



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



GESTION COMERCIAL Y USO DE HERRAMIENTAS

COMERCIALES EN BANCA CONSUMO Y MICROEMPRESA EN

CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

Bach. JORGE ALFREDO YANA BÉJAR

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2022



DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la posibilidad de existir, a mis padres, por su gran amor y por ser siempre mi apoyo, a mis hijos y esposa por su amor y comprensión y a mis amigos por el aliento para lograr mi titulación.



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano por ser mi alma Mater la que me permitió abrir las puertas de mi experiencia como profesional en Finanzas. A mis docentes que con su ejemplo supieron orientar mis objetivos de avanzar y adquirir el conocimiento necesario para representar a mi UNA Puno.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO I	
ACTIVIDAD LABORAL REALIZADA EN LA INSTITUCIÓN CREDISCOTIA FINANCIERA S.A	
1.1 ANTECEDENTES	12
1.1.1 Constitución Social	12
1.1.2 Inicio de Operaciones:.....	13
1.1.3 Filosofía Institucional.....	14
1.2 VISIÓN DE CREDISCOTIA FINANCIERA	14
1.3 LA ESENCIA DE CREDISCOTIA FINANCIERA	14
1.4 PILARES CULTURALES	14

CAPÍTULO II

PLAN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES



CAPÍTULO III

SISTEMATIZACIÓN DE NUESTRA INTERVENCIÓN EN CREDISCOTIA FINANCIERA

3.1	ANÁLISIS TEÓRICO PRÁCTICO SOBRE GESTIÓN COMERCIAL Y DISCIPLINAS COMERCIALES UTILIZADAS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMERCIAL DE CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	25
3.2	ANALISIS SOBRE LA GESTIÓN COMERCIAL, CUALIDADES DEL ASESOR COMERCIAL	25
3.2.1	Costo corporativo	26
3.2.2	Análisis de factores que influyen en un alto desempeño en los asesores de ventas.....	27
3.2.3	Factor individual	28
3.2.4	Factor sistémico	30
3.2.5	Diferencias entre el factor individual y el factor sistémico.....	31

CAPÍTULO IV

HERRAMIENTAS COMERCIALES UTILIZADAS EN LA LABOR EN CREDISCOTIA FINANCIERA S.A

4.1	DISCIPLINA INTERNA DE TRABAJO CON FUNCIONARIOS.....	35
4.2	DISCIPLINAS DIARIAS:.....	36
4.2.1	Reunión Inicial o Kick Off.....	37
4.3	GESTIÓN COMERCIAL.	37
4.3.1	¿Qué?: Plan para vender con calidad.	39

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1	BENEFICIOS OFRECIDOS POR CREDISCOTIA FINANCIERA.	60
------------	--	-----------



5.1.1	#TuDesarrolloConTodo	60
5.1.2	Leadership 101:	60
5.1.3	Scotia Academy:	61
5.1.4	Empowering Women:	61
5.1.5	#TuRecompensaTotalConTodo	61
5.1.6	#TuReconocimientoConTodo:	61
5.1.7	CrediWinner Estrella:	61
5.1.8	Applause:	62
5.1.9	Best of The Best:	62
5.1.10	Aplausos 2.0:	62
5.1.11	#MásBeneficios:	62
5.1.12	Beneficios para El Bienestar del colaborador:	62
5.1.13	Beneficios para la economía del colaborador:	62
5.1.14	Beneficios para el colaborador:	62
5.1.15	Beneficios para el Desarrollo profesional del colaborador:	63
5.1.16	#TuHogarDeTrabajoConTodo	63
5.1.17	#MásCerca:	63
5.1.18	Voluntarios #WIN:	63
V. CONCLUSIONES		64
VI. RECOMENDACIONES		66
ANEXOS		71
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		69

Área : Banca y finanzas

Tema : Gestión bancaria.

Fecha de sustentación: 12 de diciembre de 2022.



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resumen de actividades de GA.....	36
Figura 2. Disciplina diaria Kick Off.....	37
Figura 3. Proceso de Elaboración Plan de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.	38
Figura 4. Modelo de Calendarización de actividades.....	39
Figura 5. Guía Apoyo para conducir un Call Back	55
Figura 6. Guía Momento del Cliente.....	57



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. WINpulsor	72
Tabla 2. Formato de Aporte	73
Tabla 3. Plan Comercial de la FFVV Externa	74
Tabla 4. Formato Plan para Vender con Calidad	75
Tabla 5. Calendario del Plan para Vender con Calidad.	76
Tabla 6. Formato del Plan de Rentabilidad.....	77
Tabla 7. Formato de Presentación de Equipo de Negocios	78
Tabla 8. Lista de Asistencia	80
Tabla 9. Formato de Plan de Acción.....	81
Tabla 10. Formato de Acta de Comité SCI.....	82
Tabla 11. Reporte de Gestión de Cobranzas	83
Tabla 12. Guía de Ingreso de Feed Back de llamadas NPS.....	84
Tabla 13. Formato de Cartas a Asociaciones, Municipios y/o Entidades con Potencial.	86
Tabla 14. Formato Coaching Observacional	87
Tabla 15. Formato Coaching Individual	88



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CSF	Crediscotia Financiera S.A.
BNS	Bank of Nova Scotia.
V.P. NEGOCIOS	Vicepresidencia de Negocios.
G.Z.	Gerente Zonal.
G.A.	Gerente de Agencia.
FDNC	Funcionario de Negocios Consumo
FDNMES	Funcionario de Negocios Microempresa
CDV	Coordinador de Ventas Externas.
S.C.I.	Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.
NPS (Net Promoter Score)	Sistema de medición que considera la capacidad de recomendación (en base a la lealtad y satisfacción) de un cliente respecto de un servicio recibido.
KICK OF	Reunión inicial
CALL BACK	Llamada de Retroalimentación.
RATING	Clasificación
CREDIWINNER	Nombre coloquial para denominar al colaborador de Crediscotia Financiera.
WORKSHEET	Hoja de Trabajo.



RESUMEN

El presente trabajo aborda el desarrollo de la propuesta de mejora para la problemática asociada al proceso comercial y el uso de herramientas de una Entidad Bancaria. Este proceso es el más importante en tanto determina el 100% de las acciones a realizar y con ello su efecto en los ingresos totales de la empresa. Su problemática radica en el tiempo que utiliza un gerente en su curva de aprendizaje la cual tiene un tiempo esperado de 3 meses en promedio, pero al conocer y aplicar estas herramientas este tiempo se acorta. Para el desarrollo del presente trabajo se comenzará abordando los diferentes enfoques sobre el principal activo de toda empresa es decir sus colaboradores, el cual consiste en detallar los diferentes procesos para realizar estas labores e identificar las causas asociadas a la problemática. Seguidamente, como segundo hito, se expone las diferentes herramientas comerciales efectivas. Estas herramientas nos permitirán lograr la optimización de los recursos, e incrementar la productividad, y generar una mayor eficiencia al eliminar las actividades que no generan valor.

Palabras clave: Banca Consumo, Banca PYME, Entidad Financiera, Procesos, Herramientas comerciales.



ABSTRACT

The present work addressed the development of the improvement proposal for the problems associated with the commercial process and the use of tools of a Banking Entity. This process is the most important as it determines 100% of the actions to be carried out and with it its effect on the total income of the company. His problem lies in the time a manager uses in his learning curve, which has an expected time of 3 months on average, but by knowing and applying these tools, this time is shortened. For the development of this work, the different approaches to the main asset of any company, that is, its collaborators, will be addressed, which consists of detailing the different processes to carry out these works and identifying the causes associated with the problem. Next, as a second milestone, the different effective commercial tools are exposed. These tools will allow us to achieve the optimization of resources, and increase productivity, and generate greater efficiency by eliminating activities that do not generate value.

Keywords: Consumer Banking, SME banking, Financial Entity, Processes, Commercial Tools.



CAPÍTULO I.

ACTIVIDAD LABORAL REALIZADA EN LA INSTITUCIÓN CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.

1.1 ANTECEDENTES

La empresa de la cual se realiza el presente Trabajo de Suficiencia Profesional es CrediScotia Financiera S.A. pertenece al Grupo Scotiabank en el Perú, que a su vez forma parte de The Bank of Nova Scotia (o Grupo Scotiabank), banco internacional con sede en Toronto, Canadá. Es la Financiera del Grupo Scotiabank en el Perú, especializada en el segmento de la microempresa y de la banca de consumo. Su sede principal está ubicada en Av. Paseo de la República N° 3587, San Isidro, Lima, Perú, nuestra labor en esta empresa se realizó entre los años 2017 al 2021.

1.1.1 Constitución Social

CrediScotia Financiera S.A. se constituyó mediante Escritura Pública de fecha 9 de agosto de 1994, bajo la denominación de Banco del Trabajo S.A. El 15 de julio de 2008 Scotiabank Perú adquirió del Grupo Altas Cumbres (Chile) el 100% de las acciones representativas del capital social del Banco del Trabajo. En Junta General de Accionistas de fecha 12 de septiembre de 2008 se acordó la conversión a empresa financiera, modificándose su denominación social por la de CrediScotia Financiera S.A. y su Estatuto Social, lo cual conllevó la modificación de su objeto social, con miras a mantenerlo como un canal especializado del Grupo Scotiabank Perú para la línea de créditos de consumo, así como préstamos a favor de pequeñas empresas y negocios. En fecha 30 de diciembre de 2008, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución SBS N° 14139-2008, autorizó su conversión a empresa financiera y la modificación total de su



Estatuto Social, formalizado mediante Escritura Pública de fecha 09 de enero de 2009, quedando debidamente inscrito en el Registro de Personas Jurídicas de Lima.

