventas logra mostrar que si aumentan los resultados en sólo un 10% por un año, menos del 1% por mes, en cada una de estas siete áreas, el resultado final será que las ventas e ingresos se duplicarán mucho más en los próximos 12 meses y si se logra duplicar la capacidad en cualquiera de estas siete áreas claves de éxito de ventas, se duplican los ingresos. En síntesis se debe continuar mejorando en cada una de las siete áreas, es decir, si continua trabajando en estas claves, el aumento total de las ventas del canal será exorbitante.

3.6 Mejores prácticas

La necesidad de identificar la implementación de mejores prácticas para el desarrollo comercial de las fuerzas de ventas externas, como proveedoras de bienes y servicios de consumo financiero, en escenarios en los que confluyen empresas, sociedad civil y gobierno se juntan para responder y brindar las nuevas y buenas prácticas, en un marco constructivo, de diálogo, con foco en la defensa del punto más débil de la cadena, que son los consumidores, bajo un marco constitutivo en el que hay nuevas directrices emitidas por Naciones Unidas, incorporando nuevas directrices tales como la igualdad de derechos del consumidor tanto por comercio electrónico como por medios tradicionales, adicionando recomendaciones legales sobre la protección de datos personales, derecho a la privacidad y sugerencias claras sobre los servicios financieros que brindan las entidades. Una vez resaltada la importancia de la implementación de buenas prácticas, estos son los focos de construcción:

3.6.1 Mejores Prácticas Comerciales

Se fundamentan en que las FVE atiendan una serie de disposiciones éticas en pro del cumplimiento de los acuerdos comerciales, de donde las más relevantes son las siguientes:

- ✓ Cumplimiento de los acuerdos comerciales con sus clientes
- ✓ Trato equivalente entre las partes que se encuentren en situaciones similares
- ✓ Procedimientos definidos para las actividades financieras exitosas, así como para los casos en que se rechaza o se modifican condiciones de solicitud del cliente.
- ✓ Cumplimiento de las condiciones pactadas por escrito en la documentación de crédito
- ✓ Implementación de programas de educación financiera
- ✓ Cumplir con las citas, visitas y programación de atención al cliente
- ✓ Facilitar negocios confiables que brinden satisfacción al cliente
- ✓ La fuerza de ventas debería evitar la agrupación de servicios y productos al igual que el uso de cláusulas atadas en contratos que restringen las opciones de los consumidores.

3.6.2 Mejores Prácticas en Modelo Comercial

Existen principios de divulgación que cubren la relación de un cliente con el asesor de fuerza móvil de ventas al ofrecerle comprar o vender valores, que compra o vende valores, o que provee asesoría en inversiones, en todas las tres etapas de dicha relación: pre venta, punto

de venta y pos venta. El modelo comercial gira en torno al desarrollo de un escenario en que el intermediario de valores, asesor de inversiones debe ser legalmente responsable de todas las afirmaciones hechas en los materiales de mercadeo y ventas relacionados a sus productos. Así, el asesor actúa como el representante o agente vinculado de un intermediario de valores (banco), para el desarrollo de la actividad comercial financiera. Este es el énfasis de los planteamientos de mejores prácticas en el modelo comercial que desarrolla la relación asesor – cliente:

- ✓ Realización de procesos estándar y homogéneos
- ✓ Desarrollar la actividad en procura de la alineación de resultados y la focalización en la meta en términos de productividad
- ✓ Brindar las herramientas de apoyo para que los asesores conozcan integralmente el portafolio de productos
- ✓ Más que un asesor, un facilitador de negocios
- ✓ Foco en cierres oportunos de las ventas
- ✓ Mitiga factores de fraude, suplantación o robo y comunica en caso de conocerlos
- ✓ Desarrolla los procesos operativos con calidad en pleno uso de la tecnología y el seguimiento del avance de las radicaciones
- ✓ Elabora, desarrolla, ejecuta y mide los planes de gestión comercial
- ✓ Cumplimiento de horarios propuestos para el desarrollo de las salas comerciales
- ✓ Generación de alertas evaluativas para re enfocar estrategias
- ✓ Contar con un sistema de acompañamiento comercial en terreno

3.6.3 Mejores Prácticas de SACF

Las buenas relaciones entre los bancos comerciales que operan en Colombia y el público en general son cruciales para el desarrollo del sistema bancario de un país, puesto que es necesario que haya confianza mutua entre bancos y consumidores, así los sistemas bancarios incluyendo sus fuerzas de venta externa, son menos eficientes y accesibles cuando no existe transparencia en la fijación de precios, la protección y la conciencia del consumidor acerca de éstos son inadecuadas, mientras que los mecanismos de resolución de disputas son costosos, prolongados e ineficaces. Estos son aspectos relevantes de buenas prácticas en el sistema de atención al consumidor financiero:

- ✓ Dar a conocer productos adicionales generados por cruce de aprobación en flujos

- ✓ Garantizar la protección de datos y de la información
- ✓ Brindar mecanismos apropiados para la resolución de disputas
- ✓ Brindar un grado de información apropiado para la naturaleza y la complejidad del servicio o producto que el consumidor busca o el fuerza de ventas está proponiendo
- ✓ Permitir que se le ofrezca servicios profesionales al consumidor financiero, de acuerdo con la capacidad de endeudamiento de dicho consumidor.
- ✓ Siempre que un prestatario es obligado por un banco a comprar cualquier producto, incluyendo pólizas de seguros, como precondition para recibir un préstamo, el prestatario debería ser libre de elegir al proveedor del producto y esta información debería ser dada a conocer al prestatario.

3.6.4 Mejores Prácticas en RRHH

Una máxima aplicable al desempeño de los Recursos Humanos, es una de las frases de Albert Einstein: “Es de locos pensar conseguir cosas distintas haciendo siempre lo mismo” y es una afirmación que aplica para estas fuerzas de venta, al ser conscientes de cuántas veces se pretende conseguir resultados distintos simplemente haciendo lo mismo. Las mejores prácticas en los RRHH de las fuerzas de ventas externas se enfocan en:

- ✓ Que exista un plan de recursos humanos que esté alineado con los objetivos y las estrategias del banco y que incluye, reclutamiento de nuevos asesores calificados, compensación, capacitación, monitoreo y acompañamiento.
- ✓ La FVE cuenta con procedimientos que le permiten identificar las necesidades de capacitación de sus empleados teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas, con capacitaciones que incluyen temas técnicos y temas de creación de hábitos de excelencia en los asesores de venta externa.
- ✓ Se define y revisa el cumplimiento de planes de capacitación de manera práctica
- ✓ Se promueve la satisfacción de los empleados
- ✓ El desempeño de los empleados es medido por lo menos una vez al año. Las metas de desempeño se definen de acuerdo con los objetivos de la compañía
- ✓ El reconocimiento y los beneficios de los empleados es otorgado de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño
- ✓ Existen planes de crecimiento dentro de la organización para los asesores

- ✓ Se realizan estudios para comparar la compensación de los asesores con otras compañías similares, para identificar ventaja comparativa
- ✓ Se fomenta la creatividad, innovación y participación en la mejora de los procesos de la organización, de tal forma que siempre estén actualizados
- ✓ Se tienen implementados indicadores que permiten medir:
 - La satisfacción de los empleados
 - Productividad
 - Necesidad de formación
 - Iniciativa de las personas y equipos
 - La capacidad de trabajar en equipo
 - Rotación de empleados

3.6.5 Mejores Prácticas en Tecnología

Para las fuerzas de ventas, la tecnología le hará estar más cerca de su cliente y tener mejores resultados para su banco. El Foro Económico Mundial (FEM) realizó un nuevo informe, en el cual muestra la utilidad de la tecnología para satisfacer las necesidades de la nueva generación de clientes, una investigación que se basa en más de 100 entrevistas con expertos de la industria y una serie de talleres en los que sus hallazgos sugieren que las empresas financieras deberían replantear sus modelos de negocio para satisfacer la nueva demanda. A continuación, cinco formas en que el sistema financiero puede sacar provecho de la tecnología a partir del establecimiento de mejores prácticas, lo cual requiere una nueva adaptación, que de acuerdo con el FEM, son vistos como las cinco características claves al momento de pensar en innovación financiera son:

- ✓ No van a enfocarse en productos basados en lo que quiere ofrecer el banco y que requieran de una alta comprensión por parte de los clientes. Hoy en día hay que pensar en productos que se ajusten a las necesidades de las personas, teniendo en cuenta que la tecnología permite hacer las cosas con mayor rapidez y menores precios.
- ✓ Automatizar los procesos complejos, es clave tomar la tecnología como una herramienta que permite automatizar la información para lograr ofrecer tanto los productos existentes como nuevos de manera clara y concisa a los clientes.

- ✓ Utilizar la información de manera estratégica, con los datos del cliente que siempre han sido un factor de decisión central para las instituciones financieras. Pero a medida que las personas y sus dispositivos están más interconectados se puede contar con datos en tiempo real, y con ello utilizar esos datos para apoyar la toma de decisiones, conocer el perfil del usuario y ofrecer productos de interés para el cliente.
- ✓ Uso de plataformas que facilitan la conexión entre los asesores y los compradores, permitiendo que se presente una interacción donde haya un equilibrio de mercado mediante el libre comportamiento de la oferta y la demanda.
- ✓ Los participantes tradicionales se están dando cuenta de que la colaboración con los nuevos participantes puede ayudar a obtener una perspectiva diferente del segmento financiero. Como resultado, se está presentando un creciente número de colaboraciones entre los innovadores y los tradicionales.
- ✓ Implementación del e-banking como desarrollo fundamental de la gestión comercial.
- ✓ Posibilidades de menor carga operativa en oficinas puesto que se descentraliza el servicio.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Matriz FODA de las Fuerzas de Ventas Externas

Las Fuerzas Móviles de ventas, sometidas a un estudio de balances, en la tabla 11 presenta la matriz FODA como una de las herramientas administrativas más importantes, destacando que su necesidad e importancia radica en que hace un diagnóstico real de desempeño y constitución:

Tabla 11. Matriz de análisis de resultados FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS F1. Establece una ventaja comparativa interna F2. Se desarrolla mediante un Marketing directo F3. Separado por líneas de negocio especializada</p>	<p>DEBILIDADES D1. Otorgamiento de menor segmento comercial D2. Lentitud para abordar mejores prácticas D3. Falta de claridad en el modelo comercial</p>
<p>OPORTUNIDADES O1. Salario básico y compensación variable O2. Escenario de ventas a domicilio O3. Estructura comercial y operativa</p>	<p>ESTRATEGIAS FO Las líneas de negocio establecen una ventaja comparativa, que contribuyen al desarrollo de una estructura comercial y operativa, que a través de un marketing directo, genera un exitoso escenario de ventas que brinda grandes oportunidades salariales a sus colaboradores.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO Una estructura comercial con total apoyo de la dirección, con personal motivado por su compensación generan la confianza para que el Banco confie mejores segmentos comerciales a la FVE, generando claridad y calidad en el modelo comercial, así como la implementación de mejores prácticas comerciales, RRHH, tecnológicas y SACF</p>
<p>AMENAZAS A1. Disminución en el portafolio de productos A2. Insuficiencia en la planta de personal A3. Finalización del canal por bajos resultados e improductividad.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA La ventaja comparativa acompañada de grandes resultados comerciales, contribuyen a mejorar la confianza en el canal de ventas externo, con programas para reducir la rotación al máximo, confiando la totalidad gran cantidad de productos del portafolio, con un marketing directo que garantice éxitos en la permanencia y competencia del canal.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA La confianza del Banco en el canal genera que se le confíe la venta organizada de un buen portafolio, sostenibilidad en la planta de personal y continuidad en positivos resultados del canal, garantizando la redistribución favorable de los segmentos de mercado, su repartición con las oficinas, con una dinámica en el mejoramiento continuo de procesos</p>

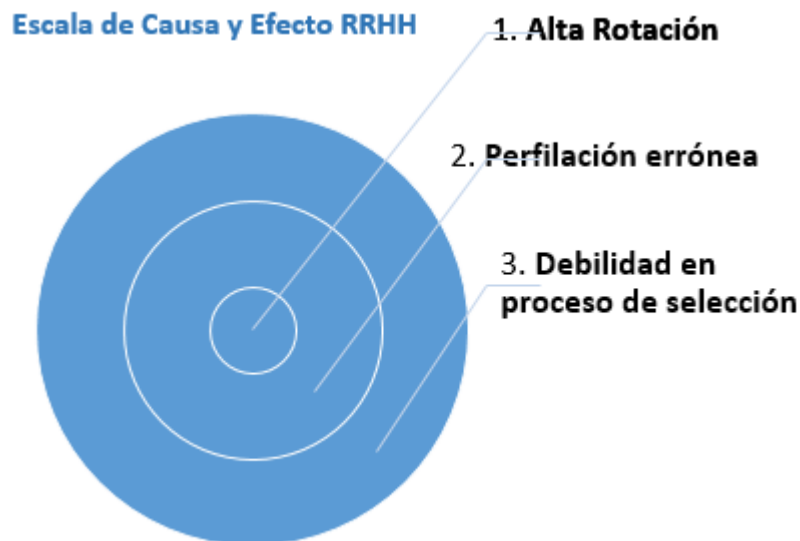
Fuente: Elaboración propia (2.016)

4.2 Diagrama de Análisis de Causa y Efecto

En el presente análisis se citan tres factores que ameritan ser destacables en cuanto a la identificación de la problemática que rodea el desempeño de las fuerzas de ventas externas, bajo la percepción de la causa y el efecto tipo cascada.

Con este estilo de presentación se pretende mostrar la forma como la causa va envolviendo el efecto, estigmatizado hasta en un tercer nivel, que permite identificar el por qué de las consecuencias y la forma como se relacionan entre sí.

Figura 5. Causas y efectos de una Alta Rotación de personal



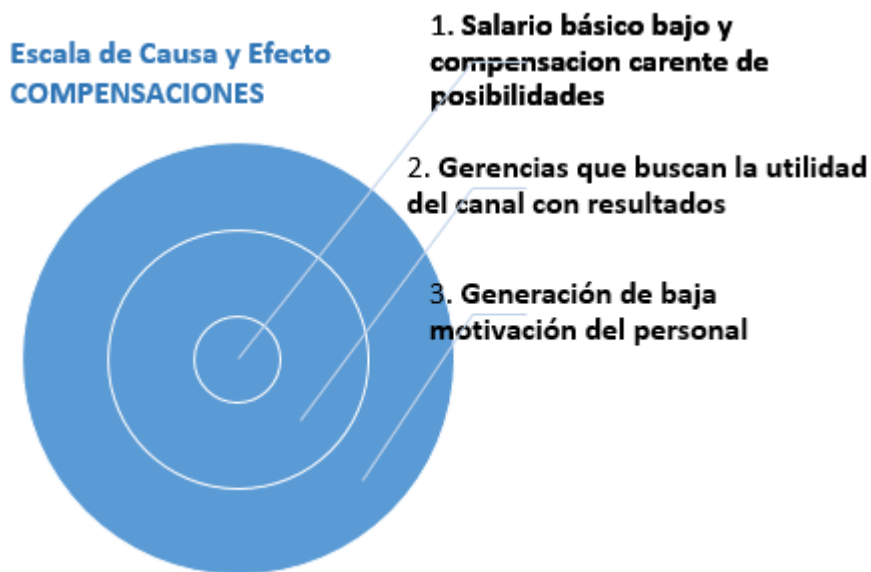
Fuente: Elaboración propia (2.016)

A nivel de Recursos Humanos, la Figura 5 muestra un elemento que golpea de manera directa el desempeño de estas fuerzas comerciales, es la alta rotación de personal, debido a múltiples falencias que van desde la perfilación errónea de los candidatos hasta serias debilidades en los procesos de selección que terminan por desencadenar corta permanencia de asesores, que no dan tiempo a la edificación de una valiosa experiencia para sus vidas, en parte por la falta de solidez en las áreas de recursos humanos.

La dependencia del banco no permite en muchos casos, alcanzar la dinámica esperada para la fluidez de los procesos de reclutamiento y selección, así como tampoco lo permite, contar con planta autorizada, distante en número de la planta real.

Los esquemas de seguridad para la contratación de este tipo de funcionario, es otro factor que afecta directamente la estabilidad en estas plantas de personal, debido a que los requisitos de contratación en muchos casos es muy estricta y no diferencia si se está contratando un gerente o un asesor de terreno, lo cual aumenta las dificultades para los perfiles aplicados por los psicólogos de selección. Esta polivalencia causa un problema doble al tener que dirimir una alta rotación contra una dificultad de contratación por normatividad de los bancos.

Figura 6. Causas y efectos de las Compensaciones



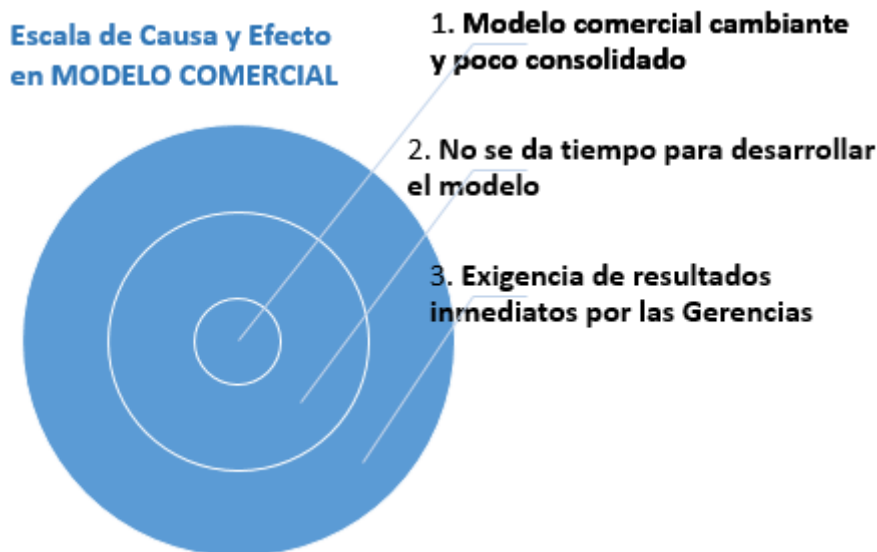
Fuente: Elaboración propia (2.016)

La figura 6 destaca que las fuerzas de ventas acuden a diferentes modelos de compensación variable, con la aplicación de diferentes conceptos de concentración, que van desde movimientos por ranking, pasando por desarrollo de quintiles, hasta llegar a pagos de comisiones o compensación por puntos en el ejercicio mensual de la gestión de ventas.

A pesar de que el mayor propósito de estos modelos es lograr que sus asesores se conviertan en personal más productivo y que aporten a su equipo comercial, en muchos de los casos es mayor el porcentaje de asesores que no comisionan, que los que sí, en una distribución dramática que alcanza el 40 % de los asesores comisionando, de los cuales sólo un 4,3 % tiene compensaciones importantes, alcanzando techos de 17 millones incluso, pero que a su vez dejan ver cierto nivel de desequilibrio social en las posibilidades de conquista de comisiones importantes, debido a que la distribución de segmentos difícilmente puede ser equitativa.

Cuando las Gerencias de las fuerzas externas de ventas, enfocan sus esfuerzos estratégicos en sostener la motivación del personal arriba, se logran efectos positivos en la consistencia, permanencia y memoria experimental de los equipos comercial volviéndolos salas comerciales más maduras y capaces de asumir grandes retos con grandes posibilidades de positivas respuestas y consistencia comercial para el aumento de la competitividad.

Figura 7. Causas y efectos en el Modelo Comercial



Fuente: Elaboración propia (2.016)

Entre tanto, la figura 7 presenta la metodología de los modelos comerciales implementados en las fuerzas de ventas externas, se fundamenta en modelos de actuación en los que siempre su principal razón de ser es la obtención de resultados comercial favorables, a partir de la estandarización, homogeneidad como base de la consolidación del modelos en los equipos comerciales.

Cuando no se da tiempo para la consolidación del modelo comercial o de sus cambios, se pueden presentar efectos secundarios que apartarán a los asesores del cumplimiento de las metas, a partir de la eficiencia, la disciplina y el compromiso.

