

**PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTION COMERCIAL DE LA FUERZA DE  
VENTAS EXTERNA DEL BANCO DE BOGOTA, SUCURSAL BUCARAMANGA.**

**CLAUDIA LILIANA ARIZA ULLOA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2006**

**PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTION COMERCIAL DE LA FUERZA DE  
VENTAS EXTERNA DEL BANCO DE BOGOTA, SUCURSAL BUCARAMANGA.**

**CLAUDIA LILIANA ARIZA ULLOA**

**Monografía**

**Director del Proyecto  
Dr. GERMAN ACEVEDO RODRÍGUEZ**

**Tutor Empresarial  
Dr. OLGA MERCEDES MANRIQUE PINTO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2006**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi monografía a Dios en primera instancia por ser mi aliento y mi guía a diario, a mis papitos Dora y Gilberto por ser mi gran motivación y mi apoyo en el transcurso de mi vida, a mis hermanos y hermanas por creer en mi, a mis amigos por ayudarme incondicionalmente, a la Doctora Olga Manrique, Jefe de ventas de la fuerza de ventas externa del banco de Bogota por su tiempo y dedicación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero a Dios por haberme permitido plasmar este gran sueño.

A mis padres Gilberto y Dora, a mis hermanos y hermanas por estar conmigo en todo este proceso al Dr. Germán Acevedo por ser un gran maestro y por ayudarme en el transcurso de mi proyecto sin ningún reproche, a todos y cada uno de los docentes que me transmitieron sus sabios conocimientos a la Universidad Industrial de Santander que nos permite hoy hacer realidad este proceso de formación personal y a todos aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la realización del presente estudio.

## CONTENIDO

1. GENERALIDADES DEL BANCO DE BOGOTÁ	13
1.1 BREVE HISTORIA DE SU CREACIÓN	13
1.2 MISIÓN, VISIÓN	16
1.3 GRUPO FINANCIERO AL QUE PERTENECE.	17
1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS OFRECIDOS.	17
1.4.1. Crédito de libre destino	18
1.4.2 Crédito estudiantil	18
1.4.3 Tarjeta de Crédito	22
1.5 OFICINAS DISPONIBLES EN EL PAÍS.	22
1.6 BENEFICIOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES DEL BANCO.	22
1.7 CLIENTES DEL BANCO.	22
2. ESQUEMA ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS.	23
2.1 FUERZA DE VENTAS INTERNA (ASESORES COMERCIALES INTERNOS)	23
2.2 GENERALIDADES DE ESTA FUERZA.	24
2.2.1 Proceso de selección.	24
2.2.2 Inconvenientes presentados	24
3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN BASADA EN LA FUERZA DE VENTAS EXTERNA (FVE).	26
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.	26
3.2 PERIODO DE OPERACIÓN EN EL BANCO	26
3.3 PERSONAS QUE HAN CONFORMADO LA FVE.	27
3.4 MECANISMO PARA VINCULAR PERSONAL A LA FVE	27
3.5 METAS ESTABLECIDAS PARA LA FVE E INCENTIVOS.	27
3.6 EJEMPLO 1: ASESOR COMERCIAL	29
3.7 ¿CUÁNTO PODEMOS GANAR?	30
3.8 INFORME DE SEGUIMIENTO	30
3.9 COORDINADORES, ASESORES POR DEBAJO DEL PROMEDIO	30
4. DESEMPEÑO DE LA FVE	31
4.1 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE ELLOS	31
4.2 CAUSAS DE ESE DESEMPEÑO	33
5. MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FVE	34
5.1 MODELO ACTUAL DE GESTIÓN	34

5.1.1	La Venta Consultiva	34
5.1.2	Clases de Preguntas. (SPIN)	34
5.1.3	Pasos para establecer contacto con el Cliente.	35
5.2	PROBLEMA CON EL MODELO	38
6.	HERRAMIENTAS DE APOYO AL MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FVE	39
6.1	MODELO COMERCIAL IMPLEMENTADO	39
6.1.1.	OBJETIVO	39
6.1.2	MODELO COMERCIAL FUERZA DE VENTA EXTERNA	39
6.1.2.1	ROLES DEFINIDOS	39
6.1.2.2	DÍA TÍPICO DE CADA ROL	51
6.1.2.3	HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL	44
6.1.2.4	MODELOS DE SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL	45
6.1.3	FORMATO DE GESTIÓN TELEFÓNICA	46
6.1.4	HORA FUERZA	46
6.1.5	FORMATO DE PLAN DIARIO ASESOR	47
6.1.6	MODELO DE SEGUIMIENTO SEMANAL	48
6.1.7	MODELO DE SEGUIMIENTO – QUINCENAL	48
6.1.8	FORMATO DE REPORTE DIARIO DE VENTAS ASESOR	48
7.	TABLERO DE PRODUCTIVIDAD	49
7.1	PLAN DIARIO COORDINADOR	49
7.2	REPORTE DIARIO COODINADOR	50
7.3	VISIÓN TRASCENDENTE Y GANADORA	50
7.4	MATRIZ DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS	50
7.5	HOJAS DE ACOMPAÑAMIENTO	51
7.6	PLAN DE ACCIÓN	51
7.7	PLAN DE INCENTIVOS	52
8.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	55
	CONCLUSIONES	57
	RECOMENDACIONES	58
	BIBLIOGRAFÍA	59
	ANEXOS	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Plan de Incentivos	27
Figura 2. Los Incentivos se basan en un esquema de asignación de puntos por la gestión comercial	53

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Compensación Variable 2006	28
Tabla 2. Plan de Incentivos	28
Tabla 3. Distribución Fuerza de Ventas	28
Tabla 4. Montos colocados	29
Tabla 5. Valor por puntos	30
Tabla 6. Fuerzas de Ventas Externa	32
Tabla 7. Día típico Asesor Comercial	41
Tabla 8. Día Típico Coordinador Comercial	42
Tabla 9. Día Típico Jefe de Ventas	43
Tabla 10. Hora Fuerza	47

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Hoja de vida	61
Anexo 2. Formato de Gestión Telefónica	65
Anexo 3. Formato de Plan Diario Asesor	66
Anexo 4. Formato de Reporte Diario de Ventas	67
Anexo 5. Tablero de Productividad	68
Anexo 6. Plan Diario Coordinador	69
Anexo 7. Reporte Diario Coordinador	70
Anexo 8. Visión Trascendente y Ganadora	71
Anexo 9. Competencias del Coordinador Comercial	73
Anexo 10. Hoja de acompañamiento del Coordinador Comercial	75
Anexo 11. Competencias del Asesor Comercial	76
Anexo 12. Hoja de acompañamiento del Asesor Comercial	77
Anexo 13. Carta de Aceptación del Banco de Bogotá	78
Anexo 14. Plan de Acción Asesor	79

## RESUMEN

**TITULO:** \*PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTION COMERCIAL DE LA FUERZA DE VENTAS EXTERNA DEL BANCO DE BOGOTA, SUCURSAL BUCARAMANGA.

**AUTOR:** ARIZA ULLOA CLAUDIA LILIANA\*\*

**PALABRAS CLAVES:** FUERZA DE VENTAS EXTERNA; BANCO DE BOGOTA; MODELO DE SEGUIMIENTO A LA GESTION COMERCIAL; INDICADORES DE GESTION; VALORACION DE LA COMPETENCIA.

## CONTENIDO

El Banco de Bogotá, es una empresa de muchos años y se ha esforzado por estar a la expectativa y a la vanguardia de cualquier cambio existente en el mercado; Por esta razón ha diseñado una nueva estrategia para que las personas tengan contacto directo y rápido a los servicios ofrecidos por el Banco, mediante la visita de la Fuerza de Ventas Externa a sus sitios de trabajo u oficina; Esta Fuerza de Ventas Externa (FVE), opera en la ciudad de Bucaramanga, desde el 01 de febrero de 2006, Se enfoca en personas naturales con salarios de \$800.000 a \$3 millones, residentes en todo el país que cumplan con el perfil exigido por el Banco, Actualmente esta Fuerza posee un modelo llamado "La Venta Consultiva" es ver el negocio a largo plazo, dando beneficios para CREAR Y MANTENER CLIENTES, sólo así podrán saber como crear o modificar sus productos y servicios de manera que se ajusten a las cambiantes necesidades de sus clientes, El modelo es un proceso estratégico de la organización orientado a integrar al cliente a la empresa mediante la creación de vínculos con beneficios mutuos y para el mantenimiento y desarrollo de una relación continua.

En esta monografía se plantea una forma más organizada y eficiente para mejorar y perfeccionar el trabajo de todos los que conforman la Fuerza de Ventas Externa, los Asesores comerciales, Directores comerciales y Jefe de ventas con el fin de lograr el cumplimiento integral de los objetivos estratégicos. La exigencia cada vez mayor de los clientes, hacen que las empresas orienten todos sus esfuerzos para asegurar que sus productos o servicios satisfagan plenamente a sus consumidores a fin de permanecer, crecer y subsistir en los mercados; es allí donde la calidad juega un papel de vital importancia para permitir que las organizaciones generen una ventaja competitiva constante que redunde en mayores beneficios económicos, de crecimiento y valor agregado para con los clientes.

La diferenciación sólo puede estar en el servicio que se dé al cliente, Apostar por el servicio y su calidad es apostar por el futuro; Visitas periódicas, información actualizada, comunicación constante, actualización, vigilancia, etc, son algunas de las acciones concretas que el asesor debe llevar a cabo para plasmar su "espíritu de servicio al cliente".

<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> \*MONOGRAFÍA DE GRADO.

\*\*FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ATA GERENCIA  
DIRECTOR: GERMAN ACEVEDO RODRIGUEZ, INGENIERO INDUSTRIAL

## SUMMARY

**TITLE:** PROPOSITION IMPROVEMENT THE COMERCIAL MANAGE OF THE OUT FORCE SALES OF THE BOGOTA`S BANK.

**AUTOR:** \*\*ARIZA ULLOA CLAUDIA LILIANA

**KEYWORDS:** OUT FORCE SALES; BOGOTA`S BANK; MODEL OF PURSUIT TO THE COMERCIAL MANAGE; INDICATORS; VALUE OF THE COMPETENCE.

## CONTENT

*The Bogota`s bank, is an old enterprice whose have tried to be in the hopefully and expecting of any change into marketing, for this reason have designed a new estrategy for the persons get direct contact and fast services, than offers for the bank, the face to face services, who the Bank`s Advisers are going to the work place or office, this Outgoing sell force, (FVE, Fuerza de ventas externa),work in the Bucaramanga city since 01 february of 2006. It`s focus in naturals person with salaries between \$800.000 to \$3.000.000, living in the country and pass with the bank`s perfil, now this force have a model called, "the consulting sale" than is to look the business in long time, with the benefit to create and keep customers, only this form can know how create and modificate yours products and services, contemplate than it fixing with the customer`s needs. The model is a estrategy process of the organization, focus to integrate to the customer with the enterprice, for the way,is creating unions with mutual benefits and for the maintenance and development of a continuos relationship, in this monography, is drawing a form more organized and efficient to better and perfectioning the work of the all people whose appear in the Outgoing sell force, the commercial advisers, commercial managers and Sale`s boss with the catch the objetives of the estrategy.*

*More people increasing the potenciales customer, doing that the enterprices focus all force to keep your products or services, search the customer`s satisfation with the objective to keep, grown and survive in the maketing; is here where the quality play a vital roll to leave the organizations get competitive advantage than give more economics benefits, increasing the add value to the customer.*

*The difference only can to be in the service. To bet for the service and your quality is to bet for the future. Frequently visit, good information, keep chat, manage, e.t.c., there are concrets action that the advisor must take to drawn a really "customer service."*

2

---

<sup>2</sup>\* MONOGRAPHY OF GRADE.

\*\* FABILITY OF ENGINEERING PHYSIQUE MECHANICSS  
SCHOOL OF INDUSTRIAL AND MANAGERIAL STUDIES  
SPECIALIZATION IN HIGH MANAGEMENT  
MANAGING: GERMAN ACEVEDO RODRÍGUEZ, INDUSTRIAL ENGINEER

## **1. GENERALIDADES DEL BANCO DE BOGOTA.**

### **1.1 BREVE HISTORIA DE SU CREACIÓN**

El Banco de Bogotá inició sus labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. Su primer Director - Gerente fue el señor Salomón Koppel.

El Banco es el pionero en algunos productos bancarios como son las Cuentas de Ahorro, las cuales ofreció al público por primera vez en 1923.

El Banco se fortalece y extiende su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira.

En 1938 el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país.

En 1945, el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales.

En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial.

En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of America. \*

El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia.

En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito.

En 1974 el Banco de Bogotá estableció una oficina en Nueva York, operación que fue complementada en 1977 con la creación del Banco de Bogotá Trust Company, el cual más adelante fue llamado First Bank of the Americas. Para 1976 se funda la Corporación Financiera de Desarrollo Industrial Agrario, INDUFINANCIERA, como otra filial del Banco.

En 1977 la Junta Directiva del Banco aprueba su participación como accionista del Banco Latinoamericano de Exportación BLADEX, con sede en la ciudad de Panamá. En 1978 fue incorporado el Banco de Bogotá NASSAU LIMITED de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A, y en 1980, se crea en Miami, el Banco de Bogotá INTERNATIONAL CORPORATION.