El Capital Social íntegramente suscrito y pagado, inscrito en la Partida Electrónica de la Sociedad en los Registros Públicos de Lima, asciende a la suma de S/ 387'913,534,70, representado por 42'863,374 acciones comunes y nominativas con derecho a voto, al año 2020 la Financiera cuenta con un Patrimonio de S/ 619 MM producto de los incrementos de capital programados por la casa Matriz.

CrediScotia Financiera realiza las operaciones permitidas a las Empresas Financieras en el marco de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley N° 26702).

1.1.2 Inicio de Operaciones:

Crediscotia Financiera (CSF) inició operaciones en enero del 2009 y es una subsidiaria de Scotiabank Perú (SBP), quien a su vez forma parte del Bank of Nova Scotia (BNS), uno de los grupos financieros más importantes de América. CSF opera como un canal de SBP, y su segmento de atención está en los créditos de consumo y microempresa enfocándose en los estratos B, C y D, principalmente.

A junio 2020, la Financiera contaba con una cuota de mercado de 5.3% y 5.7% en el total de colocaciones de consumo de tarjetas de crédito y préstamos personales, respectivamente, en el sistema financiero formal.



1.1.3 Filosofía Institucional.

En CrediScotia, primero son nuestros colaboradores pues ellos son los pilares de nuestra organización; por ello, siempre se resalta el trabajo en equipo, la diversidad y las relaciones humanas como prioridades de la estrategia de capital humano y gestión del Talento.

Los colaboradores representan los valores, competencias y filosofía de trabajo, base de la cultura de Crediscotia, por lo que siempre se busca atraer a personas y profesionales con espíritu ganador, que compartan la pasión por hacer una financiera más humana, con colaboración, respeto mutuo y una visión centrada en las personas.

1.2 VISIÓN DE CREDISCOTIA FINANCIERA

Ser la financiera más ágil y simple para los clientes y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores

1.3 LA ESENCIA DE CREDISCOTIA FINANCIERA

Jugamos para Ganar CON TODO esa manera única y apasionada que tenemos en CrediScotia de hacer que las cosas sucedan.

Porque trabajando en equipo siempre vamos por más, con esa actitud ganadora que nos motiva a dar lo mejor de nosotros y a esforzarnos cada día para construir un mejor futuro para todas y todos.

Es que así somos nosotros y así son nuestros clientes, por eso en CrediScotia cuando hacemos algo, lo hacemos CON TODO.

1.4 PILARES CULTURALES

Nuestros comportamientos se basan en tres pilares culturales:



Vivir los valores: Los valores institucionales y sus significados guían la manera cómo interactuamos con nuestros equipos, clientes y grupos de interés.

Trabajar en Equipo: nuestra frase un equipo, un objetivo significa que todos en CrediScotia trabajamos para alcanzar el mismo objetivo basados en la colaboración.

Vender con Calidad: somos una organización de ventas y tenemos dos tipos de colaboradores: los que venden y los que ayudan a vender y lo hacemos siempre con nuestra formula ganadora.

En toda nuestra labor realizada en Gerencia de Crediscotia Financiera S.A. se ha podido vivir una cultura de Valores y de Orientación hacia el servicio aunado con el hecho de tener la posibilidad de conocer la tecnología utilizada por una transnacional como lo es Scotiabank hace que nuestros conocimientos se amplíen hacia un espectro mayor utilizando las herramientas aprendidas en nuestra Casa de Estudios la Universidad Nacional del Altiplano y otras habilidades que se adquirieron en el transcurso de nuestra vida laboral.

Fueron 07 años en el grupo Scotiabank los que apoyaron en la puesta en práctica de diferentes habilidades comerciales las que se plasman en el presente trabajo.



CAPÍTULO II.

PLAN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

CrediScotia con el compromiso de sus colaboradores, su solidez financiera, su adecuada gestión de riesgos, y su fortaleza operativa. Se prevé un crecimiento de 130% en comparación con el periodo anterior, recuperando niveles de rentabilidad de S/ 50 millones de utilidad neta.

Apoyar en la Reacción ante la crisis con flexibilidad, solidaridad y eficiencia, teniendo en cuenta tres pilares fundamentales: cuidar a nuestros colaboradores y sus familias, ayudar a nuestros clientes, y servir al país.

Se implementará rigurosos protocolos sanitarios en todas las sedes, agencias y oficinas para prevenir contagios. En el ámbito de Seguridad y Salud

en el Trabajo, desarrollamos programas de asesoría psicológica, nutricional y financiera para el beneficio de los CrediWinners y sus familias con el objetivo de fomentar la prevención e incentivar el cuidado de la salud física y mental. Se seguirá con el compromiso con la comunidad continuando con nuestra campaña interna #YoPongo para apoyar a en los momentos de mayor necesidad:

Ser un mejor lugar para Trabajar para Mujeres y los Mejores Lugares para Trabajar para Millennials, promoviendo así el desarrollo de jóvenes talentos.

Seguir en el ranking de los Mejores Lugares para Trabajar en Diversidad e Inclusión, reflejando el compromiso que tenemos de fomentar una comunidad más justa e igualitaria donde respetemos y valoremos la voz de todos y todas.

Postular en el Ranking PAR, que mide la equidad de género y la diversidad en las empresas.



En el área de Negocios tiene como objetivo proveer soluciones financieras a los clientes a nivel nacional. Por medio de los diferentes productos que comercializamos, aseguramos que los clientes tengan una excelente experiencia de servicio. Todo esto se logra gracias al clima laboral cercano y de confianza que brindamos a nuestros equipos porque estamos convencidos que la experiencia del cliente se construye a partir de la experiencia del colaborador.

Ofrecemos productos y servicios con modelos de ventas receptivos y proactivos (Campo, Call), con equipos de venta propios y tercerizados (estos últimos abastecidos a través de operadores externos). Nuestra área lidera la adquisición de clientes a nivel nacional, así como la búsqueda de nuevos negocios a través de alianzas estratégicas y el desarrollo de nuevos canales de venta a nivel nacional.

Para fines de comparación con sus principales competidores CrediScotia se enfoca principalmente en otorgar Créditos de Consumo. Nuestra oferta de Créditos de Consumo comprende los productos de Préstamos Personales, Tarjetas de Crédito y Extralíneas, los cuales son vendidos por los equipos de venta bajo un modelo de preevaluación y aprobación centralizada en Riesgos.

Desde fines de este año, CrediScotia ha incorporado a su oferta de valor los Préstamos Hipotecarios dirigidos principalmente a financiar el sueño de la casa propia, porque cuando “Tienes Casa, Tienes Todo”.

El Portafolio de Productos Pasivos comprende los productos de Cuentas Free, Ahorro Plus, Plan Ahorro, Depósitos a Plazo y cuentas CTS, además contamos con diferentes tipos de Seguros Optativos cubriendo así todas las necesidades de nuestros clientes.



- En busca de mejorar nuestros niveles de rentabilidad, se reconvertirá algunas agencias en nuevos Formatos de Canales (7 Agencias Compartidas y 16 CCNN)
- Se establecerá una nueva Alianza con la tienda Mayorista Vega quienes tienen presencia en 10 puntos en Lima.
- Este año impulsamos en nuestros equipos la gestión de mora temprana asegurando el apetito de Riesgo buscando la reducción del indicador de Cobranza a niveles menores a 5% en el periodo.
- Se plantea superar la Efectividad de Cobranza precovid, buscando llegar al 100% de efectividad.
- Crecer en Saldos Vigentes, hasta niveles mayores a +50MM.
- Desplegamos nuestro nuevo esquema de incentivos, para seguir incrementando la productividad, impulsar la rentabilidad, aumentar nuestro indicador de Pulso y el indicador de Cumplimiento.
- Incrementar la venta del producto Hipotecario con el fin de tenerlo como producto ancla por su menor periodo de maduración.
- Se lanza la APP de Crediscotia al mercado y se tiene la meta de afiliar a la Clave Digital a más de 150,000 clientes.
- Se buscará mantener el liderazgo cercano al equipo e incrementamos en forma importante las visitas de los líderes de Negocios a nivel nacional a más de 1000 visitas presenciales y virtuales fortaleciendo nuestro programa Más Cerca (reuniones con nuestros colaboradores para generar cercanía, enfocándonos en el lado personal y reforzando la confianza).



- Continuara impulsándose el Comité de Productividad y Dispersión, que busca Identificar oportunidades de mejora en las productividades del negocio gestionando a los de más bajo performance de los equipos comerciales.
- Contamos con diferentes programas de reconocimiento a nuestro equipo como:
- Orgullo CrediWinner: programa de reconocimiento a los destacados de las campañas comerciales por producto.

o La Copa CrediWinner: busca incrementar la productividad del equipo comercial y enfoque en los productos de mayor rentabilidad, reconociendo a los mejores en una gestión integral en todos los productos.