Las exigencias de los resultados en muchas ocasiones pueden ser vistas como un problema para la alineación y focalización del modelo comercial, donde un rol efectivo resulta de hacer que los asesores tengan claro el concepto de éxito aplicado a su vida laboral, garantizando el cumplimiento de metas en términos de productividad, cierre eficaz de negocios, excelente cumplimiento de compromisos adquiridos con los clientes, en un trabajo en el que este es el facilitador de negocio número uno y principal custodio de la conservación del modelo comercial.

Los modelos comerciales cambiantes, no dan el tiempo apropiado para que los asesores asimiles los roles para la actividad de ventas en los diferentes escenarios tanto operativos como comerciales que conducen a su éxito laboral.

4.3 Análisis de resultados mediante las Cinco (5) Fuerzas de Porter

Un interesante enfoque de análisis elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard (1979), establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio, derivando en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en un sector, como por ejemplo el Financiero, y por lo tanto, en cuan atractiva es este sector en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia (2.016)

Las fuerzas expuestas en la figura 8 refieren del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Entonces estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad, en el negocio financiero.

La interacción de las cinco fuerzas de Porter, en el contexto de las fuerzas de ventas externas incluyen tres (3) fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de servicios sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en el sector financiero, y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos (2) fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes, que ubican un contexto de alta competitividad para el objeto de estudio.

4.4. Análisis general de resultados

Son muchos los componentes que permiten analizar resultados de las fuerzas de ventas exitosas, orientadas a optimizar el tiempo buscando hacer las cosas con mejores niveles de calidad, así como la facilidad de planeación, el acompañamiento de los líderes creando hábitos efectivos para validar actividades estratégicas que generen estándares de funcionamiento con el desarrollo, implementación y evaluación de mejores prácticas encontradas en la investigación, el mercado y la competencia misma. Luego de revisar los resultados del acápite # 3 de la Monografía, se sintetizan los resultados en cuatro tipos de Fuerzas Comerciales, que en un sentido directo, son redefinidas en cuatro calificativos:

Tabla 11. Resultados y definiciones de las fuerzas de ventas externa

FUERZAS EXITOSAS	FUERZAS EN MEJORAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> * Alcance comercial especializado superior. * Realiza mantenimiento a convenios- acuerdos. * Amplia red de telemercadeo y agendamiento. * Dominio de cifras y resultados comerciales. * Gran énfasis en la motivación del personal a partir de buenos ingresos y compensaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar competencias para sus líderes comerciales. * Asegurar oportunamente los resultados. * Convertir estrategias y planes en actividades reales. * Realizar propuestas comerciales completas e integrales * Mejor correlación entre cantidad de asesores y sus niveles de productividad y efectividad comercial.
FUERZAS DEBILES	FUERZAS EN RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> * No realizan retroalimentación al equipo. * Desconocimiento del mercado para penetrar. * Elevada rotación de personal y ausentismo. * Cambios en la dirección o coordinación. * Desconocimiento de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cambios en el mercado objetivo no asumido. * Cambios en la segmentación que propone el banco. * Desanimo por causa de no alcanzar las metas. * Descuidan y omitir detalles del modelo comercial. * Olvidan técnicas de ventas y modelos de actuación.

Fuente: Elaboración propia (2.016)

Los espacios de construcción de estrategias conjuntas son clave de éxito de las fuerzas de ventas que mejores resultados proyectan, nacidas en función del desarrollo de un mantenimiento frecuente al modelo implementado en los equipos comerciales, con esta óptica:

- Identificar oportunidades de mejora en el momento adecuado y compartirlas
- Compartir las buenas prácticas, con trabajo en equipo y seguimiento de resultados
- Diseñar e implementar estrategias con alertas para reenfoclarlas cuando sea el momento adecuado.

5. ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACION

El propósito de las empresas es vender pero, muchas veces presentan fallas en el área comercial que hacen que su rentabilidad resulte afectada. Por lo tanto contar con una fuerza de venta externa optimizada hace que su producto o servicio llegue a las manos de sus clientes de manera más ágil y directa, con calidad, superando todas las barreras que puedan surgir. La actividad de ventas es muy importante en cualquier empresa, según muestra un reciente estudio realizado entre 200 directivos de venta de todo el mundo, se revela que el 55% es incapaz de detectar oportunidades de venta, siendo sumamente necesario que las empresas entiendan que, en un entorno de fuerte competencia y presupuestos ajustados, la optimización de la Fuerza de Ventas es una misión crítica y relevante para la subsistencia.

Intervenir estratégicamente una fuerza de venta externa del sector financiero, implica analizar los objetivos de la misma, el cumplimiento grupal e individual, así como también las capacidades individuales, estableciendo una comparación con las necesidades de venta de la empresa para llegar a formular el diagnóstico de situaciones con enfoque: Positivo, Regular y Negativo.

Los bancos se caracterizan por tener una organización prácticamente perfecta, con desarrollo de productos altamente competitivos en su mercado, con precios, costos o tasas que son imbatibles, pero, en muchos casos se descuida su fuerza de ventas externa, siendo esta uno de los pilares fundamentales de cualquier empresa u organización, más en el sector financiero.

A la hora de la distribución, promoción y venta de los productos financieros, el eje fundamental es siempre la fuerza de ventas externa, ya que son el brazo que llega hasta donde los asesores del hall bancario no pueden llegar, convirtiéndose en los responsables del contacto directo con el cliente en su domicilio, para detectar así, las necesidades de los clientes actuales y potenciales, además de ser la imagen de la empresa, motivo adicional para apostarle a las fuerzas de venta con inversión propositiva, no reaccionaria.

La fuerza de ventas de cualquier empresa que se encuentre formada, motivada, y liderada, es sin duda la principal fuerza con la que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos.

Por el contrario, una fuerza de ventas desmotivada, sin formación y sin compromiso con la empresa, puede generar daños a la imagen corporativa de los bancos y resultados negativos de incalculable valor.

La mayoría de las empresas creen que la principal estrategia que pueden desarrollar para impulsar su fuerza móvil de ventas, es el Marketing, con el paradigma de que éste es igual a mucho dinero, siendo que existen muchas otras alternativas de bajo costo para incrementar el número de prospectos, muchas de ellas basadas en el Coaching, tendientes a generar más prospectos y donde no se requiere una inversión muy grande, incluso, algunas estrategias, no requieren inversión económica y es por aquí, por donde es importante comenzar, para capitalizarse y tener capacidad económica para invertir en estrategias más grandes y obtener resultados más efectivos y estratégicos orientados a suplir las expectativas comerciales:

Tabla 12. Estrategias de optimización en fuerzas de ventas y ejecución.

Estrategias	Ejecución
<p>→ <u>Canales de venta:</u></p> <p>Los bancos definen distribución de canales de ventas, de acuerdo al tipo de segmento que se desea atender. Además de aumentar la publicidad también es válido aumentar los canales de ventas. Al aumentar los canales de ventas se pueden aumentar las ventas ya que se apunta a nuevos públicos y, a la vez, se logra una mayor exposición de los productos financieros.</p>	<p>Abrir nuevas sedes, contratar más vendedores, buscar nuevos distribuidores o intermediarios, o vender a través de otros medios, por ejemplo, a través de Internet.</p>
<p>→ <u>Objetivos de cada canal:</u></p> <p>Obtener la Ventaja Competitiva de los Canales de Ventas en medio de un conjunto de individuos y/u organizaciones que participan de todas las actividades necesarias para que el producto y servicio, pase desde la entidad financiera hasta el consumidor financiero, facilitando la transferencia de propiedad del mismo con unos estándares de calidad y confianza.</p>	<p>Con funciones contractuales o transaccionales referidas a llevar a buen término el cierre de las ventas entre las partes en el marco de unas funciones operativas que favorecen la organización para llevar a cabo sus objetivos de venta.</p>
<p>→ <u>Medios para conseguir cada objetivo:</u></p>	<p>* Establecer una guía para la ejecución de las acciones.</p>

<p>Determinar correctamente los objetivos en la fuerza de ventas y banco, es una parte vital de la estrategia de venta porque esto ayudará a definir los medios de obtención, así como la disposición de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Estimular, animar y hacer esforzarse al personal por alcanzar las metas. * Evaluar las acciones realizadas. * Justificar las acciones de una empresa.
<p>→ Presupuesto destinado a cada canal y cada acción de venta:</p> <p>El problema de todas las empresas es no alcanzar las metas de ventas, es por eso que todas las áreas deben estar dispuestas a colaborar con el plan estratégico de este departamento, ya que en la información está el poder, hay que obtenerla de forma eficiente, organizarla y hacerla útil para tomar decisiones conscientes y efectivas en la generación del presupuesto.</p>	<p>Es una función estratégica de las Gerencias, decidir si invierten o relegan el presupuesto de su fuerza de ventas, destacándose que de los canales de venta, uno de los que mayor inversión debe tener es el de venta externa.</p>
<p>→ Herramientas de análisis y corrección:</p> <p>El Boston Consulting Group, ha sido el líder en la implementación de esta estrategia, también como expertos en la materia las empresas de internet como Facebook, Google y Amazon que rastrean las búsquedas e intereses de sus usuarios para hacerles ofertas específicas, produciendo avisos más efectivos y potenciando las ventas con promociones especiales.</p>	<p>La novedad en este campo es la inteligencia empresarial, el uso de la tecnología para convertir la información de la empresa en datos útiles para los ejecutivos En la información está el poder, por un lado para saber qué se tiene y por otro para saber cómo aprovecharlo.</p>
<p>→ Servicio de Calidad:</p> <p>Orientar las estrategias de las fuerzas de ventas en función del servicio de calidad, percepción de la misma, así como en los modelos de medición para integrar el desarrollo de Servicio al cliente, visto como el establecimiento y la gestión de una relación de mutua</p>	<p>Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y</p>

<p>satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización.</p>	<p>el consumo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).</p>
<p>→ <u>Evolución tecnológica:</u></p> <p>Vivir en un mundo más tecnológico, donde los individuos pueden realizar pagos no tradicionales, por ejemplo, por medio de sus dispositivos móviles y que la información de los usuarios se conoce en minutos y existe una gran capacidad de almacenamiento y procesamiento de la información que permite analizar y conocer las preferencias de cada persona, resalta que existen plataformas de préstamos alternativos y que se vive en un estado de conexión constante en el cual, en cuestión de minutos, se puede conocer información de cualquier país del mundo y en el idioma que se necesite.</p>	<p>Esta evolución no es ajena al mercado Colombiano, con certeza se puede asegurar que el cambio tecnológico no ocurrirá dentro de 50 años, o dentro de la próxima década, está ocurriendo ahora, al mismo tiempo que manifiesta que si la banca no evoluciona es posible que tienda a desaparecer.</p>
<p>→ <u>Innovación en el escenario de ventas:</u></p> <p>Creación de un sistema en línea que responda de manera automática las preguntas de los usuarios o que mediante un chat se pueda comunicar con el asesor sin necesidad de dirigirse de manera física al lugar.</p>	<p>El mercado competitivo hace que las fuerzas de ventas evolucionen trayendo herramientas en línea al escenario de ventas, de tal forma que en tiempo record, el cliente ya tenga su producto financiero o sepa que va a recibir y en qué tiempo.</p>
<p>→ <u>Fidelización de clientes financieros:</u></p> <p>Formación de alianzas estratégicas con los prestamistas del mercado, proporcionando referencias para los clientes que no están alcanzando, ya que esto les ayuda a satisfacer las necesidades de sus clientes, evitando el riesgo de que cambien de institución financiera.</p>	<p>Contar con un sistema de referidos compartido en el sistema financiero o conglomerados del sector, para determinar qué entidad es la más apropiada para la gestión.</p>

→ **Plataformas de financiamiento:**

Implementación de las plataformas de crowdfunding (micro financiación colectiva) se han convertido en una importante fuente de financiamiento para muchas empresas en etapa de creación ya que en ellas participan individuos que buscan hacer inversiones en empresas de nueva creación con una serie de objetivos de inversión potenciales.