En 1984, se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez, dinamismo y prestigio.

En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero.

En 1990, a la luz de la reforma financiera (Ley 45 de 1990), el Banco de Bogotá estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia como son: Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir.

En 1992 adquirió el 76% del Banco del Comercio y posteriormente se fusionó con el mismo, incorporando así con éste proceso nuevas filiales a su grupo: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores Bogotá S.A) y el Banco del Comercio Panamá. Este último más adelante se convertiría en Leasing Porvenir Panamá.

En 1997 el Banco de Bogotá vendió el 100% de la inversión que poseía en el First Bank of the Americas al Commercial Bank of New York.

A finales de 1998 el Banco de Bogotá compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER.

A su vez, en 1998 el Banco de Bogotá adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS.

En junio de 2001 el Federal Reserve aprobó la solicitud de conversión del Banco de Bogotá International Corporation en Agencia, establecida en el Estado de la Florida de los Estados Unidos. Esta conversión se llevó a cabo en el segundo semestre de 2001. El Banco de Bogotá Colombia poseía indirectamente a través de su filial Banbogotá INC el 100% de participación de Banco de Bogotá International Corporation.

En el 2003 el Banco y sus filiales Fiducomercio y fiduciaria Bogotá compraron el 11.67% de la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. al grupo Provida Internacional S.A.

El 12 de noviembre de 2004, el Banco de Bogotá escindió su patrimonio en el equivalente de la inversión que tenía en AV Villas, para dar cumplimiento a lo establecido en la ley 546 de 1999 que estableció que los establecimientos bancarios que tuvieran inversión en bancos que originalmente eran corporaciones de ahorro y vivienda dispusieran de dicha inversión en un plazo no mayor de 5 años.

El 30 de diciembre de 2005, la Corporación Financiera del Valle (absorbente) y la Corporación Financiera Colombiana (Absorbida) culminaron el proceso de fusión que se venía adelantando desde el mes de marzo de 2005. Producto de esa fusión la nueva corporación que tomó el nombre de Corficolombiana, se consolidó como la entidad líder en su sector.

El 16 de marzo de 2006, el Grupo Aval, Seguros de Vida Alfa y Banco de Bogotá les fue adjudicado, en un proceso público, el 94.99% de las acciones en circulación de Megabanco. Esta transacción responde al propósito de intensificar la labor del Banco en el mercado del crédito para las personas de menores ingresos, que constituye un objetivo estratégico y social de la entidad, con miras a fortalecer el proceso de consolidación económica y social del país.

En abril 18 de 2006, Corficolombiana aprobó en Asamblea Extraordinaria de Accionistas, ceder activos y pasivos por aproximadamente \$1.7 billones al Banco de Bogotá.

Hoy el Banco de Bogotá cuenta con 275 oficinas, 5 centros de servicios corporativos, 1 centro de atención bancaria, 24 cajas remotas, 14 centros de pago y 3 kioscos en 120 municipios del país, cubriendo la totalidad del territorio nacional. Adicionalmente, dispone de un completo portafolio de productos y servicios electrónicos y de un dinámico portal [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com) que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar.

Además, gracias a los convenios con los bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales y agencias en el exterior en Panamá, Nassau, Miami y Nueva York, El Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales.

## **1.2 MISIÓN Y VISIÓN**

### **MISIÓN**

El Banco de Bogotá es el Banco líder de Colombia, para el mercado de empresas y de personas.

El Banco de Bogotá es un Banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadoras, y satisfactorias que les permitan vivir una experiencia bancaria superior.

El Banco de Bogotá es el mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad.

El Banco de Bogotá es el Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.

El Banco de Bogotá es el Banco que cuenta con un grupo de talentosos profesionales que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento a la comunidad.

El Banco de Bogotá a través de su ejemplo y apoyo ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores, generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

### **VISIÓN**

El Banco quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores.

Valores Corporativos:

Compromiso: Leales a nuestro trabajo, compañeros y clientes

Eficiencia: Utilizamos en forma óptima los recursos disponibles

Honestidad: Actuamos de manera ética y responsable generando seguridad y confianza en nuestros clientes.

Liderazgo: actitud entusiasta y ganadora.

Respeto: El banco nos valora como personas y nos aceptamos unos a otros.

Servicio: Sabemos que servir es un principio de vida, nuestros actos reflejan compromiso para entregar a nuestros clientes servicio con calidad.

Como queremos que nos vean?

Como el banco que ofrece la experiencia bancaria, superior al alcance de todos.

Actuamos de una manera ágil, anticipadora, y comprometida.

Lineamiento Estratégico

Consolidarnos en la Banca corporativa, empresarial, e institucional y fortalecernos en la banca pyme, preferente y personas, articulados alrededor de los conceptos y orientación al Cliente, ventas y servicio.

### **1.3 GRUPO FINANCIERO AL QUE PERTENECE:**

Grupo AVAL perteneciente al grupo empresarial LUIS CARLOS SARMIENTO ANGULO

### **1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS OFRECIDOS:**

El Mercado objetivo son las personas naturales que posean ingresos superiores a 2 salarios mínimos, que no tengan reporte mayor a 90 días de mora en data crédito.

El Portafolio de productos es:

#### **1.4.1 Crédito de libre destino**

Características:

Dirigido a empleados, independientes y pensionados, con ingresos mayores a dos salarios mínimos legales vigentes. Con edades entre 18 y 70 años. Monto mínimo es de \$1.000.000 y máximo de \$75.000.000. Plazo de 12 a 60 meses. Tasa mínima vigente al momento del desembolso. Seguro de vida para el deudor.

Empleados:

Garantía: Demostrar propiedad sobre bien inmueble o codeudor con capacidad de pago. Puntaje de acierta, mínimo de 475 puntos.

La entidad bancaria le acepta al solicitante los pagos extraordinarios y prepagos. El solicitante debe diligenciar la solicitud de servicios financieros el cual debe ser entregado a la entidad bancaria junto con la fotocopia del documento de identidad ampliada al 150%, certificado de ingresos y retenciones, certificado laboral con ingresos donde aparezca lo ingresos, el cargo, la antigüedad y tipo de contrato, anexo a un formato de seguro de vida.

Independientes:

Estados financieros de los dos últimos años, fotocopia de la declaración de renta o certificado de no declarante, registro de cámara de comercio, Balance y PyG certificados por un contador, certificado de libertad y tradición del bien raíz.

Pensionados:

Fotocopia de la cédula al 150%, certificado de libertad y tradición del bien raíz y la dos últimas colillas de pago de la pensión a la que tiene derecho.

#### **1.4.2 Crédito Estudiantil**

- El solicitante puede o no tener vinculo comercial con el Banco Bogotá
- El crédito financia exclusivamente el valor de la matrícula
- El crédito no requiere codeudor, de acuerdo a la opción que tome el cliente (tradicional o cheques posfechados) el crédito será avalado por el Fondo Nacional de Garantía o por COVINOC respectivamente por lo cual se debe cancelar la comisión.
- Se cobra una comisión de estudio proporcional al monto del crédito.

Crédito Pregrado:

- Monto: Desde \$700.000 hasta el 100% del valor de la matrícula por periodo académico Plazo: de 6 o 12 meses según el ciclo de estudio
- Amortización: Mensual
- Tasa: DTF+ 8 TA pagadero mes vencido
- Garantía: El Fondo Nacional de Garantía (FNG) ampara el 70% de las operaciones.
- Seguro: seguro de vida del titular
- Forma de Pago: Débito automático a la cuenta.

Crédito Postgrados:

- Monto: Desde \$700.000 hasta el 100% del valor de la matrícula por periodo académico
- Plazo: de 6 a 36 meses
- Amortización: Mensual
- Tasa: DTF+ 8 TA Para créditos hasta de un año. DTF+ 10 TA
- Garantía: El Fondo Nacional de Garantía (FNG) ampara el 70% de las operaciones con DTF+ 8 o 10%
- Seguro: seguro de vida del titular
- Forma de Pago: Débito automático a la cuenta.

Documentos necesarios para su trámite.

Todos

- Fotocopia del documento de identidad

- Orden de matrícula

#### Empleados:

- Certificados de ingresos y retenciones del último año y/o declaración de renta
- Certificado laboral no mayor a 30 días

#### Independientes:

- Fotocopia declaración de renta o certificación de no declarante
- Estados financieros del último año (si esta obligado a llevar libros contabilidad), certificado de cámara de comercio si tiene negocio.
- Certificado de ingresos firmados por un contador.

#### Pensionados:

- Desprendible de pago de la pensión

#### Fondo Nacional de Garantías

##### Comisión:

- 1.4% del monto aprobado para créditos de 6 meses
- 2.75% del monto aprobado, para créditos de 12 meses

#### Beneficios del producto

Alternativa de financiación fácil y rápida hasta del 100% del valor de la matrícula

Preaprobación inmediata

Les damos una de las mejores tasas del mercado

Sin codeudor (garantía FNG)

Desembolso directo a la Universidad

Oportunidad de diferir a mediano plazo la obligación aliviando el impacto de la Deuda en el flujo de caja a corto plazo

Acceso al portafolio de productos y servicios del Banco de Bogotá

#### Estrategias promocionales

Especialización de la Fuerza de Ventas

Correspondencia a clientes de créditos preaprobados

Rifas y premios

Sorteos del saldo de la deuda

Volanteo en las Universidades

Informe de desembolsos semanales

Informe de rechazos diariamente

Visitas periódicas al stand

#### Funciones Generales del asesor comercial de la FVE

Atienden las solicitudes de crédito que llegan al stand  
Soluciona dudas comerciales a los clientes  
Colabora con el ingreso de datos al sistema y la consulta de cierta cuando se necesite  
Colabora en la organización de la fila  
Recoge firmas y revisa documentos  
Atrae clientes (material publicitario)  
Se entrega un reporte semanal a la universidad por correo electrónico, en un archivo en Excel con la siguiente información:

Número del crédito  
Nombre del Alumno  
Cédula del Alumno  
Código del alumno  
Fecha en que va a ser desembolsado  
Valor  
Cuenta Abonada  
Nombre deudor  
Cedula deudor  
Aprobado o rechazado

**1.4.3 Tarjeta de Crédito.** Las tarjetas de crédito nacieron como una necesidad de adquirir bienes y servicios en establecimientos de comercio por parte de los clientes. Es así como en 1950 salió al mercado la tarjeta Diners Club, la cual era aceptada en un grupo específico de establecimientos comerciales

En 1.951, surgieron las primeras tarjetas de crédito de origen bancario y la tarjeta pionera le correspondió a National Bank Off New Cork. En la época de los años 60 se crearon en Estados Unidos las que hoy son grandes marcas de tarjeta Visa y Master Card.

Las tarjetas de crédito son medios de pago que ofrece al tarjetahabiente plazos para pagar y una línea de crédito rotativo con un límite fijado por el banco.

Utilización:

Compras: Las compras pueden ser presénciales y no presénciales. Su uso es nacional e internacional.

Nacionales: Plazo de uno a 24 meses.

Internacionales: Plazo sólo de 24 meses.

Avances: Plazo de 12 meses

Oficinas,  
Cajeros automáticos

Internet, con abonos a cuenta del titular.

Impuestos: Se realizan en oficinas del Banco de Bogotá a un plazo de 24 meses. De presentación nacionales (iva, renta), distritales (Bogotá y Cartagena), municipales (predial, industria de comercio pagaderos en la alcaldía municipal.

Las tarjetas se expiden con vencimiento a cinco años, y el banco las renueva automáticamente.

Características:

- Facturación mensual en moneda local.
- Extracto mensual
- Seguros gratis

Las tarjetas de crédito del banco de Bogotá, le permiten financiarse hasta 45 días sin ningún costo.

Productos de la tarjeta de crédito:

Cuota Fija

Dirigida al cliente con menos de dos salarios mínimos.

No tiene asistencia en viajes.

La cuota mensual a pagar es siempre el 10% del cupo otorgado.

El cupo para avances es el del 50% del cupo total

Cupos entre \$400.000 y \$800.000 es un producto nuevo a clientes de nómina.

La cuota de manejo es de \$8.000 pagaderos mensualmente.

Clásica:

Dirigida a atender las necesidades de consumo del segmento masivo. En Colombia es la tarjeta con mayor emisión para consumo nacional e internacional. Su cupo es entre \$500.000 y \$3.000.000. Avances del 10% y 20% del cupo total. La cuota de manejo tiene un costo de \$34.500. trimestre anticipado.

Gold:

Para uso nacional e internacional. Con cupos entre \$3.500.000 y \$9.000.000. Cuota manejo de \$42.000 trimestre anticipado.

Visa Platinum:

Para clientes con salarios superiores a los diez salarios mínimos legales. Dirigida al segmento más alto de los clientes preferentes con excelentes antecedentes comerciales. Su cupo es de \$10.000.000 hasta \$70.000.000 que representa el 2%

del total de tarjetas y 12% de la facturación total del banco. La cuota de manejo es de \$48.000 más iva trimestre anticipado.