Impulsar la Cobranza es de los CrediWinner: reconoce a los equipos que venden con Calidad premiando a los equipos con mejor gestión de cobranza.

Lograr la Meta de alcanzar un 80% de NPS, recuperando los niveles de recomendación de nuestros clientes impactados por el Covid. Buscando como resultado tener más de 35,000 encuestas completadas recibiendo retroalimentación de nuestros clientes realizando por lo menos 14,000 (llamadas a clientes para reforzar relaciones) .

Fortalecer nuestra cultura de servicio,

acompañado de campañas internas como: El Cliente es Nuestro Motivo y #TuClienteTeAgradece.

Cumplir satisfactoriamente con las auditorias de KYC CHALLENGE establecidas por nuestra Casa Matriz Toronto.

Se Implementa el boletín de Prácticas de Venta, para semanalmente reforzar nuestros principios de venta y valores, así como las políticas de AML y KYC.



- Rediseñar y lanzar La Copa CrediWinner, nuestro programa de reconocimiento que busca reconocer a los mejores equipos y acompañar a los low performance.
- Ejecutar eventos a nivel nacional para reconocer por los siguientes programas y campañas:
 - o La Copa de Todos
 - o La Cobranza es de los CrediWinners
 - o Orgullo CrediWinner (Campañas de Productos)

Rediseñar el programa de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, y alinearlos a la estrategia organizacional, a través del cual se busca minimizar los eventos de disponibilidad, confidencialidad e integridad, que deriven de la degradación o postura de seguridad de los servicios, tecnología y activos de información, lo cual permita a CrediScotia protegerse de riesgos crecientes y del panorama de amenazas en evolución.

El programa está formado por una variedad de mecanismos como son políticas, marcos de referencia, indicadores, estándares, procedimientos, roles y responsabilidades, controles, entre otros; alineados con el marco del Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST).

Para este periodo se plantea recuperar el nivel de ROE hasta nivelarlo con el de antes de Pandemia centrándose en la productividad del equipo para ello se solicitó que cada puesto comercial generase el mínimo de 60% de las colocaciones, ello nos permitía disminuir el monto pagado a la fuerza de ventas tercerizada.

Una de las principales ventajas competitivas de CSF es su estructura de costos eficientes con alto componente variable dada las sinergias operativas que logra con el



Grupo. Por ello se busca reducir los gastos administrativos en por lo menos 12.0% buscando posicionar a la Financiera como una de las entidades más eficientes del sistema.

Cabe destacar que Scotiabank Perú y Crediscotia cuentan con sólidos mecanismos de control de gastos y la Financiera está alineada a estos estándares. Del mismo modo, la Institución espera seguir invirtiendo en elevar la productividad para lo cual empleará más herramientas tecnológicas en el ámbito crediticio y agilizar la transformación digital.

Potencial de crecimiento: El segmento masivo al cual se enfoca y el soporte recibido a nivel de políticas, eficiencia operativa y soporte patrimonial, otorga una gran oportunidad de crecimiento para la Financiera, tomando en cuenta el bajo nivel de bancarización en Perú (alrededor de 44% a diciembre 2019) y el rápido crecimiento de la clase emergente que viene surgiendo en el país.

Asimismo, como institución se plantea que se pueda mantener el Rating de clasificación de la Institución Categoría A., Depósitos de Corto Plazo Categoría CP-1+(pe); Depósitos de Largo Plazo Categoría AA+(pe)

Se tiene proyectado la optimización de las herramientas de decisión pasando del nivel analítico al nivel predictivo, a fin de incrementar las líneas de crédito a los clientes con mejor comportamiento y reducir la prima por riesgo actual. La mayor inversión tecnológica en el análisis de riesgos e Inteligencia de Negocio permitirá que un 85% del personal se enfoque en asesorar a los clientes y ofrecer productos y/o soluciones ágiles y simples (buenas prácticas de venta). La mejora en la calidad del servicio, impulsará la venta cruzada de productos y obtener una mejor relación calidad/precio de la cartera de créditos.

En cuanto a la calidad del portafolio, en términos relativos, la Financiera muestra mayores niveles de morosidad a lo reportado por sus pares. Sin embargo, es importante



destacar que la estrategia de la institución se encuentra alineada al segmento que atiende y dentro del apetito al riesgo definido por su casa matriz, por lo que mayores niveles de morosidad son compensados con mayores niveles de rentabilidad.

Se mantendrá la estructura financiera de CSF presentando una baja exposición en moneda extranjera tanto en colocaciones y captaciones 100% En este sentido, las variaciones en el tipo de cambio no tendrían un impacto significativo sobre el balance.



CAPÍTULO III.

SISTEMATIZACIÓN DE NUESTRA INTERVENCIÓN EN CREDISCOTIA FINANCIERA.

En nuestra labor ejecutada en Crediscotia Financiera se realizó en la Parte Gerencial la misma que toma el enfoque de Control de Riesgos y la Parte Comercial. Para estas actividades se toma en cuenta diferentes acciones que conducen al mejor desempeño de la labor integral de ser Gerente en una Institución de este corte comercial Bancario.

La realidad actual del sistema financiero y la necesidad de contar con profesionales idóneos, generadores de rentabilidad para las empresas contratantes, nos obliga a compartir las distintas estrategias de trabajo conducentes a el logro de objetivos comerciales lo que garantiza el logro de los objetivos financieros (rentabilidad) razón de ser de toda empresa con fines de lucro. Este informe se realiza sobre el trabajo realizado en el área gerencial de Financiera Crediscotia S.A. Trata también de los colaterales que afectan a las diferentes estrategias utilizadas, los beneficios y las fallas detectadas durante la implementación de las mismas.

La realidad actual nos permite aseverar que el conocimiento es universal, nuestro pequeño aporte a futuros profesionales es ser un punto de referencia para realizar de mejor manera su labor para poder conseguir los objetivos financieros solicitados en el menor tiempo posible.

Este informe va de la mano con la experiencia y la base de conocimientos adquiridos durante nuestro desarrollo profesional de más de 20 años en Banca los 7 últimos en el Grupo Scotiabank.



Podemos aseverar con conocimiento que gran parte de las fallas y periodos largos en nuestra curva de aprendizaje se dan por la falta de información lo que no permite ganar este tiempo valioso para poder realizar otras actividades y darles un mayor tiempo a nuevas iniciativas las cuales tienen de por sí un periodo de adaptación.

Este trabajo de investigación se realiza en la organización de Crediscotia Financiera S.A.A. Miembro integrante del grupo Transnacional Scotiabank, siendo el nicho de mercado atendido el de Negocio de Consumo y de Microempresas siendo sus principales productos dirigidos a estas dos líneas de negocio.

Estos productos son ofertados a personas con historial crediticio en el sistema financiero es decir bancarizados por lo que el riesgo asumido es mayor lo que encarece los costos, pero al final toda la estrategia comercial se encuentra para atender a el mercado objetivo dentro del apetito de riesgo asumido por la empresa.

La perspectiva de este trabajo se dá en la dimensión de stress por incumplimiento de metas debido principalmente a la baja de ventas influenciada por el nivel de productividad de los colaboradores (Internos y externos). Y el incremento de los costos principalmente por el pago que se realiza a equipos externos que brindan servicio tercerizado de fuerzas de ventas. En nuestro caso nos centraremos en la labor de los colaboradores internos y el uso de las herramientas que nos pueden apoyar en el logro del objetivo de incrementar su productividad.



3.1 ANÁLISIS TEÓRICO PRÁCTICO SOBRE GESTIÓN COMERCIAL Y DISCIPLINAS COMERCIALES UTILIZADAS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMERCIAL DE CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.

Nuestro principal objetivo como personal del área gerencial es la consecución de objetivos comerciales, y para que nuestra visión se materialice, debemos satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

Los colaboradores deben de sentirse apoyados por la gerencia y orgullosos de su trabajo.

Para ello las disciplinas que se llevan a cabo en agencia tiene el objetivo de mantener el enfoque de ventas y de servicio centrado en las necesidades de los clientes y del conjunto de colaboradores.

Estas herramientas de apoyo permiten al gerente de agencia buscar el mejor rendimiento de cada uno de los miembros del equipo.

3.2 ANALISIS SOBRE LA GESTIÓN COMERCIAL, CUALIDADES DEL ASESOR COMERCIAL

Apreciamos que Rodriguez (2012) afirma en su libro Gestión de Ventas la definición de que: La gestión comercial es el proceso o procedimiento a través del cual el empleado vendedor identifica, persuade y satisface los requerimientos y demandas del comprador con el producto o servicio esperado en ese momento y de forma continua.

Los problemas que presentan las empresas por culpa de la planificación, control y administración de los procesos acontecen a nivel mundial, generado generalmente por problemas en el proceso de gestión comercial, esto ha provocado cuantiosas pérdidas y perjuicios para los empresarios, demostrando que son deficientes

Analizamos la complejidad y sofisticación de Clientes.