Para las fuerzas de ventas del segmento Microfinanzas, como apalancamiento para la naciente micro empresa, estableciendo una red de contactos con la cámara de comercio, para ofrecer el servicio.

Fuente: Elaboración propia (2016)

5.1 Propuestas de acciones de optimización

El establecimiento de dimensiones o características diferenciadas ayuda a esquematizar y dividir el contenido del concepto o constructo de estudio para las fuerzas móviles de ventas, en que algunas veces, dada la subjetividad inmersa en el concepto en estudio comercial, estas dimensiones no son tan fácilmente observables por los sujetos, sino que son abstracciones realizadas a partir de atributos o características que éstos perciben. Revisar la literatura académica encuentra definiciones de calidad que implican una dependencia del nivel de atributos del producto o servicio, mientras que en la literatura de gestión es definida mediante dimensiones puntuales. Algunos autores hablan de dimensiones primarias: adecuación al uso y fiabilidad (Garvín, 1984; Juran, 1994).

Entonces, con el fin de incorporar diferentes perspectivas, Garvín (1984) resalta ocho dimensiones de la calidad para la optimización del servicio como un marco de referencia para el análisis de la planificación estratégica de las fuerza de ventas:

- ✓ **Desempeño:** habla de la capacidad de resultados respecto al presupuesto de ventas
- ✓ **Características:** denota las particularidades propias de cada fuerza de ventas
- ✓ **Confiabilidad:** Probabilidad de un mal funcionamiento y su posibilidad de reacción
- ✓ **Apego:** Habilidad de cumplir con las especificaciones, normas y modelo comercial
- ✓ **Durabilidad:** optimización y cambio sostenible, estandarizado y permanente
- ✓ **Aspectos del servicio:** Rapidez, cortesía, competencia, facilidad de corregir problemas
- ✓ **Estética:** imagen corporativa del banco, posibilidad de identidad y pertinencia

✓ **Calidad percibida:** visión del cliente hacia al banco o hacia su FVE

Aun cuando esta perspectiva es notoriamente sesgada hacia la calidad objetiva, Lovelock (1996, p. 464) afirma que tiene valor generalizable para los servicios financieros, pero requiere un enfoque diferente para medir la calidad del servicio debido a su naturaleza distintiva.

Desde una perspectiva pragmática, Druker (1990, p. 41) establece cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción obtenida (comparación de las expectativas). La mayoría de los clientes utilizan, según Druker, cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación, como fundamento de optimización, útil para la percepción que pueden tener las de las fuerzas de ventas:

- ✓ **Fiabilidad:** capacidad que debe tener la FVE que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales del banco, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- ✓ **Seguridad:** sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de los asesores de la FVE y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible, lo cual implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- ✓ **Capacidad de respuesta:** refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio financiero rápido y también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con el banco y la factibilidad de lograrlo.
- ✓ **Empatía:** es la disposición del banco a través de su fuerza de ventas para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada, más aún a domicilio, que no es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e

implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos.

- ✓ **Intangibilidad:** a pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de dicha intangibilidad: los servicios no pueden ser mantenidos en inventario; si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
- ✓ **Interacción humana:** para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la FVE del banco y el cliente, en una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio y la fuerza de ventas se acondiciona a la necesidad.

5.1.1 Búsqueda de la Aceleración Comercial como estrategia óptima

Todo banco debe proveer a su fuerza móvil de ventas, los ingredientes de conocimiento de mercado, para que esta pueda adaptarse al medio cambiante que la rodea, con una focalización y disciplina en el desarrollo del modelo comercial adoptado, garante de la alineación de los objetivos de la empresa con los personales de cada asesor.

La fuerza de ventas es la gasolina que impulsa los resultados del negocio financiero, por tanto, las ventas deben ser la prioridad, a continuación se presentan algunas estrategias que se orientan al resultado de las fuerza de ventas, en la búsqueda de la aceleración comercial:

⊗ Qué tipo de enfoque a ventas quiere realizar:

- **Directamente a clientes:** el más usado por las fuerzas móviles de ventas.
- **Call Center:** apalancamiento para los agendamientos de la fuerza de venta.
- **Convenios y Acuerdos:** escenario de ventas auspiciado por empresas cliente
- **Microfinanzas:** enfoque y tipo de fuerza de ventas especializada en segmento.
- **Grandes superficies:** toma de centros comerciales para venta de Multiproducto.
- **Venta en Frío:** capacidad de llegada a un cliente desconocido en sitios públicos.

⊗ Defina el perfil del Asesor:

- **Rol básico:** Ventas por Teléfono, red de internet, tipo de canal o venta en frío.
- **Funciones Responsabilidades:** cumplimiento del presupuesto mensual de ventas.
- **Responsabilidades:** seguridad, calidad, fiabilidad, productividad, sostenibilidad.
- **Competencias:** habilidad comercial, orientación al logro y uso tecnológico.

- **Estudios:** bachillerato, carrera tecnológica y/o universitaria.
- **Experiencia:** mínimo seis meses en asesoría comercial de cualquier índole.
- **Entrenamiento:** curso básico de ingresos por 12 días y acompañamiento práctico.

⊗ **Defina el salario del Asesor:**

Salario y Compensación: “Dime cómo le pagas a tus vendedores y te diré que problemas tienes”. La compensación variable, siempre debe estar amarrada a los objetivos de la compañía en su presupuesto de ventas, sabiendo que la FVE, no puede pagar más allá de sus necesidades mínimas, porque una fuerza de ventas es costosa.

- **Salario básico:** considerable, positivo y apegador. No menos de \$ 800.000 COP.
- **Comisiones:** con techos hasta de 17 millones y posibilidades de que al menos un 70 % de la planta de asesores, logre comisionar.
- **Cumplimiento de presupuesto:** siempre por encima del 100 % propuesto por banco
- **Escala Volumen de Ventas:** escala por millón y por número de productos vendidos
- **Margen de utilidad:** alta, con o sin PyG, ya que muchas FVE, no cuentan con PyG propio, sino que aportan a la construcción del PyG de las oficinas.
- **Recuperación de cartera:** monitoreo y seguimiento para hacerla más baja.

⊗ **Establecer estrategias de Motivación:**

- **Motivación:** una planta de asesores feliz y a gusto con su trabajo es sostenibilidad y memoria práctica del desarrollo comercial, para la consecución de los resultados.
- **Concursos semana, mes, año:** de acuerdo a los productos, lanzar concursos con buenos premios (bonos, viajes, capacitación especial o estudios).
- **Plan de carrera:** posibilidad de crecer en la compañía, ascensos a la siguiente escala jerárquica y así sucesivamente.

Lo anteriormente descrito, promueve desarrollar estrategias para reducir costos unitario de producto, establecer un mejoramiento de las especificaciones del servicio, lograr bajar las especificaciones o estrategias a las salas comerciales; implica también bajar costos de producción, revisión de la estructura, adecuación de óptimos horarios de trabajo, una

constante búsqueda de la disminución del tiempo del ejercicio comercial, con la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar calidad y productividad de los asesores.

5.2 Optimización en la Gestión de las Fuerzas Móviles

El carácter multidimensional de la optimización del servicio de las fuerzas de ventas, siempre ha tenido aceptación tanto desde aproximaciones prácticas como teóricas. El punto de divergencia es la identificación de los determinantes de dicha calidad en el desarrollo de la gestión, es decir en el abordaje y aplicación del modelos comercial asumido por la fuerza de ventas direccionada por el banco correspondiente.

5.2.1 Aplicación del Plan Comercial en una Fuerza de Ventas Externa

Para que cualquier estrategia de ventas sea exitosa, se debe tener en cuenta algunos factores de organización mostrada en la figura 9 sobre del Plan Comercial, que casi con total seguridad, si se trabaja enfocado en estos, con total seguridad la estrategia de optimización en la gestión de ventas tendrá éxito:

Figura 9. Aspectos del Plan Comercial.



Fuente: WEB. (2016)

Factores clave para triunfar con el plan comercial de la FVE, requiere de analizar, corregir y cambiar a partir de acciones para desechar las actividades que aporten una peor rentabilidad, para intentar mejorar las que puedan merecer la pena viendo que ha fallado o que se puede cambiar a mejor en el funnel de ventas. Soportar el desarrollo del plan comercial, implica optimizar los gastos, ya que un céntimo bien gastado es estar un céntimo más cerca del próximo cliente, a esto se llega analizando, corrigiendo y cambiando las acciones de venta, con el uso del Benchmarking para copiar lo que hacen los mejores nunca y estar más cerca de ellos. También por Prueba y error, muy útil para probar nuevas formas de conseguir clientes e ir quedándose con los que mayor rentabilidad aporten al negocio.