#### Visa Empresarial

Diseñada para pequeñas y medianas empresas. (Ventas anuales de hasta \$5.000.000). Actualmente, representa el 3% de las tarjetas y el 11% de la facturación total del banco. Extracto detallado y consolidado. Permite a las empresas manejar los gastos por compras institucionales, así como gastos de viaje. La cuota de manejo es de \$48.000 más iva, pagaderos trimestre anticipado.

#### Visa Corporativa:

Actualmente representa el 3% de las tarjetas y el 11% de la facturación total del banco. Diseñada para grandes empresas.

### **1.5 OFICINAS DISPONIBLES EN EL PAÍS**

Son 306 oficinas disponibles en el País, con más de 360 cajeros electrónicos propios y 10 centros de pago

### **1.6 BENEFICIOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES DEL BANCO**

La aprobación del crédito se realiza en tres días y el desembolso en dos días. No se cancela valor por el estudio del crédito. El plazo dado es hasta de 60 meses. Se pueden hacer abonos a capital. Los bienes en ningún momento quedan hipotecados. Los valores a cancelar mensualmente son fijos, mes vencido. Se hace efectivo el valor con débito automático a la cuenta. No necesita hacerse acreedor a un paquete para acceder al crédito. No es necesaria la figura de codeudor. Entra a hacer parte y trabajar con la red más grande del país GRUPO AVAL. Se le da agilidad en la aprobación. No necesita ser cliente del Banco. Se le otorga atención personalizada en al Oficina del cliente o negocio. Se registra la documentación básica. Prepago de la deuda sin penalización. El valor del crédito puede ser utilizado para lo que quiera. El cliente va de la mano con la organización y crecimiento con el banco Bogotá.

### **1.7 CLIENTES DEL BANCO**

Actualmente existen en el Banco de Bogota 1´600.000 clientes en todo el país divididos en segmentos de acuerdo a los ingresos así:

- De 2 a 6 Salarios Mínimos llamados AVS
- De 6 a 10 Salarios Mínimos llamados ABP
- De 10 Salarios Mínimos en Adelante. Ejecutivos de Cuenta

## **2. ESQUEMA ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

### **2.1 FUERZA DE VENTAS INTERNA (ASESORES COMERCIALES INTERNOS).**

AVS: Asesores de Ventas de servicios

- Hay 3 por oficina
- Deben ser profesionales en cualquier área
- Se dividen en transaccionales y operacionales:
- Los primeros, se ocupan además de los productos normales del Banco de atender las reclamaciones que hacen los clientes y los segundos, se ocupan de las aperturas de cuentas de ahorros cuentas corrientes y CDTs sobretodo, de los clientes nuevos.
- Los clientes potenciales deben tener un rango de ingresos mensuales de 2 a 6 salarios mínimos
- Todo se hace dentro de la oficina.
- Hacen una reunión semanal con la Coordinadora Comercial para hablar de la producción y políticas de crédito
- No manejan formatos
- Deben hacer actualizaciones de datos de sus clientes una vez al año.
- No manejan el crédito para vehículo por que el rango de clientes es máximo para prestar \$15.000.000

ABP: Asesores de Banca de Personas.

- Hay uno por oficina
- Deben ser profesionales en cualquier área
- Ofrecen los productos dentro de la línea de consumo como por ejemplo: crédito de libre destino, tarjeta de crédito, libranza y crédito de vehículo.
- Los clientes potenciales deben tener ingresos mensuales de 6 a 10 salarios mínimos
- Las funciones de los ABP son netamente comerciales dentro de las oficinas, hacen mantenimiento de clientes, vinculan nuevos clientes aplicando el portafolio de productos y servicios
- Hacen una reunión semanal con la Coordinadora Comercial para hablar de la producción y políticas de crédito
- La meta mínima mensual es de 400 puntos
- No manejan formatos

- Deben hacer actualizaciones de datos de sus clientes una vez al año.

Ejecutivos de cuenta:

- Hay uno en cada oficina
- Deben ser profesionales en cualquier área
- Ofrecen los productos dentro de la línea de consumo como por ejemplo: crédito de libre destino, tarjeta de crédito, libranza y crédito de vehículo.
- Los clientes potenciales deben tener ingresos mensuales de 10 y más salarios mínimos
- Las funciones de los ejecutivos de cuenta son netamente comerciales dentro de las oficinas, hacen mantenimiento de clientes, vinculan nuevos clientes aplicando el portafolio de productos y servicios
- Hacen una reunión semanal con la Gerente de Zona para hablar de la producción y políticas de crédito
- La meta mínima mensual es de 400 puntos
- No manejan formatos
- Deben hacer actualizaciones de datos de sus clientes una vez al año.

## **2.2 GENERALIDADES DE ESTA FUERZA.**

### **2.2.1 Proceso de selección.**

- Entrevista
- Pruebas Psicotécnicas realizadas por la psicóloga del Banco
- Entrevista con la psicóloga del Banco
- Proceso de capacitación, duración 15 días
- La contratación es directa por el Banco

### **2.2.2 Inconvenientes presentados.**

- El valor en pesos que les dan a los puntos según rango de incentivos no es equivalente al esfuerzo que se hace.
- Les programan reuniones esporádicas los sábados a las 8 a.m.
- La meta normal son 374 PBL (puntos base de liquidación) al mes, los PBL para dar lugar a un incentivo debe llegar a 748 puntos, teniendo en cuenta los puntos según producto y para ellos les parece muy alto.

PRODUCTO	PUNTOS BASE
Tarjeta clásica	5
Tarjeta visa	7.5
Libranza	1.61
Crédito Estudiantil	1.80
Debito tradicional	2
Debito Preferencial	4
Libre destino	2.83
Cuenta CTE	12
Cuenta Ahorros	6

### **3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN BASADA EN LA FUERZA DE VENTAS EXTERNA (FVE)**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.**

La FVE es el término empleado por el Banco de Bogotá para indicar que se trata de asesores vinculados a una agencia de empleo llamada “Colaboramos” y que se dedican a colocar productos del Banco de Bogotá a clientes que usualmente no sienten la necesidad de acercarse a las oficinas del Banco; se enfocan en personas naturales con salarios de \$800.000 a \$3 millones residentes en todo el país que cumplan con el perfil exigido por el Banco.

Se solicita al cliente la documentación requerida para el estudio del crédito, y para la apertura de la cuenta, en caso que sea necesario. Clasifica las solicitudes de créditos para enviarlas a la Gerencia de Operaciones Centro de Procesos Masivos (de la ciudad que corresponda), entrega pagaré en blanco al cliente y carta de instrucciones, para que los firme. (Formas CR-206 y CR-205 respectivamente). Informa al cliente el rechazo del crédito. Los créditos que provengan de la FVE son radicados en la Gerencia Operaciones Centro Procesos Masivos (de la ciudad respectiva).

#### **FUNCIONES de los asesores de la FVE**

- Comercialización de Línea de crédito del Banco de Bogotá
- Llevar la imagen del banco al mercado externo de la Ciudad de Bucaramanga
- Obedecer y seguir las políticas del banco
- Empoderamiento de las metas y valores del banco
- Prospección de clientes que cumplan con el perfil del banco
- Entrega de productos financieros en el lugar de la residencia y lugar de trabajo de los clientes
- Venta personalizada de productos y Medios Financieros

#### **3.2 PERIODO DE OPERACIÓN EN EL BANCO**

La FVE opera en la ciudad de Bucaramanga, desde el 01 de febrero de 2006.

### 3.3 PERSONAS QUE HAN CONFORMADO LA FVE

Según las metas grupales el Banco establece que para cada grupo deben haber 18 personas en la línea de crédito de libre destino y 18 personas en la línea de tarjeta de crédito.

Dos directores comerciales y una jefe de ventas.

### 3.4 MECANISMO PARA VINCULAR PERSONAL A LA FVE

Difusión de información a través de medios electrónicos y escritos, publicando avisos en las facultades de las universidades.

Análisis de hojas de vida, entrevista grupal, entrevista individual y finalmente presentan las pruebas psicotécnicas. (ver anexo 1)

### 3.5 METAS ESTABLECIDAS PARA LA FVE. E INCENTIVOS

**Figura 1. Plan De Incentivos**



**Tabla 1. COMPENSACIÓN VARIABLE 2006**

<b>MODELO 2006</b>	
<b>Puntaje Mínimo</b>	250
<b>Tabla de Puntos</b>	0 – 249
	250 – 399
	400 – 599
	600
<b>Escalonado</b>	

**Tabla 2. PLAN DE INCENTIVOS**

	<b>CREDITO CONSUMO</b>	<b>CREDITO VEHÍCULOS</b>	<b>TARJETA CRÉDITO</b>	<b>LIBRABZA (CREDIFACIL)</b>	<b>CRÉDITO ESTUDIANTIL</b>
<b>PLAT</b>			40		
<b>GOLD</b>			30		
<b>CLÁSICA</b>			20		
<b>CTA FIJ</b>			10		
<b>PUNTOS/MILLON</b>	6.25	3.33		8.33	6.25

Fuente: Banco de Bogotá

**Tabla 3. DISTRIBUCIÓN FUERZA DE VENTAS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>ANTIGUOS</b>	<b>NUEVOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Libre destino</b>	86	144	230
<b>Vehículo</b>	24	40	64
<b>Estudiantil</b>	14	24	38
<b>Subtotal – Sin Lib</b>	124	208	332
<b>Libranza</b>	26	44	70
<b>Subtotal – Con Lib</b>	150	252	402
<b>Tarjeta de Crédito</b>	90	148	238
<b>TOTAL</b>	240	400	640

Fuente: Banco de Bogotá

### 3.6 EJEMPLO 1: ASESOR COMERCIAL

El asesor comercial Pedro Pérez, pertenece al grupo comercial de crédito de consumo y en el mes de enero, tiene los siguientes resultados:

**Tabla 4. MONTOS COLOCADOS**

<b>MONTOS COLOCADOS</b>	
1	\$5.000.000
2	\$2.000.000
3	\$7.000.000
4	\$1.000.000
5	\$4.000.000
6	\$9.000.000
7	\$5.000.000
8	\$2.000.000
9	\$4.000.000
10	\$5.000.000
11	\$1.000.000
12	\$4.000.000
13	\$4.000.000
14	\$2.000.000
15	\$4.000.000
16	\$1.000.000
17	\$4.000.000
18	\$4.000.000
19	\$4.000.000
20	\$8.000.000
21	\$8.000.000
22	\$2.000.000
<b>MONTOS ENERO</b>	<b>\$80.000.000</b>
<b>PUNTOS/MILLON</b>	<b>6.25</b>
<b>UNTOS MES</b>	<b>543</b>



<b>RANGO</b>	<b>\$</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>COMISIÓN</b>
0 – 249	0	399	\$558.600
250 – 399	1400	164	\$246.000
400 – 599	1500		
600 -	1700		
	<b>TOTAL</b>	<b>563</b>	<b>\$804.600</b>

### 3.7 ¿CUÁNTO PODEMOS GANAR?

Tabla 5. VALOR POR PUNTOS

VALOR POR PUNTOS		
Q A 249	RANGO 0	0
250 A 399	RANGO 1	1.400
400 A 599	RANGO 2	1.500
600 EN ADELANTE	RANGO 3	1.700

**ESCALONADO** SALVO EL PRIMER RANGO, TODOS LOS PUNTOS SE PAGAN EN EL RANGO AL QUE CORRESPONDEN

### 3.8 INFORME DE SEGUIMIENTO:

1. CIFRAS, INDICADORES (Generadas mensualmente)
2. DIAGNÓSTICO – JEFES DE VENTA – COORDINADORES COMERCIALES: ESTRATEGIA GENERAL DEL JEFE DE VENTAS Y DEL COORDINADOS Crédito Comercial, Crédito de Consumo, Tarjeta de Crédito.

### 3.9 COORDINADORES, ASESORES POR DEBAJO DEL PROMEDIO:

**Para cada uno:**

Diagnóstico de PERSONAL

Competencias: evolución

Que se ha hecho con ellos

Que se va hacer

Diagnóstico GENERAL y estrategias particulares.

Meta como Grupo: Comercializar 1700 millones al mes, como unidad comercial del Banco de Bogotá.

Meta Individual: 80 millones por unidad individual al mes

Características:

- Conservación de carácter no morosa.
- Seguimiento de cartera morosa
- Ganar Credibilidad como unidad comercial
- Establecernos como una de la primera FVE del sector financiero en el País

## **4. DESEMPEÑO DE LA FVE**

### **4.1 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE ELLOS**

Para los asesores comerciales, es claro que la meta diaria a cumplir debe estar dividida en las siguientes fases:

Número de visitas al día: seis visitas diarias como mínimo, que deben reportar los asesores.

Número de Radicaciones: como mínimo son tres al día (con papeles completos del cliente y revisados por el auxiliar financiero).

Número de Negocios Aprobados: como mínimo uno diario, la idea es que en el mes este reportando como mínimo 40 millones de pesos, para que puedan comisionar.

Número de Negocios Desembolsados: los \$40 millones después de ser aprobados deben también ser desembolsados en el mismo mes.

Nota:

Los asesores que no cumplan con los \$40 millones de meta y no comisionen tienen máximo 2 meses para que se recuperen, si esto no sucede se establece una reunión con la gerente de la bolsa de empleo (Colaboramos) y la jefe de ventas de la FVE donde se les explica las razones de no poder continuar con la empresa.