Johnston & Marshall (2013) complementa esta información al sostener que los clientes perciben que actualmente muchos asesores de ventas están más orientados a sus intereses. Así, en una investigación de Chally Group (empresa consultora estadounidense) se demostró que las expectativas de los clientes sobre el área de Ventas se concentraban alrededor de los siguientes requerimientos:

- o Que esté preocupado por los objetivos de negocio de los clientes.
- o Que entienda el negocio de los clientes.
- o Que se coloque del lado del cliente (Empatía).
- o Que ofrezca el producto o servicio correcto para la realidad del cliente.
- o Que sea fácilmente accesible.
- o Que resuelva los problemas del cliente.
- o Que sea creativo al proponer soluciones al cliente.

Esta nueva realidad obliga al asesor de ventas a cambiar la manera tradicional de acercarse a los clientes, así como también a replantearse las estrategias de contacto y cierre. Se está pasando de una venta de tipo transaccional a una del tipo relacional.

3.2.1 Costo corporativo

Para Piercy y Lane (2009) nos manifiestan que el costo adquisición de clientes es, en la mayoría de los casos, el principal gasto de las compañías. Las tendencias indican que Internet es muy eficiente para proporcionar información completa a los clientes; sin embargo, es necesaria la participación de ventas para ofrecer soluciones a medida puesto que la tecnología en sí es incapaz de hacerlo.



El costo de las áreas de Ventas seguirá siendo una parte importante del costo total de las empresas y la optimización de este costo será fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de las compañías. Debido a esto, la perspectiva de Ventas como área estratégica se verá incrementada.

3.2.2 Análisis de factores que influyen en un alto desempeño en los asesores de ventas

La pregunta ¿un asesor de ventas extraordinario nace o se hace?

(Buckingham y Clifton (200). “Mientras las destrezas y los conocimientos se pueden adquirir mediante aprendizaje y práctica, sus talentos son innatos. Por ejemplo, como vendedor usted puede aprender a describir las características de su producto (conocimiento) y también puede aprender a formular las preguntas abiertas correctas para determinar las necesidades de cada cliente potencial (destreza), pero la habilidad de lograr comprometer a ese cliente potencial en el momento preciso y de la manera correcta, debe ocurrir de manera natural y no puede ser aprendido». (p346).

Molina (2002). Afirma “Un "vendedor nato" no existe, lo que sucede es que el sujeto posee las características requeridas por esta profesión, y al iniciarse en ella tiene éxito a muy corto plazo”. (p.13)

Kinder y Chornogubsky 2013: “Para ser exitoso en ventas no se requiere "talento innato". Se requiere desarrollar conocimientos, habilidades, actitud y hábitos)” (p202).

Toda esta diversidad de opiniones se ubican entre dos posiciones extremas: en una se atribuye la excelencia en resultados a factores innatos (factor individual), mientras que en la posición contraria los resultados están explicados



por los procesos comerciales implantados por la compañía (factor sistémico). A continuación se presentan ambas posiciones:

3.2.3 Factor individual

Verleun (2011) menciona que los vendedores que generan mayor productividad son aquellos que nacen con talentos innatos comerciales (mayor rapidez en aprendizaje y disfrute innato de la actividad). Asimismo, indica que no se debe forzar a la naturaleza al colocar personas en el área de Ventas que no cuentan con el talento en los genes. En este sentido, los procesos de atracción y selección del talento son de primera importancia; los vendedores de altos resultados no pueden determinar la razón de su éxito. Sus ventajas son inconscientes.

En la obra *La educación de niños con talento en Iberoamérica* (2004) se define el concepto «talento» y su evolución. Se afirma que el talento como capacidad innata comienza con la certeza que tiene el hombre antiguo de que la riqueza, o *talentum*, no se origina solo a partir del esfuerzo humano, sino que tiene mucho de don de los dioses. Posteriormente, ese sentido de donación tiende a cambiar de sujeto: los talentos no se derivan de Dios, sino de la naturaleza.

El libro cita a Monks, quien menciona que el talento considera tres factores de personalidad (las capacidades excepcionales, la motivación y la creatividad) y tres factores ambientales (la familia, la escuela y los amigos). Asimismo, cita a Sternberg, quien distingue tres tipos de personas con talento: analíticos (tienen capacidad de planificación y capacidades académicas), creativos (generan nuevos planteamientos y poseen capacidad de sintetizar de forma integrada la información) y prácticos (tienen habilidad en el mundo social).



Verleun (2011) Indica que los talentos de los vendedores extraordinarios se pueden observar a través de cinco características en su forma de trabajo:

- 1) Motivación: se observa a través de la ambición. Los asesores de ventas con talento son altamente competitivos, orientados a resultados, tienen una alta necesidad de logro, un ego independiente y autónomo. Buscan reconocimiento del grupo.
- 2) Impacto: los talentos en ventas tienen un dominio natural del escenario, son capaces de abrir puertas que para otros permanecerán siempre cerradas. Les gusta lograr que las cosas sucedan. Gozan recibiendo nuevos retos y son directos en sus confrontaciones.
- 3) Estilo de trabajo: son personas enfocadas en el trabajo y de manera natural concentran sus esfuerzos en las actividades que darán resultados. Les gusta ser responsables, cumplen siempre sus promesas y están ocupados todo el tiempo, mostrando niveles de energías superiores al resto del grupo.
- 4) Estilo de la relación con otros: son grandes comunicadores, logran rápidamente empatía y tienen habilidad para descubrir inquietudes en el cliente que otros no ven. Tienen mucha seguridad en sí mismos a la hora de relacionarse, generan confianza por su vocación de servicio y muestran altos niveles de integridad. De manera innata, buscan las relaciones de largo plazo.



- 5) Estilo de negocio: los mejores asesores de ventas quieren ser reconocidos como expertos y como verdaderos profesionales en su campo. Buscan continuar mejorando su experiencia y conocimiento. Detectan de manera innata lo que va a servir para el cliente. Tienen un pensamiento lógico y analítico natural, con un enfoque práctico y orientado a dar soluciones.

3.2.4 Factor sistémico

Lorimer, Sinha y Zoltners (2009) reconocen que el éxito de una organización de ventas se puede ver a través de cinco dimensiones:

- a) Los resultados de la compañía.
- b) Los niveles de satisfacción de los clientes.
- c) La cantidad y calidad de las actividades que desarrolla el equipo de ventas.
- d) La gente de ventas, su perfil, su capacitación, su nivel de identificación y compromiso, así como el clima organizacional y la cultura.
- e) Los procesos de decisión, sistemas y programas.

Para los autores las variables individuales no son contempladas. Los autores agrupan estos procesos en cinco categorías:

- **Procesos definidores:** soportan la estrategia comercial. Es decir, establecen la estructura organizacional y los roles de la fuerza de ventas.
- **Procesos formadores:** alineados a alentar los valores, actitudes y habilidades del equipo de ventas.



- **Procesos informadores:** destinados a comprender el mercado, los consumidores y el proceso de compra, y en general a busca transformar la información en conocimiento y valor.
- **Procesos motivadores:** destinados a inspirar y motivar al equipo en tanto alinean los intereses particulares con los objetivos de la empresa.
- **Procesos controladores:** aseguran que todo el sistema de ventas permanezca dentro del curso planificado, apuntando al logro de los objetivos de corto y largo plazo.

3.2.5 Diferencias entre el factor individual y el factor sistémico

- **Objetivo del área de Ventas**

Según el enfoque individual, el objetivo principal del área de Ventas es incrementar el portafolio de clientes leales, comprometidos y rentables a través de asesores de ventas leales, comprometidos y rentables.

Según el enfoque sistémico, el objetivo de la fuerza de ventas se plantea desde cuatro puntos de vista: resultados de la compañía, índices de satisfacción del cliente, nivel de satisfacción del equipo de ventas y la eficiencia de las actividades del área de Ventas, con un fuerte peso en los procesos.

Ambos objetivos coinciden en su foco de ventas, el enfoque individual le da un mayor peso a la lealtad y compromiso de los asesores de ventas mientras que el sistémico, de naturaleza más masiva, les da más prioridad a los procesos que a las personas.

Anselmi y Zemanek (1997) compartieron estas diferencias en su investigación *How personal characteristics of sales people affect buyer satisfaction*. En ella midieron el impacto de la relación interpersonal y de la relación empresa a empresa (relación organizacional) en un proceso de compra.



Encontraron que la relación personal del vendedor define la relación organizacional comprador-vendedor y, en ese sentido, el asesor de ventas debe transmitir mejor las necesidades del cliente al interior de la organización para tener más probabilidades de éxito comercial. Es la persona y no los sistemas los que se imponen en una relación a largo plazo.

- **Desarrollo del personal**

La base para el desarrollo de un asesor de ventas en el enfoque individual es el *coaching* personal.

Se trata de facilitar el proceso de autoconocimiento profundo del talento del asesor de ventas y ayudarlo a potenciar sus habilidades natas.

En el enfoque sistémico el desarrollo de un asesor de ventas se basa en la aplicación de los procesos formales definidos por la organización, como los planes de formación y planes de carrera.

En cuanto a modelos de capacitación, en un enfoque individual cada persona tendría un proceso de capacitación adecuado a su realidad, mientras que en los enfoques sistémicos se tiende al uso de programas y mallas preestablecidas (Rosen 2008).

- **Evaluación del desempeño**

En un enfoque individual el sistema de evaluación del desempeño tiende a hacerse sobre los comportamientos y conductas del asesor de ventas.