5.3 Optimización en la Productividad

Se sabe que aunque se corrijan acciones, y la empresa logre quedarse con las mejores y los gastos sean optimizados, seguramente aún se puede optimizar más la productividad de la fuerza de ventas y para ello existen dos (2) formas principalmente:

→ **Tecnología:** Lo primero para conseguir mejorar la rentabilidad de una empresa es potenciar el uso de mejores y más avanzadas herramientas y maquinaria, lo cual ayudará a agilizar procesos y evitar tener que contratar más mano de obra, que será más caro a medio y largo plazo.

→ **Marketing interno:** El marketing interno es imprescindible en una empresa si se quiere conseguir mejorar la productividad de los asesores, que son el activo más importante.

5.3.1. Estrategias para que la Fuerza de Ventas Externa logre vender más

Anteriormente hemos visto las mejores estrategias de venta y, para acabar con el post, vamos a ver algunos tips que también nos ayudarán a vender más y son aplicables a cualquiera de las estrategias de venta mencionadas anteriormente.

► Ser efectivo

La efectividad es el cociente del nº de ventas entre el nº de intentos de vender el producto, este cociente determina cómo de bien se da la venta del producto, ya sea a puerta fría o a personas que entran a una landing page. Importante reconocer los consejos para el mejoramiento de la efectividad en la fuerza de ventas:

- ✓ Investigar antes a la persona a la que va a llamar o visitar.
- ✓ Prepararse bien en los argumentos de venta.
- ✓ Cuidar las formas y el diseño en emails o página web.
- ✓ Personalizar las acciones comerciales.
- ✓ Realizar las acciones enfocándose en su público objetivo.
- ✓ Conoce las razones por las que el cliente ha accedido al asesor.

► **Controlar sus Leads y el Funnel de ventas**

Algo que mucha gente no tiene en cuenta y que, si aún no se pone en práctica, seguro que incrementará las ventas, es tener un completo control sobre sus leads y su tránsito por el funnel de ventas. Un control completo del funnel de ventas permite saber en qué fases del embudo se está fallando o cómo se puede mejorar para así, poder aplicar correcciones mediante el análisis de las acciones de venta y conseguir aumentar la efectividad.

► **Conocer lo que hace la competencia**

Importancia de conocer qué acciones está llevando a cabo su competencia, ayudará a valorar si también se deben implementar dichas acciones o si no funcionan con el tipo de fuerza de ventas propio, lo cual implica realizar un análisis exhaustivo de:

- Qué productos o servicios ofrece: Esto permitirá saber qué ofrece que sea distinto a lo que ofrece la FVE, por si puede ser interesante incorporarlo a nuestra cartera de productos.
- Cómo ofrece sus productos: Para valorar si lo que influye en que la competencia venda más es la forma en que lo hace, o son la forma en que lo entrega, o los tiempos de envío, la calidad de su servicio etc.
- Estrategia de venta: Las estrategias de venta son una parte muy importante de cara a la efectividad de las acciones comerciales, por lo tanto es interesante averiguar qué estrategias de venta sigue la competencia por si es este el motivo por el que ellos están vendiendo más.

► Trabajar las preguntas inteligentes

El trabajar las preguntas inteligentes ayudará al asesor a conocer las necesidades del cliente para poder dirigir la conversación correctamente y ofrecer a este exactamente lo que necesita. Algunas de las preguntas que necesitan ser formuladas para conocer las intenciones del cliente son:

- Qué necesita: Saber qué necesita es lo primero que debemos preguntarle.
- Por qué lo necesita: Esto puede parecer una tontería, pero saber las razones que le mueven a realizar la compra nos ayudará a ser más empáticos, consiguiendo que se sienta identificado y acercándole un paso más a la compra del producto.
- De qué necesidad financiera estamos hablando: O si no sabemos el presupuesto por lo menos debemos intuirlo.
- Cuándo lo necesita: El tiempo de entrega muchas veces es un factor determinante de la compra.

► Escuchar al cliente como un factor prioritario

Puede parecer una obviedad, pero cuando se detiene alguien a escuchar detenidamente a un cliente, se pueden leer muchas cosas entre líneas si de verdad vale la pena estar atento a la conversación. Importante fijarse en el lenguaje corporal y dejar que él diga lo que necesita, no hacer una propuesta rápidamente.

► Productos complementarios

La venta de productos complementarios es la forma ideal de conseguir aumentar la facturación sin tener que buscar nuevos clientes, para lo cual es importante conocer el portafolio de productos.

5.4 Maximizar los resultados organizacionales

Kotler (2.011) inspira que la actual sociedad se enfrenta a un periodo de cambios fuertes y provocados por la crisis económica, el cambio climático, la evolución tecnológica, todos los que alteran el comportamiento de las empresas y de los consumidores implicando un análisis en el concepto del marketing, donde seguramente lo más relevante van a ser las compras por internet o recibiendo al asesor en su propio domicilio. El hacer frente a esta necesidad, planteada por tres grandes gurús en la materia, Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, en Marketing 3.0, centra sus postulados en un nuevo marketing, que se apoya en la capacidad de las empresas para percibir las preocupaciones y deseos humanos, que impregnan la creatividad, la cultura, el patrimonio y el medio ambiente bajo una visión centrada en la humanidad y en la que la rentabilidad se concilia con la responsabilidad corporativa, fundamento de los diez mandamientos del marketing, que serán citados a continuación:

5.4.1. Amar a los clientes y respetar a sus competidores: la importancia de no concebir la clientela financiera como un objeto o como dinero andante, busca desarrollar una relación transparente, de confianza y compromiso, que logre a su vez, un respeto y consideración por la competencia, en un sector en el que la comunicación y relacionamiento transparente es de vital importancia, porque es un gremio que se sustenta bajo una normatividad que los convierte en un segmento bastante homogéneo en el que se comparten cifras, políticas, indicadores y en algunos casos, hasta buenas prácticas y modelos comerciales.

5.4.2. Sensibilizarse ante el cambio y mostrarse dispuesto a la transformación: la necesidad de abordar nuevos mercados ante una competencia cada vez más voraz y aplastante, hace que las organizaciones requieran innovar, para transformarse a partir de la identificación de necesidades de cambio sustentados en la vigilancia tecnológica que le permita a las fuerzas de ventas, asumir nuevos roles de avanzada, en los que lo que menos se debe permitir es la ya conocida y natural resistencia al cambio.

5.4.3. Cuidar su nombre y ser claro respecto a quién se es y a quien se representa: necesaria resulta la imagen corporativa de las organizaciones, más cuando sus fuerzas de ventas externas no son por contratación propia, allí se corre el riesgo reputacional o de afectación al Good Will del banco. Es notorio ver como algunos de los bancos objeto de esta investigación, sufren divisiones internas que a pesar de tener fuerzas de ventas externas

adscritas a las oficinas bancarias en cuanto a la productividad, no respaldan con calidad la gestión de estas fuerzas de ventas.

5.4.4. Los clientes son diferentes, dirigirse primero a los que más se pueda beneficiar: en la escala de penetración comercial de las fuerzas de ventas a los diferentes mercados segmentados que enfrenta, el orden prioritario puede determinar un beneficio primario a los clientes de Campañas, posteriormente a los clientes de Convenios y por último a clientes del Mercado Natural, en todo caso, son los medios tecnológicos los que permiten que se identifique a que clientes se puede beneficiar más o al menos de manera prioritaria.

5.4.5. Ofrecer siempre un buen producto, cantidad y servicio a un precio justo: financieramente hablando, influyen las condiciones de constitución de los diferentes productos de colocación de créditos, entonces hablar de buen producto sugiere que sea uno completo que logre suplir las necesidades de la mejor forma con el menor riesgo posible, la cantidad siempre va ligada a la capacidad de endeudamiento del cliente pero influye su voluntad, su grado de educación financiera y su tipo de inversión; por último hablar de precios justos conlleva revisar el fenómeno de las tasas de interés, los plazos a los que se pueden tomar los créditos de acuerdo al score del cliente y también si se trata de productos que acarrear cuotas administrativas o de manejo como sucede con las tarjetas de crédito, cupos rotativos y plásticos TC.

5.4.6. Mostrarse siempre localizable y llevar al cliente buenas noticias siempre: un defecto comprobado que tienen las fuerzas externas de ventas al servicio de los bancos del sector financiero en Colombia, especialmente en bancos en los que la operatividad y oportunidad en la entrega del producto al cliente, es que el asesor se torna ilocalizable o sencillamente difícil de contactar una vez el cliente entra en etapas de desespero. Esto sucede por no tener la premisa de siempre, a pesar de las dificultades operativas, el asesor tenga en su dialogo con el cliente, una palabra motivante y a su vez relajante que logre re activar la buena expectativa del cliente en su producto, o en determinado caso, saber inducir un cambio ante la solicitud inicialmente hecha.

5.4.7. Conseguir clientes, conservarlos y hacer que crezcan: una de las razones por las que los bancos acuden a los servicios de sus fuerzas de ventas externas, es que estas logran expandir su alcance en procura de más clientes, es decir, porque son capaces de llegar hasta aquel cliente que la oficina fija o local, no logra alcanzar. Por este motivo, uno de los grandes

propósitos del sector financiero de contar con equipos de ventas externos, es conseguir clientes de esta manera, valida y también útil para el sector real. El ejercicio de fidelización es la base de la conservación de los consumidores financieros que escogen el banco que se representa, dando como fundamento, el elemento multiplicador visto como la faceta que ayuda a que la base actual de clientes crezca a partir de la buena fama en el servicio, la atención, el portafolio de productos en un claro voz a voz o por la técnica de referidos.

5.4.8. Sea cual sea la especialidad del negocio, ver la empresa, como una de servicios: si para muchas empresas que no tienen énfasis en los servicios este dato es importante, cuanto más lo será para el sector financiero, donde en gran manera, el motivo por el que los clientes prefieren a sus bancos se da en torno a la atención y al servicio, reconocido como un motivo del 30 % sobre otros de menor valoración en la percepción del cliente.

5.4.9. Perfeccionar continuamente su proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega: la capacidad de auditabilidad, identificación de las necesidades del mercado, prácticas de la competencia, modelos comerciales exitosos en otros bancos y capacidad de optimización operativa, deben ser eje del perfeccionamiento de los procesos que soportan las fuerzas de venta externa, buscando siempre una mayor producción al menor costo posible pero sin poner en riesgo el resultado del negocio, en un ambiente de regularización que conlleve a generar la entrega del producto según sea la promesa de servicio al cliente.