**Tabla 6. FUERZA DE VENTAS EXTERNA**

<b>TIPO</b>	<b>Indicadores de Gestión y Resultados FVE</b>		<b>Objetivos</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Ventas</b>	1. Eficiencia en visitas realizadas	<u>Visitas realizadas</u> Meta visitas realizadas	100%	Diario
	2. Eficiencia en Ventas	<u>Ventas</u> Meta Ventas	100%	Diario
	3 Eficiencia en visitas realizadas	<u>Visitas realizadas</u> Visitas planeadas	100%	Diario
	4 Eficiencia en visitas	<u>Ventas</u> Visitas realizadas	22%	Diario
	5 Productividad	<u>Ventas por asesor</u> Días hábiles	1.1%	Diario
	6 Radicaciones por asesor	<u>Radicaciones</u> Meta de Radicaciones	100%	Diario
	7 Puntos por Asesor Promedio	<u>Total puntos</u> Total Asesores	500	Mensual
<b>Personal</b>	8 Compensación	Valor promedio de la compensación variable por asesor en el tiempo	\$600.000	Mensual
	9 Clima Laboral	Por Definir		Semestral
	10 Rotación	<u>Renuncias</u> No. de asesores > 3 meses	3 %	Mensual
<b>Coaching</b>	11 Equipo	<u>Asesores</u> Meta Asesores	100 %	Mensual
	12 Entrenamiento y capacitación	<u>Capacitaciones realizadas</u> Capacitaciones planeadas	100%	Trimestral
	13 Desarrollo de las competencias	Personal alto de desarrollo de competencias / total personal.	70 %	Trimestre
<b>Presupuest</b>	14 Acompañamientos	<u>Metas de acompañamientos</u> Acompañamientos Realizados	100%	Mensual
	15 Cumplimiento del presupuesto ( por producto)	<u>Ventas x producto</u> <u>presupuesto</u>	100%	Mensual

## **4.2 CAUSAS DE ESE DESEMPEÑO**

Por incumplimiento de metas es la causa mas común de salida de los asesores comerciales y eso equivale a un 30%, por esta razón se da lugar a la rotación de personal que es cada tres meses.

Causas:

Los asesores Comerciales no tienen una forma de planificar su trabajo diario, simplemente salen a buscar los clientes y no programan exactamente su salida a campo.

No sectorizan las visitas diarias y pierden demasiado tiempo buscando quien los transporte.

Se está fallando en la prospección de los clientes, se llega a las visitas sin saber quien es el cliente.

No tienen una guía completa para la programación y realización de sus visitas.

## 5. MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FVE

### 5.1 MODELO ACTUAL DE GESTION

El Banco adopta un modelo muy interesante llamado LA VENTA CONSULTIVA.

**5.1.1 La Venta Consultiva.** El secreto de la venta consultiva es ver el negocio a largo plazo, es crear relaciones duraderas de ganancia mutua donde los dos resulten beneficiados y quieran continuar con la relación porque les trae beneficios no es venderle al cliente lo que el no necesita, esto es empujar productos, son relaciones sostenidas porque son la base de la confianza mutua, la eficiencia, los beneficios y la amistad.

Alguna de las tendencias más claras que se han podido observar durante los últimos tiempos ha sido la imperiosa necesidad de las organizaciones de crecer cercanas a sus clientes. Solo de esta manera podrán saber cuales son sus necesidades reales, lo cual les permite mantener sus clientes sino crear nuevos mercados, sólo así podrán como crear o modificar sus productos y servicios de manera que se ajusten a las cambiantes necesidades de sus clientes.

El modelo es un proceso estratégico de la organización orientado a integrar al cliente a la empresa mediante la creación de vínculos con beneficios mutuos y para el mantenimiento y desarrollo de una relación perpetua.

La diferenciación sólo puede estar en el servicio que se dé al cliente. Apostar por el servicio y su calidad es apostar por el futuro.

Visitas periódicas, información actualizada, comunicación constante, actualización, vigilancia, etc., son algunas de las acciones concretas que el asesor debe llevar a cabo para plasmar su “espíritu de servicio al cliente”.

#### 5.1.2 Clases de Preguntas. (SPIN)

- Preguntas de situación:

Son preguntas muy generales sobre las actividades, la situación comercial o personal del prospecto, etc. Le entrega al vendedor una panorámica o idea genérica que le permitirá determinar si existe una necesidad general, y además qué aspectos deberá explotar durante los siguientes momentos de la entrevista.

Ejemplo: ¿Por ser sus productos perecederos se requiere que los promocióne...?” “Se encuentra pautando en la actualidad en alguna revista...?” ¿Por las condiciones especiales de su producto cual cree que sea la mejor posibilidad de pauta comercial...?

- Preguntas problema:

Son preguntas relacionadas con los problemas, necesidades, dificultades, descontentos, etc., del prospecto con respecto de una situación actual.

Ejemplo: “Ha tenido dificultades con la comercialización de sus productos...?” “Existen problemas de comunicación con los medios que viene utilizando....?” “Le preocupa los costos que actualmente tienen con su medio de comunicación...?”

- Preguntas de implicación:

Son preguntas relacionadas con los efectos o consecuencias de los problemas del prospecto. Ejemplo: “...Cuánto le costaría dejar de publicitar los beneficios de sus productos...?” “...Representaría la pérdida de los productos perecederos un valor significativo...?” “... La falta de información oportuna le representaría dejar de realizar negocios rentables para su empresa...?”

Estas preguntas hacen que el prospecto o cliente esté más consciente del problema y sus implicaciones. El resultado es que el comprador se da cuenta que el problema es importante., y se interesa más por buscarle una solución.

- Preguntas de Necesidad:

Son preguntas que tratan de descubrir necesidades evidentes o explícitas, ya sea directamente, o explicando la ganancia que se obtendrá al solucionar el problema o la importancia de solucionarlo. Ejemplo: “...Sería de gran tranquilidad para usted y su Empresa...?” “...Muy importante sería que sin la maquinaria se dañe...?” “...Requiere de alguna solución para resolver esa situación...?”

Las respuestas a estas preguntas normalmente expresan un deseo o intención clara de parte del prospecto de encontrar una solución a su problemática. El uso de una combinación de preguntas de implicación para desarrollar un problema y preguntas de ganancia para desarrollar una necesidad de solución, permite al BUEN VENDEDOR convertir las necesidades implícitas o latentes en necesidades explícitas o evidentes”.

### 5.1.3 Pasos para establecer contacto con el Cliente.

Primer paso

**LA PROSPECTACIÓN:** Cuando no se prepara la presentación de ventas con base en la prospección, dejará todo a la suerte.

Pretender realizar entrevistas de ventas sin hacer prospección es casi como que un médico formulara una droga a un paciente sin conocer su estado de salud.

La mayoría de vendedores exitosos saben cuantos prospectos visitar para realizar una venta y cuantas ventas tienen que hacer para proporcionarse la clase de vida que desean.

Segundo paso:

**ACERCAMIENTO:** Cómo establecer desde el inicio una corriente de confianza y simpatía con su prospecto?

Es la búsqueda de la cita o la aproximación con el cliente.

Es necesario e importante concertar una fecha, un lugar y un momento apropiado para desarrollar la entrevista con el candidato.

El uso del teléfono:

- Preparación previa
- Transmitir naturalidad, confianza y seguridad
- Llevar la iniciativa y la dirección de la conversación, pero sin monopolizar la conversación, dejando hablar.
- Tono adecuado ( ni gritar ni susurrar )
- No interrumpir ni discutir
- No hay que olvidar que su objetivo no es hacer la venta, sino conseguir la entrevista

La entrevista telefónica: Antes de marcar el número del cliente hay que efectuar una preparación que se deba plantear en un doble nivel: la preparación material y la preparación comercial. La preparación material se centra en el puesto de trabajo y en todos los aditamentos y materiales que se necesitan o pueden ser utilizados por parte del vendedor. En otras palabras, es tener preparadas las fichas de los clientes a los que se va a contactar, con toda la información individualizada que se haya podido reunir, agenda, lápices, papel, calculadora, información sobre el producto que se va a tratar de vender, esquema de la estrategia que se va a seguir, respuestas a posibles objeciones, etc. Es fundamental buscar un sitio adecuado para evitar las interrupciones. En cuanto a la preparación comercial, se plantea tener preparado qué se va a decir, bajo qué secuencia estratégica y cómo rebatir las objeciones que generalmente se presentarán.

Tercer paso

**ENTREVISTA:** averiguar mediante una entrevista efectiva sus necesidades y deseos.

- Haga preguntas indirectas, que admitan diversas respuestas, para poner de manifiesto las necesidades y deseos de su prospecto.
- Escuche y parafrasee todos los puntos, y anote los más importantes.
- Llegue a un acuerdo con su prospecto sobre sus necesidades y deseos.
- Asegure a su prospecto que usted desea ayudarlo a seleccionar el producto o servicio correcto que satisfaga dichas necesidades y deseos.

Cuarto paso:

**LA DEMOSTRACIÓN:** Cómo demostrar lo que usted vende.

Mostrar cómo su producto o servicio responderá a las necesidades y los deseos de su prospecto.

Repita las necesidades y los deseos dominantes del posible comprador.

Traduzca las Características de su producto o servicio en Ventajas y Beneficios para su prospecto.

Mantenga el asunto del costo como un factor secundario a la importancia de satisfacer las necesidades y los deseos del prospecto.

Explore las posibles reacciones y opiniones de su prospecto.

Quinto paso

**LA NEGOCIACION:** “Nunca obtenemos lo que merecemos... sino lo que negociamos”

Determinar cuáles son los obstáculos que le impiden a sus posibles clientes comprar, a fin de superarlos enseguida.

Cómo negociar, para resolver problemas y salvar objeciones?

Como ya se ha indicado, una vez que son conocidas las necesidades explícitas y los motivos de compra del cliente, el vendedor deberá elegir cuál es la solución que mejor se adapta a las características de ese cliente, presentar, exponer y persuadir sobre las bondades de los beneficios y satisfacciones que ese producto o servicio le proporcionará.

El producto o servicio es visto por los ojos del comprador como la solución que va a resolver su necesidad o problema. Por conseguirlo está dispuesto a realizar cualquier esfuerzo o sacrificio acordes con el grado de la necesidad.

Sexto paso

**CIERRE:** finalizar exitosamente la transacción

Haga preguntas de exploración para verificar el grado de convencimiento del posible comprador.

Dé reforzamiento positivo a las respuestas que obtenga.

Reitere el valor de las ventajas y beneficios de su producto y servicio a favor del prospecto.

## **5.2 PROBLEMA CON EL MODELO.**

En realidad no hay problema con el modelo actual, sencillamente no ha sido suficiente para que los Jefes de Ventas, Coordinadores y Asesores Comerciales entreguen buenos resultados, les hace falta un control detallado de cómo hacer la labor sin perder el direccionamiento que el Banco quiere darles.

Los Jefes de Ventas, Coordinadores y Asesores Comerciales deben implementar una forma de guía y comunicación entre si como apoyo al actual modelo.

Aquí es donde se plantea como aporte a esta situación el diseño de formatos para la planificación de la labor de cada uno de ellos, resultado de los conocimientos obtenidos en la Especialización en Alta Gerencia. El diseño de estos formatos obedece al análisis de las labores operativas diarias que deben ser desempeñadas por las diferentes personas que conforman la Fuerza de Ventas Externa, a las metas establecidas y a las políticas del Banco; de esta manera el aporte de la presente monografía se traduce en herramientas de apoyo al modelo de gestión del desempeño de la FVE, tal como se ilustra en el siguiente capítulo.

## **6. HERRAMIENTAS DE APOYO AL MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FVE**

La metodología empleada para lograr este plan de mejora a la FVE fue la siguiente: De la mano con la Jefe de Ventas y Coordinadores Comerciales se realizaron reuniones por grupo (de tarjeta de crédito y crédito de libre destino) para tocar temas de interés y funcionamiento de la FVE en las que se manifiestan su continua lucha por mejorar el rendimiento y permanencia de los asesores comerciales.

Se presentaron varias maneras de apoyar al logro de los objetivos propuestos al inicio de la monografía para que fueran desarrollados mediante un modelo comercial y algunos formatos descritos a continuación.

Este modelo propuesto ya está siendo implementado por el Banco.

### **6.1 MODELO COMERCIAL IMPLEMENTADO**

**6.1.1. Objetivo.** Definir los principios, herramientas y procedimientos necesarios para implantar el modelo comercial establecido para los asesores, coordinadores y jefes de ventas con el fin de lograr el cumplimiento integral de los objetivos estratégicos.

#### **6.1.2 Modelo comercial fuerza de venta externa**

1. Roles Definidos
2. Día Típico de cada Rol
3. Herramientas para la Gestión Comercial
4. Modelo de Seguimiento a la Gestión Comercial.

##### **6.1.2.1 ROLES DEFINIDOS**

###### **Asesor Comercial**

Venta del Portafolio Financiero definido por el Banco de Bogotá, elaborar plan y reporte diario semanal y mensual (administrar su información).