En el enfoque sistémico se buscan resultados concretos, ya sea en ventas, índice de satisfacción del cliente, niveles de actividad y clima laboral.

Al respecto, en su estudio Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor.



La visión del jefe del equipo de ventas, Ronda y Boluda (2008) mencionan la existencia de dos métodos de control: el control basado en resultados (ventas y costos) y el control basado en el comportamiento.

En general, las empresas usan un sistema híbrido; sin embargo, lo descrito anteriormente demuestra que un control sobre el comportamiento propicia un mayor nivel profesional del vendedor. Este se determina por tres factores:

- o La actitud del vendedor: la manera cómo actúa, si acepta la autoridad, coopera con el resto, acepta la retroalimentación por parte de la empresa y asume riesgos.

- o La motivación de vendedor: puede ser extrínseca (orientada a las comisiones) o intrínseca (valora el reconocimiento). Los modelos de motivación intrínseca encajan más cuando se buscan relaciones a largo plazo con los vendedores y sus clientes. Esta la motivación es impulsada por un control con base en los comportamientos y no solo los resultados.

- o El comportamiento estratégico: se refiere a cómo actuará el vendedor frente al cliente.

Si se ejerce un control sobre el comportamiento, los vendedores actuarán orientados a soluciones al cliente porque estarán menos presionados por resultados y se reforzarán las relaciones comerciales a largo plazo.



CAPÍTULO IV.

HERRAMIENTAS COMERCIALES UTILIZADAS EN LA LABOR EN CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.

Se considera la técnica de ensayo prueba error en todas las disciplinas implantadas las que están ligadas al trabajo Gerente – Funcionario – Asesor de ventas.

Para ello presentamos las que nos han dado los mejores resultados, tomando en cuenta que el gerente de agencia es el responsable del éxito general del equipo mediante la planificación, supervisión, orientación y ejecución de las actividades y Disciplinas para Vender con Calidad con la finalidad de garantizar un alto nivel de servicio y asegurar los resultados comerciales y de control establecidos por la Financiera.



4.1 DISCIPLINA INTERNA DE TRABAJO CON FUNCIONARIOS

Manejo de su Tubería de prospectos por puesto la que se plasma en su cartilla inspiracional.

Ingreso de agenda Crediwiner 100% la primera semana. Promedio 50 contactos por día para cumplir el objetivo de 40% producción propia y 60 % producción externa.

Avance de acuerdo a puesto Plasmada en nuestra Pizarra de avances.

Para apoyar a los avances se realiza campañas internas de regalo de vales para consumo KFC, regalo de premios en efectivo, regalos de área de seguros por avances en productos de seguros.

Asimismo, se revisar prácticas que realicen los FDN para timigar el Riesgo Operativo. (Saltos de Biometría, Ventas de seguros sin consentimiento o ligadas a productos, errores en llenado de formulario KYC etc.

Ahora para apoyar los avances y el control de los mismos se tiene una disciplina y cada Disciplina contempla las respuestas a las principales interrogantes al realizar una acción.

¿Qué?; ¿Quién?; ¿Cuándo?; ¿Por qué?; ¿Cómo?; Herramientas; Actividad (es) realizar.



Figura 1. Resumen de actividades de GA.

4.2 DISCIPLINAS DIARIAS:

4.2.1 Reunión Inicial o Kick Off.

La reunión inicial es una actividad de frecuencia diaria. Esta disciplina debe ser dirigida y contar con la participación de todo el personal de la agencia. Su duración debe ser de 5 a 10 minutos y debe de realizarse antes de abrir las puertas de la agencia para la atención al público

¿Qué?	Kick Off	
¿Quién?	Responsable:	Gerente de Agencia
	Participantes:	Todo el equipo de agencia
¿Cuándo?	De miércoles a viernes	
	15 minutos antes de la apertura de agencia	
¿Por qué?	El Kick Off es tu oportunidad de alinear a todo el equipo de la agencia con un enfoque de Venta con Calidad, creando entusiasmo para trabajar en equipo, lograr mejores resultados y satisfacción	
	Asimismo es el espacio para comunicar lineamientos de la financiera y reforzar nuestra cultura. Crear sentido de pertenencia a un equipo unido.	
	Proveer de energía al equipo y motivarlo para las actividades del día.	
	Es una oportunidad para celebrar los logros, discutir los desafíos crear sincronía de todos. Fomenta la comunicación dentro del equipo de la agencia.	
¿Cómo?	Prepararse un día antes.	
	Utilizar temas o dinámicas cortas (Juegos). No excederse del tiempo establecido 10 Min.	
	Celebra los éxitos.	
	Comunica el estatus y compromisos de venta del día.	
	Establece el enfoque del día en función al avance.	
	Comparte noticias importantes (NPS, buenas prácticas, campañas vigentes, etc.).	
	Finaliza con una arenga de ventas.	
	En equipo, da la bienvenida a los primeros clientes.	
	Kick off excepcionales en el mes (previa comunicación por buzón de negocios)	
	LEA: Replica a tu equipo el mensaje de nuestro Gerente General en el LEA con el objetivo de lograr un alineamiento estratégico con las principales acciones del negocio y la organización.	
CULTURA: Refuerza de manera lúdica los valores de la financiera.		
Duración	5 a 10 Minutos antes de abrir las puertas de agencia para la atención al público.	
Herramientas	• WINpulsor	
	Formato Kick Off.	

Figura 2. Disciplina diaria Kick Off.

4.3 GESTIÓN COMERCIAL.

Para llevar a

cabo una eficaz gestión comercial es necesario preparar el material un día antes de la reunión con el equipo de negocios.

Tener en cuenta los tiempos en las reuniones programadas. Evitar programar reuniones o actividades en fechas de alto tránsito.

Enfocar nuestro esfuerzo y energía en el desarrollo homogéneo de todos los productos (Consumo, MES, pasivos, seguros, etc).

Se tiene que fomentar la participación del equipo.

Asegurarnos de convocar y agendar la reunión a todo el equipo para ello utilizar las vías de comunicación formal, correo institucional u otros para dejar evidencia de la convocatoria y evitar justificaciones.

Se tiene que buscar ser el nexo y facilitador entre las Agencias/Retailers y las Áreas de Soporte (Riesgos, Operaciones, Gestion de personas, Marketing, etc.).

Jamás dejar de realizar el seguimiento diario de todo el equipo comercial.

No dedicar tiempo y esfuerzo excesivos a una sola actividad (Ejm: Cobranzas / Visitas de campo, etc.).



Figura 3. Proceso de Elaboración Plan de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Sem 1	Reunión Equipo de Negocios	Comité Zonal	Kick off	Kick Off	Kick Off	Desarrollo de Habilidades del Equipo
		Momento del Cliente			Coaching Observacional	Coaching Observacional
	Call Back	Call Back	Comité SCI	Reunión Equipo de Operaciones	Call Back	Seguimiento a la Gestión de la BBDD
Sem 2	Reunión Equipo de Negocios	Momento del Cliente	Kick off	Kick off	Kick off	Seguimiento a la Gestión de la BBDD
	Comité Zonal	Call Back		Coaching Observacional	Reunión GA - CDV	Call Back
	Call Back	Coaching Observacional	Operativo de Cobranza	Activación	Visitas a Mercados	
Sem 3	Reunión Equipo de Negocios	Momento del Cliente	Kick off	Kick off	Kick off	Seguimiento a la Gestión de la BBDD
	Comité Zonal	Call Back		Barrido	Coaching Observacional	Call Back
	Call Back	Coaching Observacional	Reunión GA - CDV	Aseguramiento de efectivo	Reunión GA - CDV	Coaching Individual
Sem 4	Reunión Equipo de Negocios	Momento del Cliente	Kick off	Kick off	Kick off	Seguimiento a la Gestión de la BBDD
		Call Back				
	Call Back	Coaching Observacional	Plan para Vender con Calidad			Call Back

Figura 4. Modelo de Calendarización de actividades.

A continuación, realizaremos el desarrollo de las disciplinas evidenciadas en nuestra labor diaria en base a las preguntas necesarias para realizar actividades.

4.3.1 ¿Qué?: Plan para vender con calidad.

El Plan para Vender con Calidad es el detalle de las acciones que nos van a permitir cumplir los objetivos trazados para el mes siguiente y mejorar el desempeño del equipo.

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia

Participantes; GA, FNC, FDN MES, FDNS, CDV, JOP // (01) representante por producto rotativo por mes.

¿CUÁNDO?

Mensual - 25 de cada mes

¿POR QUÉ?



El Plan para Vender con Calidad es el detalle de las acciones que nos permitirán cumplir los objetivos trazados para el mes entrante y mejorar el desempeño del equipo.

¿CÓMO?

El 20 de cada mes asigna un representante por producto.

Cada uno brinda propuestas de actividades que generen valor y un impacto positivo en la producción. El éxito de esta actividad reside en la entrega de dicha información a más tardar el 24 de cada mes.

Solicitar a uno de los representantes elegidos, el cronograma de llamadas del equipo de consumo.

Solicitar a CDV el Plan Comercial de la FFVV Externa y velar porque esté a más tardar el día 24 de cada mes.

Se solicita una reunión formal con todos los representantes por producto con el objetivo de elaborar y consolidar el Plan para Vender con Calidad.

Realizar el calendario de actividades semanales, quincenales y mensuales y exhibirlo en el periódico mural.