5.4.10. Recabar en información relevante, pero utilizar su sensatez para tomar la decisión final: lo interesante del tema en cuestión es que las fuerzas de ventas cuenten con activos de información completos y confiables, a partir de los indicadores de gestión, sus score, modelos de seguimiento a casos radicados, registro de fallas operativas y devoluciones, balances en su CRM de visitas, control de casos remitidos a instancias de seguridad o control de cumplimiento, entre otras. Se trata de herramientas gerenciales y operativas que guíen a la Gerencia de esa fuerza de ventas a tomar las decisiones oportunas y apropiadas para el desempeño comercial eficiente de sus equipos comerciales.

5.5 Superando Brechas en Servicio al Cliente Financiero

Valarie Ann Zeithaml, como experta profesora e investigadora premiada, y pionera es internacionalmente reconocida en temas de marketing de servicios ya que dedicó los últimos treinta y cinco (35) años a la investigación, la calidad del servicio, del asesoramiento, la enseñanza, la gestión de los servicios y el valor del cliente. La Dra. Zeithaml ha investigado

las expectativas del cliente en más de cincuenta (50) industrias, logrando ser la primera consultora de las empresas de servicios y productos, del renombre de IBM, Káiser Permanente, GE, John Hancock Financial Services, Aetna, AT & T, Metropolitan Life Insurance, Bank of America, Chase Manhattan Bank, Allstate, y Procter and Gamble. Quien mejor que la autora, para intervenir en el reconocimiento de las Brechas del Servicio al Cliente del sector financiero.

Identificar las brechas del servicio, inicia con la definición misma de la palabra Brecha: “Rotura o abertura irregular, resquicio por donde se empieza a perder su seguridad”, entonces una Brecha es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad”, enfoques que permiten reconocer o entender donde se encuentran los verdaderos problemas de servicio en las organizaciones.

Figura 9. Las Brechas del servicio al cliente



Fuente: Zeithaml (1985)

Sin lugar a discusión, de los principales factores que determinan las ventas de una empresa es el servicio al cliente, algunos expertos indican que no hay mejor forma de aumentar las ventas que mejorando éste, además de que no implica mayores costos, mejorar el servicio al cliente podría implicar tratar al cliente con mayor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez, brindarle un trato personalizado, en el que su expectativa sea superior a la anteriormente entregada, supliendo sus necesidades llevándole a un estado de ánimo en el que sienta que está siendo abordado para un negocio en el que gana principalmente el.

5.6 Solución y Optimización del Modelo Comercial de la FVE

El desarrollo profesional de las fuerzas de venta externa de los bancos, requieren intervenir sus modelos comerciales aplicados a partir de analizar los objetivos de la misma, en el marco de un cumplimiento de metas y deseos individuales, en los que se debe generar una comparación con las necesidades de venta de la empresa para lograr formular el diagnóstico de situaciones que conlleve a solucionar esa problemática, mediante la eficacia en la comunicación y trasmisión de ideas, que de manera formales e informales permita a los equipos comerciales, entender las necesidades de mercado y la situación actual de la fuerza móvil de ventas, en lo que respecta a que se cuente con un personal altamente capacitado en optimizar pequeñas y grandes estrategias que contribuyen a sostener soluciones globales de desempeño.

Orientar soluciones a la implementación de los modelos comerciales, requiere en sí un análisis de caso por caso, según sea la problemática del recurso de venta en cada banco, hasta desmembrar las causas que originan dicho conflicto o baja participación del canal en el resultado global del banco, en ventaja comparativa.

Las propuestas de solución para homogenizar modelos comerciales adaptables a las fuerzas de ventas externas al servicio de los bancos del sector financiero en Colombia, comprenden una serie de estrategias que buscan encontrar la forma de mejorar el enfoque y estandarizar procesos en función del servicio, la fidelización y el alcance a diferentes tipos de clientes:

5.6.1 Plan de Marketing: toda fuerza de ventas externas, debe ser capaz de diseñar un Plan de Marketing a su medida, de acuerdo al perfil de cada segmento o tipo de cliente, evaluando la realidad del banco, subrayando los conceptos más relevantes a nivel de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estableciendo los objetivos que se desean alcanzar, y las estrategias y acciones a seguir para alcanzar las metas comerciales que el banco designa a su fuerza de ventas.

5.6.2 Posicionamiento en Mercado: todas las fuerzas móviles de ventas se amparan en la imagen corporativa de su banco y posicionamiento, aun así, se caracterizan porque buscan ser reconocidas por sus consumidores, debido a que es una de las razones del negocio ejecutando

las estrategias más adecuadas para que su banco ocupe el primer lugar en la mente de su público con el tremendo alcance que pueden llegar a generar con su fuerza externa.

5.6.3 Optimización de Ventas: el propósito de las fuerzas de comerciales externas vender pero, muchas veces presentan fallas en el desempeño comercial que hacen que su rentabilidad resulte afectada, es por este motivo que contar con una fuerza de venta optimizada hace que el producto o servicio llegue a las manos de sus clientes de manera más ágil y directa, superando todas las barreras que puedan surgir.

5.6.4 Atención al emprendimiento de negocios de bajo perfil: con el auge de los emprendimientos propios, se pueden observar en el mercado financiero que hay diversos tipos de ofertas que pueden afectar las finanzas de la gente por su baja confiabilidad especialmente en captación, por lo tanto las FVE, deben estar preparadas para asesorar a los clientes bajo este enfoque, con guía y consejo para reducir los riesgos propios del desconocimiento de confiar sus finanzas a entes de baja confiabilidad.

5.6.5 Reorganización Administrativa: muchas veces las fuerzas de ventas necesitan reorganizar sus recursos para optimizar los resultados de su negocio, para lo cual se debe analizar a profundidad las responsabilidades y funciones de cada persona o área que forma parte de la empresa, determinando si es necesario un plan de mejora para perfeccionar su funcionamiento a nivel de soporte para el área comercial.

5.6.6 Estrategias de Fidelización: destaca la fortaleza de construir una relación con los clientes para que vuelvan a elegir a sus asesores comerciales y no a su competidor, siendo una de las claves para un mayor rendimiento económico e índice de retención de los consumidores, con la capacidad de brindar servicios distintivos y los clientes para que comprendan que la FVE es quien mejor satisface sus necesidades comerciales porque lo atiende a domicilio y hace que su necesidad sea suplida en su lugar de residencia o trabajo.

5.6.7 Auditoria de Clima Laboral: la importancia del conocimiento del clima laboral en las diferentes salas de ventas se basa en la influencia que tiene y ejerce sobre los asesores, la comodidad de trabajar en un ambiente laboral sano y confiable, para lo que resulta necesario realizar un diagnóstico de las distintas dimensiones que intervienen en el proceso con claro diseño de los instrumentos de optimización de gestión de recursos humanos para asegurar el buen funcionamiento de la organización, con una planta sostenible con suficiencia.

5.6.8 E-Marketing: en el mercado global de hoy día, toda FMV debe trabajar con las estrategias y técnicas para comercializar en Internet, o por lo menos dar la base de contactabilidad en un espacio cada vez más consolidado como un lugar de encuentro entre quienes quieren comprar y vender cualquier tipo de producto, incluso el financiero.

5.6.9 Search Marketing: los bancos se caracterizan por ser muy fuertes en cuanto a colocarse en el primer lugar de los enlaces patrocinados de los buscadores más prestigiosos y utilizados como Google y Yahoo!, lo que les brinda la ventaja de atraer cada vez más contactos, obtener mayor visibilidad y tener un bajo costo por contacto, situación que por efectos de marca y prestigio, beneficia a las fuerzas de ventas externas.

5.6.10 Selección estratégica del mercado de la FVE: los clientes son la razón de ser de toda empresa, una fuerza de ventas no es la excepción en su percepción ya que son la garantía de permanencia en el mercado; la figura 10 tiene una muestra esquematizada del funcionamiento de la vinculación de los productos en el mercado, segmentándolo según los ingresos de clientes nuevos o el mantenimiento de clientes existentes bajo la percepción de que tener nuevos productos para clientes nuevos es obtener crecimiento misional para la fuerza comercial y hablar de productos existentes para clientes nuevos ubica a la fuerza de ventas en una posición en la que está atrayendo nuevos clientes con fidelización.

Figura 10. Selección estratégica del Segmento según ingresos de nuevos clientes



Crecimiento estratégico:

- Penetración más profunda en las cuentas existentes con los productos existentes
- Reactivación de las cuentas "aletargadas"
- Adquisición selectiva de clientes nuevos con productos validados por el mercado
- Presentación selectiva de ofertas bien depurada dentro de la base de clientes

Fuente: Monografías.com (2014)

6. DISCUSION

Desde el inicio de la actividad comercial, identificada propiamente como el efecto superlativo del negocio bancario, las organizaciones han estado en constante búsqueda de alternativas de solución que se pueden plantear a la luz de los fundamentos teóricos para mitigar el impacto negativo de los modelos de Gestión Comercial, a fin de mejorar el comportamiento y la participación del canal Fuerza de Ventas Externa al servicio de organizaciones del sector financiero en Colombia, en un resultado encontrado por el presente estudio, en el que se destaca que la mayoría de las fuerzas de ventas de los bancos (muestra), no alcanzan un porcentaje de participación adecuado, respecto a la participación de ventas hechas por las oficinas fijas o locales, mostrando cifras de bajo alcance que no alcanzan a superar un 30 % y que de los seis (6) bancos tomados para el estudio, apenas dos de ellos obtienen resultados sobresalientes y sostenibles.

Los hallazgos encontrados, si bien no constituyen obtención de datos científicos, por la naturaleza de la Monografía, si ejemplifica su realización sobre cifras reales apoyadas en bases de la Superintendencia Financiera de Colombia, que constituyen una evidencia en cifras en el recorrido de tres años, para trabajar sobre una base real el tratamiento de los objetivos que se desean conseguir por estas fuerzas de ventas.

Hablar de limitaciones para obtener información de desempeños y resultados de los bancos, nos ubica en el plano de la dificultad absoluta con motivo de los estándares de seguridad de la información que debe cumplir toda entidad financiera, sumado a la falta de apoyo o interés de los mismos en apalancar el desarrollo pedagógico o patrocinio de tesis para generar producción de conocimiento que a posteriori serían del derecho de la institución académica pero también de la entidad financiera al favorecer la práctica investigativa.