###### **Coordinador Comercial**

Planeación, Seguimiento, Coaching, Servicio al Cliente y Administración del grupo Comercial.

## **Jefe de Ventas**

Desarrollo de las competencias del equipo comercial para superar los objetivos propuestos.

Planeación, Seguimiento, Coaching, Servicio al Cliente y Administración de la FUERZA DE VENTA

### 6.1.2.2 DÍA TÍPICO DE CADA ROL

Tabla 7. DÍA TÍPICO ASESOR COMERCIAL

Modelo de Agenda para el Asesor	HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
	7:30 - 8:15	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos
	8:15 – 8:30	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo
	8:30 – 9:00	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	
	9:10 – 10:11	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	
	11:00 – 12:00	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	
	12:00-2:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	
	2:00-3:00	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	
	3:00 – 4:00	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	
	4:00-5:00	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	Trabajo de campo/hora fuerza	
	5:00-6:00	Entrega de información de producción y cierre diario	Entrega de información de producción y cierre diario	Entrega de información de producción y cierre diario	Análisis precierre de semana y revisión programación agendas/actualizaciones de tablero	Entrega de información de producción y cierre diario	

**Tabla 8. DÍA TÍPICO COORDINADOR COMERCIAL**

Modelo de Agenda para el Coordinador	HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	7:30 -8:15	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos	Reunión individual, recepción de compromisos
	8:15 – 8:30	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo
	8:30 – 9:00	Trabajo Administrativo	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do
	9:10 – 10:11	Comité Comercial Coordinadores	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do
	11:00 – 12:00	Trabajo Administrativo	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out do
	12:00-2:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
	2:00-3:00	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door
	3:00 – 4:00	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door
	4:00-5:00	Trabajo de Campo in/out do	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door	Trabajo de Campo in/out door
	5:00-6:00	Recolección de información de producción y cierre diario	Recolección de información de producción y cierre diario	Recolección de información de producción y cierre diario	Análisis de precierre fin de semana y revisión de programación de agenda y revisión de tableros	Análisis de precierre fin de semana y revisión de programación de agenda y revisión de tableros

**TABLA 9. DIA TIPICO JEFE DE VENTAS**

Modelo de Agenda para el Jefe	HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	7:30 - 8:15	Revista a los salones comerciales	Asistencia reunión individual	Asistencia reunión individual	Asistencia reunión individual	Asistencia reunión individual
	8:15 – 8:30	Trabajo Administrativo	Recepción de compromisos	Recepción de compromisos	Recepción de compromisos	Recepción de compromisos
	8:30 – 8:45	Trabajo Administrativo	Trabajo Administrativo	Trabajo Administrativo	Trabajo Administrativo	Trabajo Administrativo
	9:00 – 10:00	Comité Comercial Coordinadores	Coaching	Coaching	Coaching	Coaching
	11:00 – 12:00	Trabajo Administrativo	Coaching	Coaching	Coaching	Coaching
	12:00-2:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
	2:00-3:00	Comité Nacional de ventas	Coaching	Coaching	Coaching	Coaching
	3:00 – 4:00	Comité Nacional de ventas	Coaching	Coaching	Coaching	Coaching
	4:00-5:00	Trabajo Administrativo	Asistencia a la reunión grupo	Coaching	Asistencia a la reunión grupo	Asistencia a la reunión grupo
	5:00-6:00	Visitas salas comerciales / Cierre diario	Retroalimentación coordinador comercial/ Cierre diario	Asistencia a la reunión grupo Retroalimentación coordinador comercial/ Cierre diario	Análisis para cierre de semana y revisión programación agendas del área	Asistencia a la reunión grupo. Retroalimentación coordinador comercial/ Cierre diario

### 6.1.2.3 Herramientas para la gestión comercial

#### ¿PARA QUÉ SE UTILIZAN?

- Para apoyar la gestión de los Asesores y Coordinadores.
- Para realizar seguimiento en:
  - Cumplimiento de las metas en cada producto que comercializa la compañía.
  - Para hacer un acompañamiento estructurado y estratégico al terreno
  - Para identificar necesidades de desarrollo del personal.
  - Para garantizar la productividad diaria.
  - Para documentar el proceso comercial del Banco.
  - Para retroalimentar en debida forma al equipo comercial.
  - Para unificar la gestión comercial


#### LA GESTIÓN COMERCIAL

#### ¿CUÁNDO SE UTILIZAN?

Permanentemente, para determinar y desarrollar acciones preventivas y estratégicas, con el fin de direccionar y focalizar a la fuerza de ventas para el logro de los resultados y para tomar decisiones objetivas con respecto a su gestión.

#### ¿QUIÉNES LA UTILIZAN?

Los Asesores Comerciales, Coordinadores Comerciales y Jefes de Ventas de la FVE del Banco Bogotá.

<u>Rol</u>	<u>Herramientas definidas</u>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visión Trascendente y ganadora propia</li><li>▪ Formato de Gestión Telefónica</li><li>▪ Plan Diario de Visitas</li><li>▪ Reporte diario de visitas y ventas</li><li>▪ Plan semanal de visitas</li><li>▪ Tablero de Planeación</li><li>▪ Tablero de Ventas</li><li>▪ Indicadores</li><li>▪ Presupuesto</li></ul>

## COORDINADOR

- Plan diario de acompañamientos
- Reporte diario de Acompañamientos
- Visión Trascendente y Ganadora de cada Asesor
- Matriz de valoración de Competencias del Asesor
- Matriz de necesidades de Entrenamiento del Asesor
- Hojas de Acompañamiento
- Plan de Acción de cada Acompañamiento
- Agenda Semanal
- Indicadores
- Presupuesto

## JEFE

- Visión Trascendente y Ganadora de cada Coordinador
- Matriz de Valoración de Competencias del Coordinador
- Matriz de necesidades de Entrenamiento del Coordinador
- Hojas de Acompañamiento
- Plan de Acción de cada Acompañamiento
- Agenda Semanal
- Indicadores
- Presupuesto

### 6.1.2.4 Modelos de seguimiento a la gestión comercial

Modelo de seguimiento – diario para:

1. Reuniones planeación del día (máximo 3 minutos x asesor y en forma individual):  
Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes.

•Presentación al coordinador del plan diario acorde con el plan semanal.

•El coordinador revisa y aprueba.

•Revisa el potencial del cliente, la oferta a presentar y formaliza los objetivos del cliente (propósitos).

2. Acompañamiento al terreno

Indoor /out door / retroalimentación

3. Reunión presencial para seguimiento (máximo 3 minutos por asesor y en forma individual): Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes.

3 min. x asesor para consolidar información de ejecución plan del día y producción diaria.

El coordinador revisa y aprueba.

### **6.1.3 Formato de gestión telefónica**

#### **¿QUÉ ES?**

Herramienta de trabajo que permite hacer seguimiento a la gestión telefónica realizada en una semana determinada.

#### **¿PARA QUÉ SIRVE?**

Para administrar la información de manera organizada y productiva.

#### **¿CÓMO SE USA?**

El formato será utilizado por cada uno de los asesores en forma permanente y será entregado diariamente a su coordinador en la reunión de la tarde para revisar la gestión de telemarketing y asegurar el agendamiento de la semana. (ver anexo 2)

### **6.1.4 Hora fuerza**

#### **¿QUÉ ES?**

Consiste en el acceso a la sala de telemarketing por un tiempo determinado a la semana, mediante la programación definida y difundida por el jefe de ventas.

#### **¿PARA QUÉ SIRVE?**

Para garantizar el agendamiento de la siguiente semana y por lo tanto mejorar el resultado comercial.

#### **¿CÓMO SE USA?**

Se usa bajo el apoyo y acompañamiento del coordinador Comercial. La gestión debe quedar reportada en el formato de gestión telefónica.

Tabla 10. HORA FUERZA

AGENDA GESTION TELEFÓNICA HORA FUERZA	HORA	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES	
	8:00 8:45	G 1	G 2	G 5	G 6	G 9	G 10	G 2	G 3	G 6	G 7
		G 1	G 4	G 6	G 8	G 7	G 2	G 7	G 10	G 8	G 2
		G 1	G 5	G 4	G 5	G 9	G 4	G 7	G 2	G 5	G 4
		G 1	G 6	G 3	G 4	G 6	G 1	G 8	G 10	G 6	G 5
		G 1	G 7	G 2	G 3	G 3	G 5	G 7	G 4	G 3	G 9
	12:00 2:00	<b>HORA LIBRE</b>									
		G 3	G 4	G 8	G 2	G 1	G 7	G 9	G 6	G 5	G 1
		G 3	G 1	G 9	G 4	G 8	G 5	G 7	G 9	G 2	G 9
	5:45- 6:30	G 3	G 3	G 6	G 9	G 7	G 8	G 2	G 5	G 4	G 6

Nota:

Este cuadro nos dice la forma en que van a ser distribuidos los grupos en el tiempo asignado por los coordinadores para realizar el telemercadeo.

La letra G significa grupo y el número significa el nombre del grupo.

En la gráfica muestra que son nueve grupos, cada uno está conformado por tres personas, para cada día hay dos grupos. Los de la izquierda son los grupos de tarjeta de crédito y los de la derecha son los grupos pertenecientes a libre destino.

### 6.1.5 Formato de plan diario asesor

#### ¿QUÉ ES?

Herramienta de trabajo que nos permite identificar, programar y clasificar la labor comercial en un día de trabajo.

#### ¿PARA QUÉ SIRVE?

Para determinar la base de clientes prospecto a visitar y el tipo de producto a ofrecer, permite organizar la información y planificar el día de trabajo de una forma más productiva.

### **¿CÓMO SE USA?**

El formato será utilizado por cada uno de los asesores en forma permanente y será entregado a su coordinador en la reunión matinal. (ver anexo 3)

#### **6.1.6 Modelo de seguimiento semanal**

1. Reunión de análisis comercial (jueves) plenaria del equipo de ventas para análisis de productividad consolidada, resultados, indicadores, redireccionamiento, reconocimientos y canalizar información. Duración: 15 min.

2. Reunión presencial de planeación (jueves)

- Análisis precierre de semana y revisión programación agendas siguiente semana: 45 minutos.

3. Comité comercial coordinadores (lunes)

- Análisis cierre de semana anterior y revisión, programación y pronósticos semana que se inicia. 2 horas.

#### **6.1.7 MODELO DE SEGUIMIENTO – QUINCENAL**

1. Comité nacional de ventas (lunes)

- Análisis de productividad consolidada, resultados indicadores, redireccionamientos, reconocimientos y canalizar información. Mejores prácticas comerciales.

#### **6.1.8 Formato de reporte diario de ventas asesor**

##### **¿QUÉ ES?**

Herramienta de trabajo que permite reportar la labor comercial desarrollada en un día de trabajo.

##### **¿PARA QUÉ SIRVE?**

Para reportar la gestión efectiva y llevar el control de las ventas realizadas.

##### **¿CÓMO SE USA?**

El formato será utilizado por cada uno de los asesores en forma permanente y será entregado a su coordinador al final de la jornada laboral. (ver anexo 4)

## **7. TABLERO DE PRODUCTIVIDAD**

### **QUÉ ES?**

Herramienta que le permite registrar al Coordinador en forma pública y diaria los avances en la gestión de su equipo con base en el reporte diario de producción.

### **PARA QUÉ SIRVE?**

Para realizar seguimiento a cada uno de los integrantes del equipo comercial y elaborar estrategias oportunas siempre que sea necesario. Permite ver de manera más ágil qué asesor requiere apoyo de su coordinador.

### **CÓMO SE USA?**

Cada asesor registra las ventas diariamente, se debe sumar horizontal y verticalmente y se debe registrar el número de negocios y el número de puntos correspondiente. (ver anexo 5)

### **7.1 PLAN DIARIO COORDINADOR**

#### **QUÉ ES?**

Herramienta de trabajo que permite identificar y programar la labor de coaching del coordinador en un día de trabajo.

#### **PARA QUÉ SIRVE?**

Busca hacer seguimiento a la labor de coaching del coordinador y le ayuda a administrar mejor su tiempo beneficiando a los asesores comerciales que requieren mayor apoyo.

#### **CÓMO SE USA?**

El formato será utilizado por cada uno de los coordinadores en forma diaria y permanente y será entregado al jefe de ventas. (ver anexo 6)

## **7.2 REPORTE DIARIO COODINADOR**

### **QUÉ ES?**

Herramienta de trabajo que permite reportar los acompañamientos realizados en un día de trabajo.

### **PARA QUÉ SIRVE?**

Busca hacer seguimiento a la labor de coaching del Coordinador y le permite dejar registro del apoyo que le brinda al grupo y cada uno de los asesores.

### **CÓMO SE USA?**

El formato será utilizado por cada uno de los coordinadores en forma diaria y permanente y será entregado al jefe de ventas al final de cada jornada. (ver anexo 7)

## **7.3 VISIÓN TRASCENDENTE Y GANADORA**

### **QUÉ ES?**

Es una fuente de inspiración que le permite a las personas identificar de manera más clara sus metas y sueños.

### **PARA QUÉ SIRVE?**

Permite el coach servir de facilitador a las personas que dirige en el cumplimiento de sus metas.