Elaborando el plan de rentabilidad según los resultados de la agencia.

Elaborando nuestro cronograma de visitas a asociaciones, municipios y/o entidades con potencial comercial.

DURACIÓN

1-3 horas máximo

HERRAMIENTAS



- WINpulsor
- Formato de Aporte
- Plan Comercial de la FFVV Externa
- Formato Plan para Vender con Calidad
- Calendario del Plan para Vender con Calidad

¿QUÉ?

Comité Zonal

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente Zonal

Participantes: Gerentes de Agencia de la Zona y CDV

¿CUÁNDO?

Semanal

Primera Reunión: Hasta el 3er día hábil del mes

Segunda y Tercera Reunión de Seguimiento: lunes o martes, presencial o telefónico

¿POR QUÉ?

El Comité Zonal es importante porque es un espacio donde se recibe los lineamientos para nuestra gestión, se revisará los avances vs.meta y los planes de acción, asimismo se puede compartir y conocer buenas prácticas que se realizan en las diferentes agencias así como utilizar este medio para canalizar consultas y/o necesidades propias de la agencia.

¿CÓMO?



Reuniones de Seguimiento:

Primera Reunión:

Se revisa con el GZ los indicadores de gestión y los resultados del mes pasado.

Se debe presentar nuestro Plan de Acción haciendo énfasis en las actividades que impulsarán los indicadores con mayor desfase.

Se debe enviar por correo nuestro Plan de Acción al GZ.

Se debe revisar el avance de ventas por producto y mantener actualizado nuestro Plan de Acción en función a tus resultados.

Se debe aprovechar esta ocasión para escalar consultas y/o compartir información de la agencia con las áreas de soporte, productos y/o administrativas que participen del comité, esto nos permite generar retroalimentación y compromisos.

DURACIÓN

60 minutos

HERRAMIENTAS

Win Pulsor

Plan de acción.

¿QUÉ?:

GESTIÓN DE COBRANZA

¿QUIÉN?

Participantes:

Comité SCI: GA, FDN MES, Supervisor de cobranzas y Gestor de cobranzas SCI

Operativo de Cobranza: GA, FDN MES, Supervisor de Cobranzas, Gestor de Cobranzas SCI y GZ (opcional)



¿CUÁNDO?

Comité SCI: Mensual (Hasta día 10 de cada mes)

Operativo de Cobranza: Participación obligatoria mínimo una vez al mes, dentro de las tres primeras semanas del mes según cronograma.

¿POR QUÉ?

El Comité SCI contribuye a una gestión de cobranza coordinada entre GA, FDN MES y el gestor de cobranza para el mes.

Los Operativos de Cobranza contribuyen a reducir el índice de deterioro, incrementar la rentabilidad de la agencia, así como te ayuda a identificar oportunidades de mejora con variables que no se tomaron en cuenta en la admisión de la operación.

¿CÓMO?

Comité SCI:

Revisa en el Acta de Comité SCI anterior, el cumplimiento de los compromisos adquiridos, las gestiones realizadas entre el Gestor de Cobranza SCI y FDN MES y la efectividad de los operativos de cobranza del mes anterior.

Programa una gestión de visita conjunta especializada para los casos más críticos.

En caso se tengan cuentas en proceso de refinanciamiento o cobranza judicial, solicitar a SCI el status y las personas encargadas de las cuentas para que GA y FDN MES puedan realizar el respectivo seguimiento.

Operativo de Cobranza:

Imprime de La BÁSICa las cuentas a priorizar en los operativos de cobranzas.

Asegura que el FDN registre en La BÁSICa el resultado del operativo.

Garantiza que los operativos en los que participe SCI se realicen dos veces al mes de acuerdo al cronograma establecido por la VP de Negocios.



DURACIÓN

60 minutos.

HERRAMIENTAS

Formato acta de comité SCI.

La Basica Gestión de Cobranzas.

¿QUÉ?

REUNIÓN GERENTE DE AGENCIA - COORDINADOR DE VENTAS (CDV)

¿QUIÉN?

Participantes: Gerente de Agencia – Coordinador de Ventas Externas

¿CUÁNDO?

Reunión dos veces al mes, 2da y 3ra semana en función al cronograma de visitas del CDV.

¿POR QUÉ?

La Reunión GA - CDV te permite generar un espacio de comunicación, con el objetivo de monitorear resultados, tomar las acciones necesarias y, brindar y recibir retroalimentación.

¿CÓMO?

Revisa el cronograma de visitas del CDV y agenda las dos reuniones del mes en curso.

Revisa acuerdos de servicio: Dotación, rotación y productividad.

Brinda y recibe retroalimentación del desempeño del equipo interno, Supervisor Externo y FFVV Externa.

DURACIÓN



30 minutos.

HERRAMIENTAS

- WINpulsor

¿QUÉ?

SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE LA BASE DE DATOS

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia.

¿CUÁNDO?

Diario – Aleatorio por cada una de las posiciones.

Semanal – Todos los sábados

¿POR QUÉ?

El seguimiento a la Gestión de la Base de Datos garantiza la adecuada gestión de la información proporcionada, incrementando las ratios de contactabilidad y probabilidad de venta.

¿CÓMO?

Consumo:

Debe revisarse el avance de gestión de la base asignada por funcionario.

En caso se requiera, se debe reasignar la BBDD.

Se debe garantizar la gestión del 100% de la base mensual asignada a la agencia a través de La BÁSICa.

Asegurar la generación de nuevos contactos por parte del equipo.

Se debe validar la actualización de datos del cliente.



Microempresa:

Asegura que nuestro personal cumpla con la etapa de limpieza de data el primer día útil del mes.

Revisa el reporte de agendamientos vencidos para identificar a los funcionarios que no cumplen con su plan de visitas diario y desarrolla en conjunto planes de acción.

Revisa el reporte de visitas por día y asegura que se cumpla con la meta de 10 visitas diarias en promedio al mes.

Valida de manera aleatoria dos hojas de ruta.

DURACIÓN

60 minutos

HERRAMIENTAS

- La BÁSICa – Gestión de la Base de Datos - Consumo
- Reporte de Gestión de la Base de Datos - Microempresa
- Reporte de Gestión de la Base de Datos - Consumo

¿QUÉ?

GESTIÓN DE CAMPO

¿QUIÉN?

Participantes: GA, FDN MES, FNC , FFVV Externa.

¿CUÁNDO?

Barrido: Al menos una vez al mes

Activación: Al menos una vez al mes

Visita a Asociaciones y/o Mercados: Al menos una vez al mes



Operaciones Observadas por Riesgos: Según corresponda.

¿POR QUÉ?

La Gestión de Campo nos permite asegurar que las actividades de barrido y activación detalladas en el Plan para Vender con Calidad se desarrollen en tiempo y forma, así como validar la contribución, impacto y conveniencia de las mismas.

¿CÓMO?

Acompaña al equipo en las activaciones y barridos que se programen en el mes.

Solicita las Fichas de Resultados de Acciones Comerciales a más tardar al día siguiente de realizada la actividad y consolidar y analiza su efectividad.

Se debe visitar al menos una vez en el mes Asociaciones, Municipios y/o Entidades con potencial comercial en busca de fortalecer la marca y generar base de contactos.

Se tiene que visitar el negocio de las operaciones observadas por Riesgos.

DURACIÓN

3 o 4 horas

HERRAMIENTAS

- Calendario del Plan para Vender con Calidad
- Formato de Cartas a Asociaciones, Municipios y/o Entidades con Potencial

¿QUÉ?

CANTO DE VENTAS.

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia



En caso el GA nos encontremos en campo, se puede delegar esta responsabilidad en un FDC y/o FDN Mes.

¿CUÁNDO?

Diario: 2 cortes al día

12:00 pm y 4:00 pm

¿POR QUÉ?

El Canto de Ventas es importante para dar visibilidad al avance del día por colaborador e impulsar la venta donde sea necesario.

¿CÓMO?

Revisamos el WINpulsor en las horas establecidas y comunicarse presencial o telefónicamente con aquellos colaboradores que se encuentren por debajo de su meta diaria.

DURACIÓN

10 minutos 2 cortes al día

HERRAMIENTAS

- WINpulsor

HERRAMIENTAS ADICIONALES PARA LOGRO DE EFECTIVIDAD COMERCIAL ENFOCADO AL VENDEDOR – ASESOR COMERCIAL.

Dentro de la actividad realizada podemos ver que el principal actor de las actividades comerciales es el Vendedor, llámese asesor de ventas, ejecutivo de cuentas, funcionario, etc etc. Pero en las actividades financieras todo el equipo es vendedor y para afianzar estas cualidades se tienen diversas herramientas para lograr el objetivo comercial por lo que se presenta las siguientes.

COACHING



Durante el trabajo realizado se puede aseverar que para realizar un buen trabajo de Coaching al colaborador se debe tener en cuenta:

Reconocer los logros y celebrar los éxitos del colaborador.

Realizar preguntas abiertas para fomentar el autodescubrimiento y la comunicación en dos direcciones.

Centrarnos en 1 o 2 oportunidades y ofrecer apoyo y asesoría

Mostrar interés y compromiso en el desarrollo del colaborador.

No Interrumpir al colaborador cuando se está expresando.