Hablar de resultados negativos o anómalos en un documento como el que usted se encuentra leyendo, es poco dicente, debido a que se contó con vasta teoría, pero al momento de vivir la realidad de los modelos comerciales de estas fuerzas de ventas, se encontró que la teorización pasa a un segundo plano porque se acude a la integración de varios modelos de actuación optando por llamarse modelo comercial a la suma aplicada de ellos.

En lo que concierne a identificar que la problemática planteada para la Monografía, logra asegurarnos que se brinda respuesta a las necesidades del banco, desde la gestión óptima de sus fuerzas móviles de ventas, se puede apreciar que la teorización de los modelos de gestión comercial nacen de la recolección pragmática de encajes de modelos adaptables al negocio comercial financiero, para asegurar éxito en la segmentación del mercados que hacen los bancos, bajo estrategias orientadas a mejorar la gestión comercial y la productividad de la FVE.

Las dificultades para sostener equipos comerciales son tantas que van desde la alta rotación de personal, pasando por los modelos comerciales cambiantes, una organización inconsistente, alta competencia del mercado, creación de expectativas falsas, falta de experiencia comercial, hasta llegar a la baja o nula orientación al logro de los equipos de ventas, en el marco de malos ejemplos de liderazgo o sencillamente poco motivadores.

No resulta fácil hablar de los modelos comerciales al servicio de las fuerzas de venta externa del sector financiero, porque estos no se encuentran homogenizados ni estandarizados, generando así, un impacto negativo en el desarrollo comercial y operativo de estas FVE.

En el análisis de resultados hecho en el punto 4, se pudo corroborar que el desencadenante del bajo impacto del modelo comercial en la gestión, es una carencia de ventajas comparativas con el mercado, identificada con una falta de implementación de estrategias oportunas para el mejoramiento del desempeño y la motivación de los asesores y sus líderes naturales.

Sí mismo, se llega a orientar una serie interesante de soluciones de optimización para la fuerza de ventas con el fin de estabilizar su gestión para el impulso de grandes resultados del negocio bancario, en desarrollo estratégico del canal de ventas partiendo del análisis para revisar oportunidades y opciones en función de conectar los productos financieros con los mercados exteriores a la oficina, para establecer una ruta mediante la cual los asesores y sus clientes puedan negociar, en uno de los canales que más facilidad y comodidad ofrece al cliente, acudiendo a modelos de ventas más innovadores y con mejor tecnología para gestionarlos en los mercados adecuados.

7. VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

A nivel general, con la elaboración del documento, es evidente que se logran determinar múltiples propuestas de acciones de optimización para los modelos comerciales de gestión y productividad de las fuerzas de ventas, a partir del análisis de los resultados que arrojó necesidades de implementación de estrategias y acciones de mejoramiento y optimización a la aplicación de los modelos de gestión comercial.

Necesaria fue la revisión teórica, fundamentada en una evaluación metodológica con diseño de estrategias con el fin de maximizar los resultados organizacionales de las fuerzas de ventas, atacando cada factor de impacto negativo identificado.

Específicamente se abordaron interesantes objetivos como eje de la estructura de la Monografía, que de forma hilada orientaron el logro detallado de cada uno, iniciando por la revisión teórica de modelos y enfoques comerciales aplicables a los bancos del sector financiero.

Fue imperativo identificar los principales Modelos de Gestión de Ventas que actualmente implementan las entidades bancarias del sector financiero en Colombia, encontrando realidades de los modelos, su falta de teorización y excesiva integración.

Resultó importante analizar los factores de éxito de los modelos de gestión comercial al servicio del sector financiero, a partir de la identificación de buenas y mejores prácticas en diferentes énfasis, lo cual proporciona un sistema de sostenibilidad en la gestión.

Se lograron evaluar los resultados financieros de la gestión realizada por la fuerza de ventas, con sus porcentajes de participación en cifras reales con análisis comparativo y establecimiento de los factores de éxito que hace que unas fuerzas de ventas sean de mejor desempeño que otras y el impacto de la implementación de su modelo comercial.

La razón de ser del presente documento, es sin duda alguna, llegar a plantear estrategias de optimización de fuerzas externas a partir de la solución de temas de afectación socio laboral de los modelos de gestión comercial, integrando diferentes matices a optimizarlos.

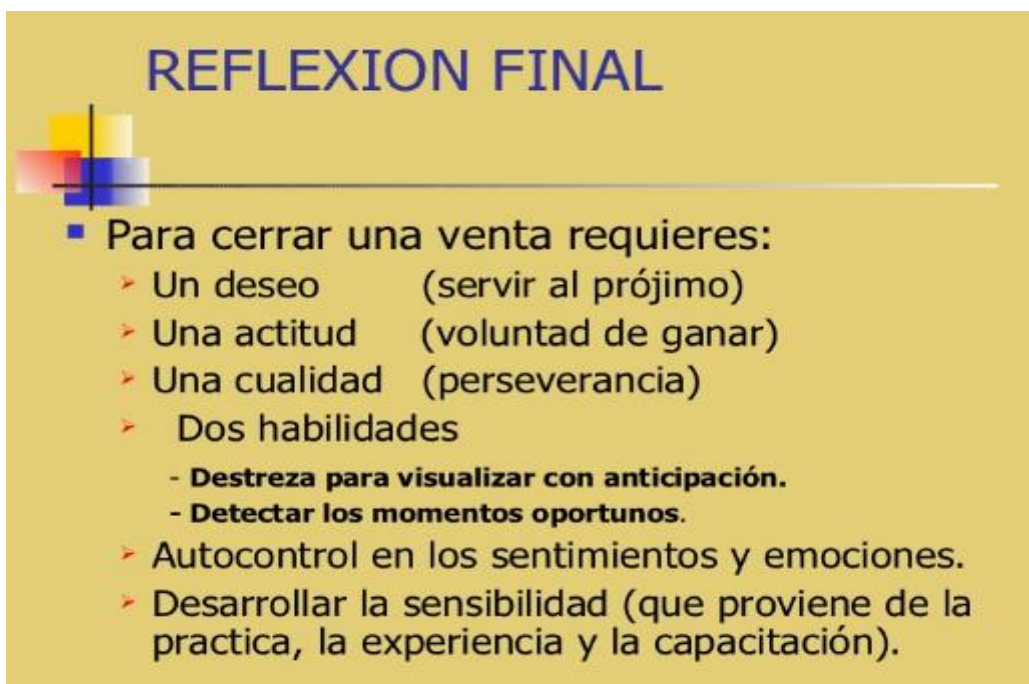
REFLEXION

Para las fuerzas de ventas, la pregunta es: ¿usted vende o le compran? ¿Está usted tan sobrado que después de hacer su labor de asesoramiento deja que el cliente se escape por la puerta, tan tranquilo? Si en el negocio vende cosas caras, proyectos de decoración, de boda, etc., pida siempre el teléfono y llame al cliente para interesarse por la venta, si ha mirado más cosas, si tiene dudas.

Es importante acordarse de que la pelota siempre debe estar en terreno propio, pedir un e-mail o un teléfono para mantener el contacto con el cliente, para preguntarle, seguir el proceso de compra, hacerle contraofertas y demás oportunidades de negocio.

No olvidarse de que hay muchos clientes que por timidez, falta de carácter de negociación, por educación, no son capaces de llamar al asesor para decirles que sus productos financieros son los que más le gusta, pero que no está decidido aun. Y con una llamada de parte del asesor, preguntando, "entonces, ¿Cuál es el problema, en que puedo ayudarlo? Termina por decidirse a tomar sus productos, porque el impulso causado por el asesor fue efectivo y el cliente se sintió acogido, más que asesorado. La figura 11, muestra un enfoque sobre el cierre exitoso de ventas.

Figura 11. Reflexión final.



REFLEXION FINAL

- Para cerrar una venta requieres:
 - Un deseo (servir al prójimo)
 - Una actitud (voluntad de ganar)
 - Una cualidad (perseverancia)
 - Dos habilidades
 - Destreza para visualizar con anticipación.
 - Detectar los momentos oportunos.
 - Autocontrol en los sentimientos y emociones.
 - Desarrollar la sensibilidad (que proviene de la practica, la experiencia y la capacitación).

Fuente: WEB (2016)

CONCLUSIONES

Una fuerza de ventas dotada de buenos vendedores, se perfila como un equipo comercial que será reconocido por su dinamismo, entusiasmo, entrega y sacrificio, despertando la confianza plena de los Cliente que esperan la mejor atención posible.

Con el desarrollo de la Monografía, se pudo llegar a concluir que:

- © Iniciar la búsqueda de soluciones prácticas y modernas para superar la situación actual de los modelos de gestión comercial, implica integrar en uno, varios modelos de actuación, que finalmente dan sustento a la aplicación del modelo comercial de la FVE.
- © Los impactos negativos de los modelos comerciales tienen considerable repercusión en la falta de reales expectativas del asesor, que no corresponden al cargo, agravado por fallas de tipo socio laboral y de servicio al cliente.
- © Se cuenta con suficiente teoría que pretende justamente reforzar los aspectos en los cuales se presentan las debilidades de un asesor, y que en consecuencia afecta el dar una buena atención al Cliente.
- © La personalidad y carácter son valores intrínsecos que marcan una diferencia en el buen clima laboral, depende alimentarlos con perseverancia, con valor, con entusiasmo y niveles de confiabilidad a cliente interno y externo.
- © Como responsables de ventas, no se puede olvidar que crear una fuerza de ventas no se hace ni en un día, ni en una semana ni en un mes. No existe método que permita que nos permita acertar a la primera con los miembros de la fuerza de ventas, por lo que se requiere saber manejar la rotación y tratar de reducirla en la fuerza de ventas, manteniendo siempre vivo el proceso y cada una de las etapas de desarrollo de la fuerza de ventas.
- © Diversas estrategias se gestan para solucionar la problemática de ventas, orientadas a buscar un modelo comercial que sea balanceado y efectivo, que brinde clara orientación al logro de las metas y resultados, con unos niveles de motivación que combine las diferentes variables que rodean la estabilidad del recurso humano en una organización comercial donde se gana salario base y comisiones.
- © Hay fuerzas de ventas como mucha presión sobre su gente, pero pocas herramientas.