### **CÓMO SE USA?**

Se debe alinear la visión personal con la del equipo y a la vez con la visión de la organización si es posible, en cada acompañamiento es importante que el coach revise el desarrollo de los aspectos que permitirán al couchado cumplir sus metas. (ver anexo 8)

## **7.4 MATRIZ DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS (COORDINADOR, ASESOR)**

### **QUÉ ES?**

Herramienta que le permite al coach consolidar la información de cada uno de los integrantes de su equipo e identificar el nivel de conocimientos y habilidades de su equipo.

### **PARA QUÉ SIRVE?**

Para elaborar la matriz de necesidades del equipo y construir planes de acción basados en entrenamiento y capacitación permitiendo desarrollar las competencias definidas para cada cargo.

### **CÓMO SE USA?**

En el acompañamiento in door y out door identificando las áreas de oportunidad del coachado en el formato definido. (ver anexo 9,11 )

## **7.5 HOJAS DE ACOMPAÑAMIENTO**

### **QUÉ ES?**

Herramienta que le permitirá al Coordinador y Jefe de Ventas visualizar el grado de desarrollo de competencias observado en el acompañamiento que acaba de realizar.

### **PARA QUÉ SIRVE?**

Busca diagnosticar el desempeño e identificar las competencias que se deben desarrollar en los equipos.

### **CÓMO SE USA?**

El formato será utilizado por cada uno de los coordinadores y jefes en forma diaria y permanente en cada acompañamiento in door o out door y será entregado al jefe inmediato en el comité comercial. (Ver anexo 10,12)

## **7.6 PLAN DE ACCIÓN**

### **QUÉ ES?**

Herramienta que le permite al coach escribir cómo, cuándo y dónde se realizarán las actividades que permitirán el desarrollo de los conocimientos, habilidades del equipo y definir los responsables de su ejecución.

## PARA QUÉ SIRVE?

Desarrolla las competencias del equipo mediante capacitación y entrenamiento.

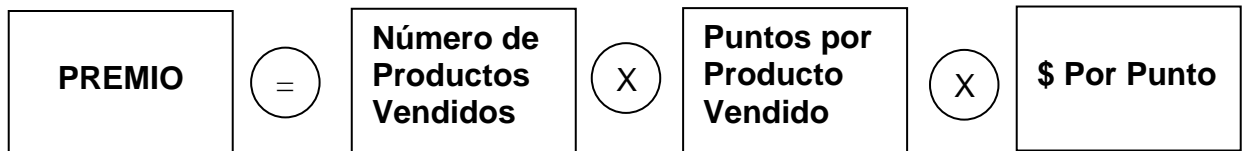
## CÓMO SE USA?

Se elabora en presencia del couchado y debe ser él quien sugiera el plan a seguir y la forma de desarrollarlo. Se realiza en cada acompañamiento. (ver anexo 10,12)

### 7.7 EL PLAN DE INCENTIVOS SE DISEÑÓ TENIENDO EN CUENTA LAS MEJORES PRÁCTICAS

Creación de Valor	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se deben medir variables de rentabilidad al accionista</li><li>▪ Por ejemplo: se premian más los productos más rentables, el mayor crecimiento de saldos, etc.</li></ul>
Simplicidad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mejores prácticas recomiendan medir pocas variables (4 – 8)</li><li>▪ Debe ser sencillo, fácil de entender, aplicar y administrar</li><li>▪ Debe medir las variables que están bajo el control del comercial</li><li>▪ El comercial debe poder saber como va su gestión frente al plan de premios</li></ul>
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Todos conocen el esquema de premios</li><li>▪ Todos saben cuánto se gana y por qué razones</li></ul>
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se deben balancear los logros individuales con los de equipo</li></ul>
Resultados Excepcionales	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incorpora metas demandantes pero alcanzables</li><li>▪ Diferencia significativamente el desempeño bajo, medio y excepcional</li></ul>
Integral	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ En un solo plan de incentivos se involucran los productos y servicios principales de la gestión comercial</li></ul>

**Figura 2. LOS INCENTIVOS SE BASAN EN UN ESQUEMA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR LA GESTIÓN COMERCIAL**



- Se gana por la colocación individual de productos.

- Cada producto tiene un puntaje diferente dependiendo del margen de contribución

- Por cada punto se recibe dinero de acuerdo a una escala creciente

Los incrementos dependen de:  
 \* La venta individual de productos

### **POLÍTICAS**

#### **1. Políticas de Preaprobación:**

- Los preaprobados son una fuente de venta cruzada
- La compensación variable de un preaprobado es del 50% de un producto nuevo.
- La productividad de un asesor de productos preaprobados debe ser el doble de un producto nuevo

#### **2. Políticas de Venta Cruzada:**

- Únicamente se paga una venta de un producto diferente al asignado cuando se cumple en un 100% la meta del producto asignado

**VENTAJAS PARA SUPERAR LAS METAS  
NIVEL DE SUPERVISIÓN**

1. GRUPO DE 17 ASESORES, PERO SE LIQUIDAN SOBRE 15
2. ASESORES NUEVOS : (SU META ES DEL 100%, TIENEN 2 MESES PARA LLEGAR A LA META)

**1ER MES  
50%**

**2DO MES  
70%**

**3ER MES  
100%**

DURANTE ESTOS DOS MESES SE ABRE UN RANGO ADICIONAL DEL ENTRENAMIENTO, EN EL CUAL ES VARIABLE DEL ASESOR EMPIEZA A PARTIR DE 125 PUNTOS Y LOS PUNTOS ENTRE 125 Y 249 SE PAGAN A \$700

**VENTAJA COORDINADORES: ESTOS PUNTOS SE RECONOCEN AL 100**

## 8. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	
* Superar el presupuesto de ventas asignado	
* Ubicar el 70% del equipo en los rangos 3 y 4 de puntos	
* Contar con un equipo comercial motivado, capacitado y entrenado, con una rotación inferior al 30% anual	
* Alcanzar una remuneración variable promedio mensual de \$600.000 por Asesor y \$1.200.000 por Coordinador	
* 100% de Selección ajustada al perfil requerido	
* 100% de cumplimiento de los estándares establecidos en los modelos de ventas y de coaching (visitas, acompañamientos)	
* Entrenamiento y capacitación focalizada en las competencias del equipo comercial	
* Maximizar del tiempo efectivo orientado a las ventas	
* Contar con la tecnología adecuada para el seguimiento y direccionamiento del equipo.	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
1. Garantizar el equipo comercial completo y a tiempo en las ciudades definidas (640, 5)	
2. Validar las competencias de ventas del equipo comercial bajo el esquema de coaching Estratégico de forma tal que se alcancen los niveles de productividad esperados.	Validar Herramientas de coaching
	Definidor y formalizar indicadores de productividad y seguimiento al coaching
	Implantar a coordinadores y jefes en el modelo de coaching y ventas
	Levantar y consolidar MINE
	Desarrollar habilidades de interpretación de indicadores en los Coordinadores y jefe.
3. Obtener el número de productos y el volumen de desembolsos asignados al canal	Garantizar el flujo de Prospectos requeridos para el equipo comercial
	Prospectos Banco
	Prospectos Aval
	Prospectos Nuevos
4. Lograr que la productividad del equipo comercial en 1.5 productos día, antes del 31 de Diciembre de 2006.	Entregar bases de prospectos adecuada por Asesor
	Telemercadeo para Agendamiento
	Agendar y Tableros óptimos
	Visitas Efectivas
	Seguimiento diario a la efectividad
	Sistema de Reconocimiento

5. Implementar el sistema de información de indicadores de desempeño, gestión y resultados	Homologar indicadores de la FVE con los del Banco.
	Seleccionar indicadores propios
	Informes
6. Lograr que el Banco integre a su sistema de información la FVE	Conocer información requerida
	Definir procesos de reporte
	Hacer el requerimiento específico a las áreas relacionadas
	Cargue de información y producción de informes
	Implantar Piloto de Prueba
	Implantar a Nivel nacional
7. Diseñar e implementar con el Banco el sistema de capacitación y entrenamiento de la FVE	Programa de inducción y arranque rápido
	Técnicas de venta para FVE
	Crear accesos a la Universidad virtual
	Priorizar Módulos
	Entrenamiento Focalizado de acuerdo a MINE
	Evaluación de Conocimientos
8. Garantizar que la FVE cuente con el kit de herramientas y ayuda ventas requerido.	Levantamiento de herramientas actuales
	Diseño de Kit requerido
	Diseño de ayuda ventas
	Implantación y Seguimiento
9. lograr una rotación inferior del 30% mediante el seguimiento, motivación y reconocimiento.	Afinar la selección
	Asegurar la capacitación a la totalidad de la fuerza comercial
	Sistema de gestión humana y liderazgo basado en respeto, desarrollo y coaching
	Sistema de incentivos y reconocimientos
	Asegurar que la CTA cumpla condiciones de contratación y bienestar
10. Implantar y mantener el modelo de coaching y de ventas en el 100% de Jefes y Coordinadores de la FVE	Revisar Herramientas de coaching
	Revisar Herramientas de ventas
	Capacitar jefes y Coordinadores
	Implantación y Seguimiento estándares de cada modelo

## **CONCLUSIONES**

- Fueron necesarias las herramientas comerciales implementadas por el autor ya que en su adaptación los asesores mostraron interés en aplicarlas y obtuvieron mejores resultados.
- Estas herramientas ayudaron al cumplimiento de la estrategia de comercialización.
- Toda la FVE está más comprometida con la entidad, y se les ve el sentido de pertenencia hacia la compañía, que se demuestra con los mejores resultados.
- El diseño de los formatos se irá perfeccionando con cada experiencia obtenida

## RECOMENDACIONES

- Revisar la ventajas y la operatividad de las herramientas diseñadas e implementadas, inicialmente cada 3 meses, después cada 6 meses y luego cada año.

Para los asesores

- Establecer reuniones periódicas, semanales y posteriormente mensuales con los asesores comerciales y directores para compartir experiencias con los resultados obtenidos con el nuevo modelo.

- Compartir las herramientas diseñadas.

- Aplicar las herramientas diseñadas en el momento de realizar el telemarketing para concretar la cita.

- Plasmar en el formato de plan diario a primera hora, en la reunión de recepción de compromisos, las visitas a realizar.

- Controlar que los coordinadores y asesores estén plasmando en el cuadro semanal las visitas, cierres y acompañamientos mínimos diarios. s con los Directores de otras ciudades del país.

## **BIBLIOGRAFIA**

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica, Editorial legis.

Fólder Banco de Bogotá, sucursal Bucaramanga

GOLDSMITH Marshall, Laurence Lyons” Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo” Editorial: Prentice Hall

MIEDANER, Talane, Coaching para el éxito, Editorial: Urano.

ORDOÑEZ, Victoria Eugenia. Gerencia del Recurso Humano, Postgrado Alta Gerencia UIS.

OSORIO Russi, Alfonso, Gerencia de la Planeación Estratégica, Posgrado Alta Gerencia UIS

PORTILLA, Nestor, Organizaciones y Administración, Posgrado Alta Gerencia UIS.

RODRIGUEZ, Alfonso. Habilidades de Negociación Posgrado Alta Gerencia, UIS.

# **ANEXOS**

# ANEXO1. HOJA DE VIDA



## FORMATO HOJA DE VIDA

INFORMACIÓN PERSONAL							
Nombres							Apellidos
No. de Identificación		DE		C.C.	C.E.	T.I.	
Fecha de nacimiento		DD	MM	AA	En	Edad	
Grupo Sanguíneo		A	B	AB	O	RH	Positivo
Estado Civil		Casado	Separado	Unión Libre	Soltero	Divorciado	
Dirección de la Vivienda					Barrio		
Ciudad			Teléfono Casa				
Teléfono Oficina			Teléfono Celular				
Correo Electrónico				Teléfono Adicional		de	
INFORMACIÓN FAMILIAR							
Nombre de Padre		Edad		Ocupación			
Nombre de la Madre		Edad		Ocupación			
Nombre del Conyugue		Edad		Ocupación			
Empresa donde labora				Tel Oficina			
Número de hijos							
Nombre	Edad	Sexo		Escolaridad			
		F	M	Preescolar	Primaria	Bachillerato	Universidad

**EDUCACIÓN**

**Nivel de Estudios**

Bachillerato  Técnico  Tecnólogo  Universitario  Postgrados

**Profesión**

**Institución**

**Fecha de Grado**

*Relacione sus estudios:*

Especializaciones, Diplomados, Cursos	Institución	Fecha	Título

Estudia Actualmente: Si  No

*Relacione sus estudios Actuales*

Especializaciones, Diplomados, Cursos	Institución	Semestre/Modulo

Idiomas que domina

Idioma	Lo lee				Lo Escribe				Lo Habla				
	0-49%	50-70%	71-80%	81-100%	0-49%	50-70%	71-80%	81-100%	0-49%	50-70%	71-80%	81-100%	