No mostrar desinterés por los comentarios del colaborador.

Realizar la sesión de coaching de manera improvisada.

¿QUÉ?

COACHING OBSERVACIONAL

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia

Participantes: FNC, FDN MES, FDNS

¿CUÁNDO?

Semanal : Dos veces por semana asegurándote que en el trimestre se cubra el 100% de nuestros reportes directos.

Se tiene que calendarizarlo las tres primeras semanas del mes.

¿POR QUÉ?

El Coaching Observacional nos permite identificar los aspectos que contribuyen al éxito del colaborador, descubrir sus áreas de mejora, monitorear el cumplimiento de la Promesa de Servicio, así como nos brinda un espacio de conversación con el equipo para desarrollar en conjunto un plan de acción.



¿CÓMO?

Observar el desenvolvimiento del colaborador en todo el proceso de venta, dentro o fuera de la agencia.

Identificando las fortalezas del colaborador.

Descubrir áreas de mejora en sus reuniones e interacciones con el cliente, recordar siempre tomar nota.

Se debe proporcionar retroalimentación a la persona que observaste.

En forma conjunta se debe construir el Plan de Acción.

DURACIÓN

De 30 a 60 minutos

HERRAMIENTAS

- Formato Coaching Observacional

¿QUÉ?

COACHING INDIVIDUAL

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia

Participantes: FNC, FDN MES, FDNS, JOP

Colaboradores nuevos o aquellos que requieran seguimiento porque presentaron brechas de mejora en el coaching observacional. Nota menor al 85%.

Colaboradores que no estén cumpliendo sus objetivos por más de un mes.

Colaboradores que no tengan un adecuado desempeño en NPS.

Colaboradores con alto desempeño.



Colaboradores que el Gerente de Agencia estime conveniente.

¿CUÁNDO?

Según corresponda, asegurándote que en el trimestre se cubra el 100% de tus reportes directos

¿POR QUÉ?

El Coaching Individual nos ayuda a identificar y desarrollar el potencial de un colaborador de forma que pueda aprovechar mejor las oportunidades en el trabajo y desarrollarse profesionalmente.

¿CÓMO?

Se tiene que preparar la reunión mediante la revisión de los reportes de venta y otros reportes.

Se puede apoyar en el formato de Coaching individual.

Dejar que el colaborador nos indique que va bien y cuales son sus oportunidades de mejora.

Hacer preguntas abiertas para motivar el auto- descubrimiento.

Proporcionar retroalimentación específica usando ejemplos a partir de la preparación anticipada.

Comunicar las fortalezas y debilidades que se pudo identificar.

Poner énfasis en 1 o 2 oportunidades para que de manera conjunta puedan completar el Plan de Acción con el fin de brindar apoyo y seguimiento.

DURACIÓN

30 minutos

HERRAMIENTAS

- WINpulsor



- Formato Coaching Individual
- Formato Coaching Observacional

DESARROLLO DE HABILIDADES DEL EQUIPO

Es bueno hacer uso de juegos de roles, pruebas y actividades del equipo para acelerar el aprendizaje.

Se debe fomentar la participación de cada miembro del equipo.

¡HAZLO DE MANERA DIVERTIDA!

No se debe repetir la misma actividad todos los meses.

Tampoco elegir a los participantes de manera improvisada.

¿QUÉ?

DESARROLLO DE HABILIDADES DEL EQUIPO

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia

Participantes: Toda la agencia

¿CUÁNDO?

Mensual: 1er sábado del mes

¿POR QUÉ?

El Desarrollo de Habilidades del Equipo es un espacio de aprendizaje continuo y de

perfeccionamiento de las habilidades comerciales para Vender con Calidad.

¿CÓMO?



Identificar las brechas de mejora en cuanto a ventas, calidad y/u operaciones y selecciona un

tema a desarrollar.

Se debe Liderar actividades que desarrollen las habilidades del equipo como role play, casos prácticos, refuerzo de productos entre otros.

DURACIÓN

60 minutos

HERRAMIENTAS

Matriz de Actividades Sugeridas

Ya que dentro de la labor gerencial es necesario contar con información de primera mano, podemos ver que nuestros clientes son los mejores para poder ver y considerar algunos ajustes sobre la percepción de nuestra labor orientada a ellos, y esta información es base para poder encontrar oportunidades de mejora en los miembros del equipo. Dentro de las herramientas que se tiene están.

CONOCE A TU CLIENTE – CALL BACK

Se debe mantener un diálogo abierto con los clientes para identificar áreas de oportunidad y satisfacer sus necesidades.

Practicar siempre la escucha activa cuando se reciba la retroalimentación del cliente.

Empatizar con los clientes, reforzar relaciones para crear clientes promotores.

Comparte la retroalimentación de los clientes con el equipo.

Se puede utilizar la técnica de lluvia de ideas con todo el equipo y concluir con el compromiso y un plan de acción.

En base a esta información se define la meta del servicio al cliente de la semana.

Reconoce siempre los éxitos de nuestro equipo.



No se debe llevar a cabo una conversación de ventas con el cliente ya que nuestro foco es la búsqueda de información sobre la percepción de nuestro cliente.

No se debe tener una conversación apresurada.

Tampoco se debe justificar con el cliente lo que pasó o ponerse a la defensiva.

Nunca se debe avergonzar públicamente a alguien del equipo,

Se debe solicitar y discutir ideas de cómo lograr el éxito.

No se debe tener una sesión de crítica de las cosas fuera de nuestro control, se debe orientar nuestra participación a crear ideas constructivas.

No olvidar que esta actividad no es una sesión donde hablamos de ventas, sino hablamos del servicio al cliente.

¿QUÉ?

CONOCE A TU CLIENTE - CALL BACK

¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia

¿CUÁNDO?

Semanal

Realizar 10 llamadas como mínimo

¿POR QUÉ?

Conoce a tu Cliente - Call Back es tu oportunidad de diálogo con el cliente, que permite reconocer lo que podemos mejorar y que estamos haciendo bien, reforzar relaciones con clientes y mejorar

¿CÓMO?

Reserva 15-30 minutos por llamada, incluyendo 2 minutos de preparación.

Prioriza a los detractores y procura llamar al menos un promotor a la semana.

Llama a la base de clientes encuestados.

En caso de no poder contactar al cliente, dejar un mensaje de voz.

Ingresa el feedback en sistema.

Escala los temas que no pueden resolverse en la agencia, temas estructurales que afectan al cliente.

DURACIÓN

15 - 30 minutos

HERRAMIENTAS

Equipo Telefónico asignado para realizar esta actividad.

GUÍA PARA CONDUCIR UN CALL BACK

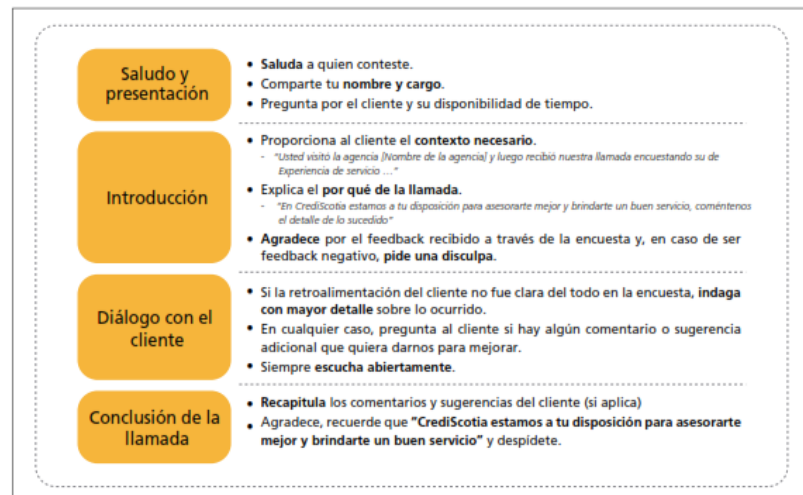


Figura 5. Guia Apoyo para conducir un Call Back

¿QUÉ?

MOMENTO DEL CLIENTE



¿QUIÉN?

Responsable: Gerente de Agencia

Participantes: Todo el equipo de Agencia.

¿CUÁNDO?

Semanal (Martes)

15 minutos antes de la apertura de la agencia.

¿POR QUÉ?

El Momento del Cliente es una oportunidad para hablar sobre la retroalimentación (feedback) específica del cliente, pensar en soluciones como equipo y definir un plan de acción para atender las preocupaciones del cliente.

¿CÓMO?

Compartir la retroalimentación de los clientes de las llamadas de Call Back.

Revisando el progreso y desempeño de NPS. (Net Promoter Score)

En conjunto, se construye una lista de ideas para mejorar el servicio al cliente y aquellos temas que necesitan ser escalados.

Se acuerda un plan de acción al cual todo el equipo se compromete.

Se reconoce las principales historias de éxito.

DURACIÓN

10 Minutos.

HERRAMIENTAS

Formato Reunión Momento del Cliente.