- © Los modelos de Gestión Comercial pueden ser múltiples en su aplicación, algunos van de manera combinada, rara vez se aplican de manera integral solos.
- © Se observaron fuerzas de ventas, con aplicación de un marketing directo, ya que ahora los clientes tienen la oportunidad de comprar casi cualquier artículo sin acudir a un negocio financiero o banco, sino por visita de su asesor de confianza.
- © La fortaleza en la productividad se observa en la capacidad de las fuerzas de ventas, de poner a sus asesores en escenarios provechosos de ventas, de tal manera que un vasto porcentaje de ellos logren coeficientes importantes de ventas por millón o por cantidad de productos en colocación.
- © No resulta sencillo pensar en cuál es el mejor modelo comercial, ya que se trata de contar con modelos distintos puesto que tienen objetivos diferentes y todos se han construido según la necesidad del segmento que atienden.
- © Una concepción realista indica que el porcentaje ideal de participación del canal externo de ventas, depende de la estrategia de segmentación de cada banco, debido a que la distribución de participación en la expectativa del logro comercial la brinda el banco.
- © Un factor motivacional muestra que las fuerzas de ventas deben tener las habilidades y la capacidad para vender y ganar el doble de lo que están ganando en la actualidad, y precisamente es este factor el que puede resultar como determinante o probablemente.
- © La necesidad de identificar la implementación de mejores prácticas para el desarrollo comercial de las fuerzas de ventas externas, como proveedoras de bienes y servicios de consumo financiero, en escenarios en los que confluyen empresas, sociedad civil y gobierno se juntan para responder y brindar las nuevas y buenas prácticas, en un marco constructivo.
- © Para que cualquier estrategia de ventas sea exitosa, se debe tener en cuenta algunos factores de organización del Plan Comercial, que casi con total seguridad se trabaja.
- © La efectividad es el cociente del n°1 de ventas entre el n°1 de intentos de vender el producto, este cociente determina cómo de bien se da la venta del producto, ya sea a puerta fría o a personas que entran a una landing page.
- © La fuerza de ventas es el mayor impulsor de los resultados del negocio financiero, por tanto, las ventas deben ser la prioridad.

Se concluye la Monografía con cumplimiento pleno de los propósitos académicos, aspectos investigativos y desarrollo prospectivo de los fundamentos de las FVE.

RECOMENDACIONES

Con la elaboración de la presente Monografía, se establecen las siguientes recomendaciones a los interesados:

- ® Se recomienda a las Vicepresidencias Comerciales de los diferentes bancos o a quienes tienen a cargo las fuerzas de ventas externa, que de la manera en que den importancia a su FVE, así mismo será la retribución y el beneficio comercial.
- ® A las gerencias de las fuerzas de ventas, recomiendo elevar la inversión de presupuesto y mejoramiento en los modelos comerciales, así como la implementación de herramientas que faciliten la operación de las FVE.
- ® Para los Jefes del departamento de Desarrollo Comercial recomiendo indagar, investigar e integrar nuevos modelos y propuestas de actuación comercial para aplicar a sus FVE, a partir de las Buenas Prácticas orientadas al mejoramiento del desempeño comercial de los equipos comerciales.
- ® Importante recomendación para los coordinadores y líderes de los equipos comerciales, es conocer el modelo comercial de trabajo, para poder exigir a sus asesores, así como cumplir con el programa de acompañamiento en terreno.
- ® A los asesores comerciales o miembros de equipos de trabajo, la recomendación o invitación es a cumplir con el desarrollo de un excelente agendamiento, cumplimiento disciplinado del modelo y una orientación hacia la venta integral.

A continuación se destacan recomendaciones generales de mejoramiento para los modelos comerciales implementados en las fuerzas de ventas externas:

- ® Indagar y conocer al cliente primero, para saber que le puedo ofrecer.
- ® Desarrollar un excelente promedio de visitas diaria como asesores.
- ® Tener excelente georreferenciación para optimizar el tiempo, esfuerzo y recursos.
- ® Plena disposición para el ejercicio comercial en cada jerarquía.
- ® Evite hacer uso equivocado del modelo de negocio de la FVE.
- ® Mejorar el control sobre los asesores en calle.
- ® Conocimiento y test de producto, debe ser conocido en detalle.

- ® Cumplimiento de horarios con disciplina y conservar el respeto por el modelo comercial.
- ® Acompañamiento y Coaching como claves de éxito.
- ® Orientación hacia una venta integral en la que cada asesor “venta de todo”.
- ® Desarrollar una venta transparente con fidelización del canal.
- ® Hacer vivir al cliente, grandes experiencia de servicio con la FVE.
- ® Escuchar al cliente es clave para la venta y monitorear su avance.
- ® Apoyo, concentración y coaching, especialmente para los asesores que van más colgados según el tablero de indicadores de venta.
- ® Motivación directa para el desarrollo de trabajo, por dinero comisional.
- ® Ambiente laboral con sala de ventas unida, compañerismo y madurez de conducta.
- ® Desarrollar concursos, premios y viajes sobre cumplimiento de metas.
- ® El poder de la prospección radica en el conocimiento del cliente.
- ® Reacción y mejoramiento ante los resultados parciales de venta.
- ® Desarrollar una venta que apunte a estar por encima de la meta, clave de éxito.
- ® Capacitaciones que apunten a ser más prácticas que teóricas, mas talleres.
- ® Cierres de venta en el mes, con la estrategia de cortar gestión una semana antes, entonces lo que ya se radica entre el 25 y 30, es umbral de venta que queda para el siguiente mes.
- ® Seguimiento diario a cifras de radicación y de casos exitosos.

Las recomendaciones aquí consignadas, son beneficio de solución para alcanzar una excelente productividad, con alta rentabilidad y desarrollo de un trabajo adecuado, haciendo que la fuerza de ventas genere ajustes para fortalecer y estandarizar procesos de gestión de venta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DIEZ DE CASTRO, Enrique C., et al, (2003), **Dirección de la fuerza de ventas**, Madrid, ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing), Primera edición.

GSCHWANDTNER, Gerhard, (2008), **Manual del gerente de ventas**, México, Mc Graw Hill, Primera edición, Traducción por Ma. Eugenia Antúnez Farrugia.

HORVÁTH & PARTNERS, Management Consultants, (2001), Dominar el cuadro de mando integral “Manual práctico basado en más de 100 experiencias”, Barcelona, Gestión 2000, Primera edición, Traducción por Esther Poblete.

JOHNSON, Eugene, et al, (1996), **Gerencia de ventas** “Conceptos, prácticas y casos”, Colombia, Mc Graw Hill, Tomo I, Traducción por Cecilia Ávila de Barón.

KOTLER, Philip, G. Armstrong, (2007), **Marketing, Versión para América Latina**, México, Prentice Hall, Decimo primera edición.

MENDOZA, Mireya, M. Pastrana, (1999), **Causas de rotación en la fuerza de ventas de las administradoras de fondos y pensiones y cesantías de Santafé de Bogotá**, Santafé de Bogotá, Universidad Externado de Colombia, Ensayo.

Microsoft (2016). Microsoft Dynamics CRM. Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-cl/dynamics/CRM.aspx>

Omega CRM Consulting (2016). **7 claves para mejorar la eficiencia de nuestra fuerza de ventas**. Recuperado de <http://omegacrmconsulting.com/7-claves-para-mejorar-la-eficiencia-de-nuestra-fuerza-de-ventas/>

SITTIG-ROLF, Andrea, (2010), **Construya su propia fuerza de ventas** “Aplique el método del embajador para que otros promuevan su negocio y realicen la venta por usted”, México, Mc Graw Hill, Primera edición, Traducción por Rosa Ma. Martínez Montes de Oca.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

Asociación Americana de Administración, (1961), *Valoración y fomento de la fuerza de ventas*, México, Reverté, Primera edición.

DEBORDES, Pascal, (2002), *Coaching entrenamiento eficaz de los comerciales*, “Cómo motivar y hacer progresar la fuerza de ventas”, Barcelona, Gestión 2000, Primera edición.

KOTLER, Philip, (2011), *Marketing 3.0*, “Los diez mandamientos del marketing”, Madrid, LID Editorial Empresarial, Primera edición.

THOMAS, Siebel, et al, (1997), *La venta virtual*, “de la fuerza de ventas automatizada a la calidad total de la venta”, Barcelona, Paidós, Primera edición.

CIBERGRAFIA PARA LA MONOGRAFIA

<http://alejandrofariña.com/fuerza-de-ventas-6-puntos-claves/>

<http://alfonsoychristian.com/las-7-areas-claves-para-tener-exito-en-las-ventas/>

<http://aeribac.com.mx/publicaciones/ver/67>

<http://www.aon.com/colombia/about-aon/SAC.jsp>

<http://auditool.org/blog/control-interno/281-diez-buenas-practicas-en-el-area-de-recursos-humanos>

http://www.deimon.com.ar/optimizacion_ventas.php

<http://hyken.com/internal-customers/to-the-customer-you-are-the-company/>

<http://jmadurga.blogspot.com.co/2015/11/estrategia-de-ventas-como-superar-tu.html>

<https://www.microsoft.com/es->

[es-dynamics/crm.aspx?WT.srch=1&WT.mc_id=SEM_94ErkmAu](https://www.microsoft.com/es-dynamics/crm.aspx?WT.srch=1&WT.mc_id=SEM_94ErkmAu)

<https://www.linkedin.com/pulse/20140826200359-77023613-las-5-claves-para-sistematizar-la-colaboraci%C3%B3n-para-solucionar-problemas-cr%C3%B3nicos-de-tu-empresa>

<http://omegacrmconsulting.com/7-claves-para-mejorar-la-eficiencia-de-nuestra-fuerza-de-ventas/>

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10086797>

LIBROS ELECTRONICOS DE LOS RAE'S

<https://books.google.com.co/books?id=Tyz9KulYeEsC&pg=PA549&dq=commercial+engineering&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjl6MTAjYjOAhVMHR4KHZttDvQQ6AEIRTAf#v=onepage&q=commercial%20engineering&f=false>

<https://books.google.com.co/books?id=Tyz9KulYeEsC&pg=PA549&dq=commercial+engineering&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjl6MTAjYjOAhVMHR4KHZttDvQQ6AEIRTAf#v=onepage&q=commercial%20engineering&f=false>