EXPERIENCIA LABORAL										
(Relacione sus empleos anteriores, empezando con el último)										
Empresa			Actividad Empresarial							
Cargo desempeñado						Teléfono				
Tipo de Contrato		Indefinido	<input type="checkbox"/>	Fijo	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>			
Fecha de Ingreso			dia	mes	año	Fecha de Retiro		dia	mes	año
Jefe Inmediato										
Motivo del retiro										
Empresa			Actividad Empresarial							
Cargo desempeñado						Teléfono				
Tipo de Contrato		Indefinido	<input type="checkbox"/>	Fijo	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>			
Fecha de Ingreso			dia	mes	año	Fecha de Retiro		dia	mes	año
Jefe Inmediato										
Motivo del retiro										
Empresa			Actividad Empresarial							
Cargo desempeñado						Teléfono				
Tipo de Contrato		Indefinido	<input type="checkbox"/>	Fijo	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>			
Fecha de Ingreso			dia	mes	año	Fecha de Retiro		dia	mes	año
Jefe Inmediato										
Motivo del retiro										
Empresa			Actividad Empresarial							
Cargo desempeñado						Teléfono				
Tipo de Contrato		Indefinido	<input type="checkbox"/>	Fijo	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>			
Fecha de Ingreso			dia	mes	año	Fecha de Retiro		dia	mes	año
Jefe Inmediato										
Motivo del retiro										

REFERENCIAS	
Nombre _____	Ocupación _____
Teléfono _____	
Nombre _____	Ocupación _____
Teléfono _____	
Nombre _____	Ocupación _____
Teléfono _____	

AUTORIZACIÓN VISITA Y VERIFICACIONES
Yo _____ identificado(a) con cédula de ciudadanía número _____
expedida en _____ autorizo a INCOCRÉDITO para realizar la visita domiciliar, solicitud de documentos en _____
caso de ser requeridos: toma de fotografía de la fachada de mi residencia, realizar un detalle de ingresos y gastos del grupo familiar, verificar los _____
datos contenidos en mi hoja de vida: mi historia financiera en centrales de riesgo, a través de la firma por ellos contratada para tal fin _____
En constancia firmo la presente en (ciudad) _____ a los _____ ( ) días del mes de _____
del año _____

Para iniciar el proceso le solicitamos anexar los siguientes documentos:

Espacio  
paradiligenciamiento  
Inocrédito

exclusivo  
de

Entregado

Hoja de vida institucional diligenciada en su totalidad	<input type="checkbox"/>
Fotocopia de documento de identificación	<input type="checkbox"/>
Fotocopia de Libreta Militar	<input type="checkbox"/>
Fotocopia de pasado judicial	<input type="checkbox"/>
Constancias y/o fotocopias de estudios	<input type="checkbox"/>
Certificaciones laborales de los últimos 6 años	<input type="checkbox"/>
<b>Opcional</b>	
Fotocopia del acta de grado	<input type="checkbox"/>

**IMPORTANTE:** Se requiere la documentación completa para iniciar el proceso. No se adelantará estudio con documentación parcial. Tenga en cuenta que al finalizar el proceso de verificación **NO** se realizarán devoluciones de los documentos entregados para certificación de la información registrada en la hoja de vida.



**ANEXO 3. FORMATO DE PLAN DIARIO ASESOR**

<b>PLAN DE TRABAJO DIARIO FVE</b>							
<b>ASESOR COMERCIAL</b>				<b>FECHA</b>		<b>GRUPO</b>	
	<b>CLIENTE</b>	<b>CITA</b>			<b>PRODUCTOS PLANEADOS</b>		
		<b>HORA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
				<b>TOTAL</b>			
<b>OBJETIVOS</b>			<b>CÓDIGOS</b>				<b>APROBACIÓN COORDINADOR</b>
<b>VENTAS</b>							
<b>VENTAS</b>							

**ANEXO 4. FORMATO DE REPORTE DIARIO DE VENTAS**

**ASESOR**

REPORTE DIARIO DE VENTAS FVE		
ASESOR COMERCIAL	FECHA	GRUPO

	CLIENTE	PRODUCTOS COLOCADOS		
		CANTIDAD	CÓDIGOS	OBSERVACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
<b>TOTAL</b>				

OBJETIVOS	
VENTAS	
VENTAS	

VENTAS	
VIAITAS REALIZADAS	
VENTAS REALIZADAS	

REFERIDOS	
1	
2	
3	

OBSERVACIONES	CÓDIGOS					APROBACIÓN COORDINADOR
	1	2	3	4	5	

## ANEXO 5. TABLERO DE PRODUCTIVIDAD

NUMERO DE VENTAS																										
GRUPO	Asesor	L	M	M	J	V	SEM	L	M	M	J	V	SEM	L	M	M	J	V	SEM	L	M	M	J	V	SEM	TOTAL SEM
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
6																										
7																										
8																										
9																										
10																										
11																										
12																										
<b>Total grupo</b>																										
<b>Total Ventas</b>																										
<b>Brecha vs meta</b>																										

**ANEXO 6. PLAN DIARIO COORDINADOR**

<b>PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO COORDINADOR FVD</b>					
<b>COORDINADOR COMERCIAL</b>			<b>FECHA</b>		
<b>CLIENTE</b>	<b>CITA</b>				
	<b>HORA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>ASESOR COMERCIAL</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>4</b>					
<b>5</b>					
<b>Total</b>					


<b>OBJETIVO</b>	<b>VENTA DE ACOMPAÑAMIENTO</b>	
-----------------	--------------------------------	--

**ANEXO 7. REPORTE DIARIO COORDINADOR**


<b>PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO COORDINADOR FVD</b>						
<b>COORDINADOR COMERCIAL</b>	<b>FECHA</b>					
<b>CLIENTE</b>	<b>CITA</b>					<b>OBSERVACIÓN</b>
	<b>HORA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>ASESOR COMERCIAL</b>		
<b>1</b>						
<b>2</b>						
<b>3</b>						
<b>4</b>						
<b>5</b>						
<b>Total</b>						

<b>VISITAS REALIZADAS</b>	
---------------------------	--

## ANEXO 8. VISION TRASCENDENTE Y GANADORA



### Formato Visión Trascendente y Ganadora



Nombre: \_\_\_\_\_

Oficina: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Coach: \_\_\_\_\_

1. Cómo se ve en 3, 5 y 10 años con relación a las siguientes áreas?

Campo	3 años	5 años	10 años
Personal			
Profesional			
Organizacional			

2. Qué es lo que tiene valor en su vida

3. Qué talentos y habilidades posee para el logro de sus metas?

4. cuáles son sus áreas de mejoramiento y cómo va a desarrollarlas para alcanzar sus metas?

Áreas de mejoramiento	Desarrollo

5. Que programas de desarrollo (capacitación, entrenamiento, reflexión, etc.) cree son necesarios tomar para desarrollar sus talentos y competencias?

6. Especifique los planes de inversión (dinero, tiempo, sacrificios, etc.) que está dispuesto a hacer para la consecución de sus sueños

7. Cómo y cuando va a realizar esta inversión?

8. Qué valores y principios deben guiar su vida para la construcción de sus sueños?

9. Qué momentos y actividades de su vida (personal, profesional, social) disfruta y qué talentos cree hay detrás de ellos?

**AHORA HAGA SU SUEÑO REALIDAD ...**

10. una vez claros estos aspectos, resuma en un solo párrafo, cual es su proyecto de vida y como lo va a lograr?

**!!! ESTA ES SU VISIÓN TRASCENDENTE Y GANADORA!!!**

11. Ahora que tiene su vision trascendente y ganadora, responda en que aspectos coincide con la Vision del Banco de Bogotá?

## ANEXO 9. COMPETENCIAS DEL COORDINADOR COMERCIAL

COMPETENCIAS DEL COORDINADOR COMERCIAL				
LUGAR Y FECHA				
REGIÓN				
NOMBRE DEL COORDINADOR COMERCIAL				
NOMBRE DEL COACH				
ESCALA DE MEDICIÓN		NA: No Adquirido	P: En Proceso	A: Adquirido
CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES Y VALORES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN		
		A	P	NA
<b>CONOCIMIENTOS</b>	La Misión, visión, Valores, Plan Estratégico del Banco, Los principios y Políticas comerciales del Banco			
	Conocimiento del Modelo de Ventas			
	El SIPLA			
	Conocimiento en la Seguridad Bancaria			
	El proceso de ventas, técnicas de sondeo y cierre de ventas			
	Políticas de Crédito			
	La Estrategia y los estándares de servicio del segmento			
	Reportes, informes y procedimientos de seguimiento de la Gestión Comercial			
	Herramientas tecnológicas que el Banco pone a su disposición			
<b>PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>	¿Planea y asigna prioridades entre sus oficinas, considerando el impacto en el propósito del negocio y las metas organizacionales?			
	¿En la planeación tiene en cuenta la interdependencia con otras áreas del Banco?			
	¿Establece metas a corto, mediano y largo plazo?			
	¿Asegura que los tableros se encuentren completa y correctamente diligenciados?			
	¿Es capaz de hacer ajustes para asumir nuevas prioridades y responder a los nuevos objetivos o demandas de trabajo?			
	¿Interpreta los indicadores en ventas y toma las acciones consistentes con el indicador?			
	¿Realiza seguimiento a los planes de acción hechos con los Asesores Comerciales?			
	¿Administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación a sus los Asesores Comerciales?			
<b>LIDERAZGO Y COACHING</b>	¿Actúa consistentemente entre lo que dice y lo que hace?			
	¿Genera un clima de credibilidad y confianza			
	¿Maneja eficientemente la herramienta de Coaching?			
	¿Mantiene al día las carpetas de los Asesores Comerciales?			
	¿Motiva la participación y orientación hacia resultados?			
	¿Da seguimiento y dirección a otros para apoyarlos en su desarrollo			
	¿Establece reglas, responsabilidades y objetivos claros?			
	¿Regularmente revista y retroalimenta el desempeño de los Asesores Comerciales de su zona?			
	¿Identifica las competencias claves y necesidades de desarrollo de otros y desarrolla planes para			

	ayudar a otros a lograr un desempeño sobresaliente?	
	¿Cumple con los estándares de acompañamientos a sus los Asesores Comerciales	
	¿Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente?	
	¿Apoya el aprendizaje continuo y comparte activamente su conocimiento con otros?	
	¿Sirve de modelo, contribuyendo constantemente a los esfuerzos y metas del Banco y del equipo?	
	¿Obtiene con consistencia resultados sobresalientes?	
	¿Elabora y ejecuta los planes de acción conectados al desarrollo de competencias de sus los Asesores Comerciales	
	¿Sincroniza a su equipo para alcanzar las metas desafiantes del negocio?	
<b>ACTITUDES</b>	¿Demuestra orientación al logro?	
	¿Es persistente?	
	¿Se muestra solidario?	
	¿Reconoce la importancia de la calidad y el mejoramiento continuo?	
<b>VALORES</b>	¿Demuestra eficiencia mediante la utilización óptima de los recursos asignados?	
	¿Demuestra respeto por los demás?	
	¿Demuestra compromiso con el Banco, con los clientes, con su equipo, consigo mismo?	
	¿Actúa de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza?	
	¿Demuestra disponibilidad y amabilidad para lo que requiere de su trabajo y colaboración?	

## ANEXO 10. HOJA DE ACOMPAÑAMIENTO DEL COORDINADOR COMERCIAL

HOJA DE ACOMPAÑAMIENTO DEL COORDINADOR COMERCIAL				
LUGAR Y FECHA				
REGIÓN				
NOMBRE DEL COORDINADOR COMERCIAL				
NOMBRE DEL COACH				
ESCALA DE MEDICIÓN    NA: No Adquirido    P: En Proceso    A: Adquirido				
CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES Y VALORES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN		
		A	P	NA
<b>PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>	¿Planea y asigna prioridades entre sus oficinas, considerando el impacto en el propósito del negocio y las metas organizacionales?			
	¿En la planeación tiene en cuenta la interdependencia con otras áreas del Banco?			
	¿Establece metas a corto, mediano y largo plazo?			
	¿Asegura que los tableros se encuentren completa u correctamente diligenciados?			
	¿Es capaz de hacer ajustes para sumir nuevas prioridades y responder a los nuevos objetivos o demandas de trabajo?			
	¿Interpreta los indicadores de ventas y toma las acciones consistentes con el indicador?			
	¿Realiza seguimiento a los planes de acción, hechos con los Asesores Comerciales?			
<b>LIDERAZGO Y COACHING</b>	¿Administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación a sus los Asesores Comerciales?			
	¿Actúa consistentemente entre lo que dice y hace?			
	¿Genera un clima de credibilidad y confianza?			
	¿Maneja eficientemente la herramienta de coaching?			
	¿Mantiene al día las carpetas de los Asesores Comerciales?			
	¿Motiva la participación y orientación hacia resultados?			
	¿Da seguimiento y dirección a otros para apoyarlos en su desarrollo?			
	¿Establece reglas, responsabilidades y objetivos claros?			
	¿Regularmente revisa y retroalimenta el desempeño de los Asesores Comerciales de su zona			
	¿Identifica las competencias claves y necesidades de desarrollo de otros y desarrolla planes para ayudar a otros a lograr un desempeño sobresaliente?			
	¿Cumple con los estándares de acompañamientos a sus los Asesores Comerciales?			
	¿Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente?			
	¿Apoya el aprendizaje continuo y comparte activamente su conocimiento con otros?			
	¿Sirve de modelo, contribuyendo constantemente a los esfuerzos y metas del banco y del equipo?			
¿Obtiene con consistencia resultados sobresalientes?				
¿Elabora y ejecuta los planes de acción conectados al desarrollo de competencias de sus los Asesores Comerciales?				
¿Sincroniza a su equipo para alcanzar las metas desafiantes del negocio?				
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				

ACCIÓN	CÓMO	CUANDO	QUIÉN

**FIRMA COACH**

**FIRMA COACHEE**

## ANEXO 11. COMPETENCIAS DEL ASESOR COMERCIAL

COMPETENCIAS DEL ASESOR COMERCIAL				
LUGAR Y FECHA				
REGIÓN				
NOMBRE DEL ASESOR COMERCIAL				
NOMBRE DEL COACH				
ESCALA DE MEDICIÓN    NA: No Adquirido    P: En Proceso    A: Adquirido				
CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES Y VALORES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN		
		A	P	NA
CONOCIMIENTOS	La Misión, visión, Valores, Plan Estratégico del Banco, Los principios y Políticas comerciales del Banco			
	Características, beneficios y ventajas de los productos y servicios que componen el portafolio de los segmentos asignados			
	Conocimiento del Modelo de Ventas			
	Conocimientos en la seguridad Bancaria			
	El proceso de ventas, técnicas de sondeo y cierre de ventas			
	Políticas de Crédito de consumo			
	La Estrategia y los estándares de servicio del segmento			
	Reportes, informes y procedimientos de seguimiento de la Gestión Comercial			
	Técnicas de ventas con énfasis en venta consultiva y de negociación			
	Manuales de políticas, normas y procedimientos			
Negociación y ventas	Planea las actividades requeridas para realizar las ventas? (prospectos, referidos, completa su agenda, etc.)			
	¿Establece metas e ventas a corto mediano y largo plazo?			
	¿Aplica la técnica SPIN para sondear la necesidad del cliente?			
	¿Escucha y logra acuerdos efectivos de mutuo beneficio para el cliente y el Banco?			
	¿Logra acuerdos de tal manera que la oferta discutida se ajusta a las necesidades del cliente?			
	¿Presenta a los clientes las características, ventajas, y beneficios de los productos y servicios que solucionan sus necesidades?			
	¿Supera las objeciones del cliente para determinar la causa de estas y direccionarlas?			
	¿Aplica las técnicas de cierre?			
	Explica de manera clara y sencilla las instrucciones de uso del producto o servicios?			
	Entrega los productos y servicios con asesoría y servicio			
	¿Reporta diariamente la venta en el formato de "Reporte Diario"?			
	¿Hace gestión telefónica en la hora fuerza, diligenciando consistentemente el formato de "Gestión Telefónica"?			
	¿Diligencia correctamente los tableros de planeación semanal y productividad?			
ACTITUDES	¿Demuestra orientación al logro?			
	¿Es persistente?			
	¿Se muestra solidario?			
VALORES	¿Reconoce la importancia de la calidad y el mejoramiento continuo?			
	¿Demuestra eficiencia mediante la utilización óptima de los recursos asignados?			
	¿Demuestra respeto por los demás?			
	¿Demuestra compromiso con el Banco, con los clientes, con su equipo, consigo mismo?			
	¿Actúa de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza?			
	¿Demuestra disponibilidad y amabilidad para lo que requiere de su trabajo y colaboración?			

## ANEXO 12. HOJA DE ACOMPAÑAMIENTO DEL ASESOR COMERCIAL

HOJA DE ACOMPAÑAMIENTO DEL ASESOR COMERCIAL				
LUGAR Y FECHA				
REGIÓN				
NOMBRE DEL ASESOR COMERCIAL				
NOMBRE DEL COACH				
OBJETIVO DEL ACOMPAÑAMIENTO				
ESCALA DE MEDICIÓN    NA : No. Adquirido                      P: En Proceso                      A: ADQUIRIDO				
CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES Y VALORES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN		
		A	P	NA
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Característica, beneficios y ventajas de los productos y servicios que componen el portafolio de los segmentos asignados			
	EL SIPLA			
	Conocimiento en la Seguridad Bancaria			
<b>NEGOCIACIÓN Y VENTAS</b>	Planea las actividades requeridas para realizar las ventas? (prospectos, referidos, completa su agenda, etc.)			
	¿Establece metas e ventas a corto mediano y largo plazo?			
	¿Aplica la técnica SPIN para sondear la necesidad del cliente?			
	¿Escucha y logra acuerdos efectivos de mutuo beneficio para el cliente y el Banco?			
	¿Logra acuerdos de tal manera que la oferta discutida se ajusta a las necesidades del cliente?			
	¿Presenta a los clientes las características, ventajas, y beneficios de los productos y servicios que solucionan sus necesidades?			
	¿Supera las objeciones del cliente para determinar la causa de estas y direccionarlas?			
	¿Aplica las técnicas de cierre?			
	Explica de manera clara y sencilla las instrucciones de uso del producto o servicios?			
	Entrega los productos y servicios con asesoría y servicio			
	¿Reporta diariamente la venta en el formato de "Reporte Diario"?			
¿Hace gestión telefónica en la hora fuerza, diligenciando consistentemente el formato de "Gestión Telefónica"?				
¿Diligencia correctamente los tableros de planeación semanal y productividad?				
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				

ACCIÓN	CÓMO	CUANDO	QUIÉN

**FIRMA COACH**

\_\_\_\_\_

**FIRMA COACHEE**

\_\_\_\_\_

## ANEXO 13. CARTA DE ACEPTACION DEL BANCO DE BOGOTA



Bucaramanga, Octubre 9 de 2006

Señores  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
Atn. Dr. Hernán Pabón  
Director de Postgrados  
Ciudad.

Por medio de la presente me permito informarle que la Ing. Claudia Liliana Ariza Ulloa esta realizando su trabajo de monografía con el canal de Fuerza de Ventas Externa que se encuentra a mi cargo.

Por lo anterior el tema seleccionado es buscar mejoras al modelo comercial para los directores comerciales, asesores comerciales y Jefe de Ventas.

De antemano agradecemos el aporte de sus conocimientos a este proyecto.

Cordialmente,

OLGA M. MANRIQUE P.  
Jefe Fuerza de Ventas  
Tel. 6439909

# ANEXO 14. PLAN DE ACCION ASESOR

PLAN DE ACCION ASESOR COMERCIAL							
Asesor Comercial		Grupo		Fecha			
Conocimientos habilidades actitudes y valores	VARIABLES	SITUACION ACTUAL	PLAN DE TRABAJO	EJECUCION	REVISION COORDINADOR	FIRMA ASESOR	FIRMA COORD.
	CONOCIMIENTOS	Características, beneficios, y ventajas de los productos y servicios que componen el portafolio de los segmentos asignados	No conoce a profundidad las asistencias y seguros de la tarjeta de credito	1. Autoestudio (1 hora los sabados) 2. Entrenamiento en Roll Play en salón pediré la orientacion a Sergio.	1 Octubre 28 de 2006	Octubre 30 de 2006	
EL SIPLA		Es el sistema integral para la la prevencion del lavado de activos					
Conocimiento en la Seguridad Bancaria		Es lo concerniente a llenado de formularios, toma de huellashuellas y validar informacion del cliente	1. Autoestudio	Noviembre 4 de 2006	Noviembre 5 de 2006		
NEGOCIACION Y VENTAS	Planea las actividades requeridas para realizar las ventas? (prospectos, referidos, completa su agenda semanal, etc).	Convertir en hábito la planeación semanal haciendo que el numero de radicaciones y por ende la meta.	Hacer una revisión o preselección de las bases de datos existentes para que la labor de telemarketing sea mas efectiva	Octubre 29 de 2006	Octubre 31 de 2006		
	¿Establece metas a corto, mediano, y largo plazo?	Si, a corto plazo alcanzar los 500 puntos, en tres meses estar a mas del 100%, para en Enero ya tener mi vehiculo.	Aumentar el número de radicaciones, para tener mayor posibilidad de aprobación.	Noviembre 1 de 2006	Noviembre 15 de 2006		
	¿Aplica la técnica SPIN para sondear la necesidad del cliente?	Debo manejarla mejor, porque en mi auto estudio he descubierto que no la he venido aplicando en el orden que esta lleva y de ahí puede venir el mayor número de rechazos. (por falta de datos importantes)	Se que la conozco y se la secuencia a seguir, pero debo aplicarla TODA con todos los clientes. Hacer roll play en el salón de 5 a 6 p.m.	Octubre 28 de 2006	Noviembre 02 de 2006		
	¿Escucha y logra acuerdos efectivos de mutuo beneficio para el cliente y el banco?	Debo mejorar al tomar nota pues podre lograr mayor resultados en un negocio.	Mejorar la toma de notas con todos los clientes y mejorar la indagacion.	Noviembre 26 de 2006	Noviembre 02 de 2006		
	¿ Logra acuerdos de tal manera que la oferta discutida se ajusta a las necesidades del cliente?	En algunas ocasiones la falta de indagacion hacen que no se enfoque a las necesidades del cliente.	2. Entrenamiento en Roll Play en salón para mejorar la indagacion y la tecnica SPIN. (1/2 hora)	Noviembre 2 de 2006	Noviembre 2 de 2006		
	¿ Presenta a los clientes las características, ventajas, y beneficios de los productos y servicios que solucionan sus necesidades?	Como no me se todas las asistencias y beneficios de las t.c. no profundizo en estas.	1. Autoestudio (1 hora los sabados) 2. Entrenamiento en Roll Play en salón	Octubre 28 de 2006	Octubre 30 de 2006		
	¿Supera las objeciones del cliente para determinar la causa de estas y direccionarlas?	No he sabido direccionar las objeciones, en casos de T.C.	1. Debe preparar en el tema de manejo de objeciones la forma de rebatirlas	Octubre 28 de 2006	Noviembre 2 de 2006		
	¿ Aplica las técnicas de cierre?	A pesar de que si las aplico debo comprometer mas al cliente en la entrega de documentos.	Para mejorar debo hacer juegos de roles en salon	Noviembre 04 de 2006	Noviembre 07 de 2006		
	¿ Explica de manera clara y sencilla las instrucciones que usa del producto o servicios?	con respecto a libre inversion si, pero de igual forma debo profundizar en T.C.	Al estudiar las asistencias y seguros puedo dar mayor informacion sobre sus beneficios	Noviembre 04 de 2006	Noviembre 07 de 2006		
	Entrega los productos y servicios con asesoría y servicio	Si	Es mejor profundizar en los roll play y mejorar estrategias.	Noviembre 04 de 2006	Noviembre 07 de 2006		
	¿ Reporta diariamente la venta en el formato de Reporte Diario?	Si	Si he traído producción siempre la entrego y registro en el plan de trabajo	Octubre 28 de 2006	Octubre 31 de 2006		
	¿ Hace gestión Telefónica en la hora de fuerza, diligenciando consistentemente el formato de "Gestión Telefónica"	Hago la gestión telefonica pero no es efectiva ya que debo depurarla y hacer una preselección	Verificar antes de ingresar a telemarketing la base de datos.	Octubre 28 de 2006	Octubre 31 de 2006		
	¿ Diligencia correstamente los tableros de planeación semanal y productividad?	Si	Debo estar mas pendiente todos los dias de hacerlo	Octubre 28 de 2006	Octubre 29 de 2006		
	¿ Pide siempre en cada cita por cada cliente 3 referidos?	No.	Debo escribirlo par a no olvidarme de ello	Octubre 28 de 2006	Octubre 29 de 2006		
GESTION COMERCIAL TELEMARKETING	Bases de Datos para telemarketing	Cuento con bases de datos pero no estan organizadas, georeferenciadas o priorizadas lo que hace que no sea efectiva la gestión de telemarketing	Preparar las bases de datos y lograr una mayor efectividad en las horas de telemarketing semanal.	Octubre 28 de 2006	Octubre 30 de 2006		
	Número de clientes Prospecto	En el momento no tengo el dato exacto de clientes prospectados.	Hacer una lista de clientes prospectos y darles prioridad.	Octubre 28 de 2006	Noviembre 2 de 2006		
	Horario de Telemarketing	Si lo estoy haciendo					
	Medición Control de Telemarketing	No tengo una medicion del tiempo gastado en cada llamada.					
INDICADOR DE VISITAS	Indicador de Planeación Vs Ejecución, Efectividad	Debo mejorar la planeación para tener una mayor efectividad en la ejecucion	Priorizar las bases de datos y de esta forma lograr una mayor colocación	Octubre 24 de 2006	Noviembre 2 de 2006		
META	Cantidad	8 productos	En noviembre lograr colocar 16 productos	Noviembre 1 de 2006	el viernes de cada semana en noviembre		
	Puntos	250 puntos	En noviembre lograr 350 puntos				
VENTAS	Monto	\$16.250.000	En noviembre \$22.750.000 colocando productos superiores a la base				
	Cantidad	10 productos	pasar de 10 productos a 17.5				
CUMPLIMIENTO	Puntos	100 puntos	lograr pasar de 100 puntos a 350				
	Monto	\$8.500.000	Lograr crecer un xxxxxxxx				
	Cantidad	80%	compromiso de crecer XXXX				
	Puntos	40%					
	Monto	52%					
	Compensación Variable	0					
Rango Mes	0-249						
Estado	TARJETA ROJA						