FORMATO REUNIÓN MOMENTO DEL CLIENTE

Durante el Momento del Cliente debes:

PREPARATE

- *Revisa los comentarios textuales de los clientes y los elementos de acción de la semana anterior para poner énfasis en los avances.*

CLIENTE

- *Resalta lo que está contribuyendo a la retroalimentación positiva de los clientes y reconoce a los miembros del equipo.*
- *Identifica oportunidades para mejorar y habla sobre las causas fundamentales y la retroalimentación negativa recurrente.*
- *Piensen en ideas como equipo para encontrar soluciones que resuelvan las inquietudes de los clientes.*
- *Resume las acciones que se tomarán para mejorar el desempeño y cómo se van a medir estas acciones.*

ELABORA UN PLAN DE ACCIÓN

- *Céntrate en mejorar de 1 a 2 comportamientos cada semana.*

VENTAS

- *Establece un objetivo de ventas para el equipo para el día.*

Reunión Momento del Cliente en la Agencia (una vez por semana MARTES)

PREPARAR Analiza los resultados NPS antes de la reunión y revisa el progreso de la semana anterior.

Progreso	Divide la última sesión			
		Reconoce a los miembros del equipo por:		
Cliente	Retroalimentación Positiva del Cliente PROMOTOR	Oportunidades de Mejora.		
	Retroalimentación Negativa del Cliente DETRACTOR			
	Resultados NPS	Comentarios:		
Planes de Acción	Tema (Qué)	Acciones (cómo)	Indicador (qué medir)	Quién y Cuándo
	Temas a escalar			
Ventas	Enfoque de Ventas para Hoy			

Figura 6. Guía Momento del Cliente.



CAPÍTULO V.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se apreció durante el trabajo realizado el hecho de realizar la reunión semanal junto a Gerencia Territorial y Zonal permitía la reorientación de los objetivos según los avances, para ello se utiliza una Hoja de Trabajo para poder ver cuál era el foco de nuestras acciones.

El realizar nuestra reunión Diaria de inicio de labor (Kick Off) permitía alinear conocimientos, habilidades, necesidades, exigencias, de acuerdo a los avances por puesto, finalidad reforzar aquello que se quiere lograr en el día.

El uso de requerimiento de proyecciones es una forma de detectar diferentes necesidades del área comercial (Todos venden) para poder realizar acompañamientos, desarrollo de habilidades y manejo de productos de nuestros colaboradores.

La revisión de avances permite el alineamiento de los avances por los diferentes puestos comerciales de acuerdo a la necesidad prioritaria. Para esta actividad se cuenta con data proactiva de prospectos los que son seleccionados de una data mayor de acuerdo a sus diferentes cualidades y características mediante un modelo econométrico.

Se destina un promedio de 1 hora para la revisión de la calidad de data y la calidad de trabajo realizado por los equipos externos, (Data de clientes no contactados) esto nos permite ver de primera mano el real trabajo de estos equipos que son tercerizados, esta actividad de tercerización no permite una supervisión directa pero si de un liderazgo para poder lograr que se llegue a sus objetivos.

Se realiza reuniones conjuntas entre la Financiera y los diferentes equipos para poder lograr el compromiso y verificar los avances en sus metas.



Se realiza campañas de Barrido en nuestro sector de atención, para ello se cuenta con el apoyo de tres equipos comerciales (Buró Outsourcing, Seft, Odisec y el Cristal) esto nos permite abarcar un territorio mayor. Con la finalidad de mejorar nuestra imagen y presencia en el mercado se realiza Volanteos, Barridos, Activaciones, Campañas de Puerta a Puerta de acuerdo a la concentración de los principales mercados de la zona o zonas estratégicas previamente planificadas en el plan para vender con Calidad nos permiten el objetivo de lograr captar data nueva, para lograr esto, se utiliza diferentes formas como, regalos, juego de la ruleta, juego del dado, etc. Para esta actividad se utiliza materiales como Carpa y el módulo de atención, cabe mencionar que por asesor se pide que gestione por lo menos 30 leads nuevos. Aquí se puede ver también que existen buenos vendedores y vendedores con oportunidad de mejora los que debe ser puestos en observación.

De la experiencia recabada, apreciamos que la Cultura Interna tiene mucha importancia para lograr implantar las diferentes estrategias comerciales, asimismo el convencimiento de los principales líderes en agencia es la clave para lograr la meta proyectada. Es necesario Cultivar el liderazgo ya que permite mejorar la performance de Crediscotia al tener equipos consolidados que requieren de un menor acompañamiento para lograr sus objetivos.

Sabiendo que la capacitación es base fundamental para lograr el éxito, Crediscotia en coordinación con la Casa Matriz, ha podido habilitar el acceso a la plataforma de la Universidad Scotiabank donde existen mucho material inclusive se cuenta con una biblioteca digital a nivel mundial lo que permite que el personal que desea pueda capacitarse y mejorar sus habilidades en las diferentes áreas que lo requiera ya que la base fundamental del negocio son los colaboradores, esto nos permite fomentar la buena práctica del compromiso, es decir Compromiso es asumir responsabilidades.



Reforzar siempre las disciplinas comerciales y validar que se realicen las buenas prácticas de ventas es fundamental y necesario para lograr un mejor avance, se verifica que los colaboradores que disfrutan de actividades con alta interrelación humana con la vocación de servicio, y el dominio comparativo de las ventajas de sus productos frente a la competencia logran llegar a sus objetivos fácilmente.

Cabe mencionar que la automotivación intrínseca del gerente así como la empatía con el cliente y trabajar el máximo tiempo posible siguiendo las distintas disciplinas comerciales logran los mejores resultados lo que se evidencia en los avances como zona esto se puede ver en las diferentes reuniones con la gerencia zonal y territorial.

Todo esto aunado a las diferentes estrategias institucionales permiten lograr que Crediscotia sea un mejor lugar para trabajar, ahora enumeramos algunos de los beneficios que ofrece Crediscotia a sus colaboradores.

5.1 BENEFICIOS OFRECIDOS POR CREDISCOTIA FINANCIERA.

5.1.1 #TuDesarrolloConTodo

CrediScotia, trabaja constantemente para impulsar el desarrollo de los colaboradores de manera integral y velar por su equilibrio personal. Por ello, se despliega diversos programas y acciones para mantener un equipo capacitado y altamente comprometido, que brinde un servicio de calidad y contribuya con el éxito de Crediscotia Financiera.

5.1.2 Leadership 101:

En CrediScotia se tiene el acompañamiento de Líderes comprometidos con el Servicio de los Equipos, que con pasión, humildad y empatía impulsan nuestro desarrollo ayudando a alcanzar el máximo potencial.



5.1.3 Scotia Academy:

Plataforma global de aprendizaje online que utiliza inteligencia artificial y ofrece los mejores contenidos personalizados para potenciar el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Esta es una excelente herramienta de autodesarrollo a la que tenemos acceso 24/7 desde cualquier lugar.

5.1.4 Empowering Women:

Espacio formativo para la sensibilización, entendimiento y compromiso con el avance de la mujer en el grupo Scotiabank a través de diversas dinámicas y espacios de discusión.

5.1.5 #TuRecompensaTotalConTodo

En CrediScotia se muestra un sincero interés por mantener al equipo satisfecho y motivado. Para ello, la empresa otorga no solo una compensación monetaria competitiva, además brindamos una compensación integral que incluye una serie de beneficios y reconocimientos que complementan la experiencia CON TODO.

5.1.6 #TuReconocimientoConTodo:

La cultura de reconocimiento es la columna vertebral para mantener una organización motivada para agradecer el esfuerzo y compromiso de los colaboradores.

5.1.7 CrediWinner Estrella:

Todos los meses se reconoce a los colaboradores que dan un sobrecumplimiento es decir que tienen un desempeño sobresaliente y viven la cultura de Crediscotia.



5.1.8 Applause:

programa con ediciones trimestrales y anuales que impulsa la excelencia y reconoce el cumplimiento de metas individuales y colectivas, la contribución al logro extraordinario de objetivos y a la vivencia de los valores.

5.1.9 Best of The Best:

Todos los años, nuestra Casa Matriz promueve este reconocimiento que incluye un evento internacional donde participan los mejores colaboradores de todas las empresas del Grupo Scotiabank de diferentes países.

5.1.10 Aplausos 2.0:

Se ofrece una experiencia 100% digital donde se tiene la oportunidad de reconocer y ser reconocidos por el desempeño y vivencia de valores esto se realiza digitalmente.

5.1.11 #MásBeneficios:

Crediscotia está comprometida con el bienestar de los colaboradores; para que ellos y sus familias tengan una buena salud, una buena economía, un equilibrio en su vida personal y profesional; y estén motivados brindando una oferta de valor integral. ¡Porque si ellos son felices, nosotros MÁS!

5.1.12 Beneficios para El Bienestar del colaborador:

Plan de Salud EPS, Tópicos Médicos, Campañas de vacunación, etc.

5.1.13 Beneficios para la economía del colaborador:

Canasta familiar, tasas preferenciales, tipo de cambio preferencial, etc.

5.1.14 Beneficios para el colaborador:

Día libre por cumpleaños, early Fridays, full days, más días de maternidad y de paternidad, etc.



5.1.15 Beneficios para el Desarrollo profesional del colaborador:

Alianzas gratuitas, plataformas educativas gratuitas.

5.1.16 #TuHogarDeTrabajoConTodo

La filosofía CrediScotia más que un lugar de trabajo es nuestro Hogar de Trabajo se basa en que laboramos en un clima familiar y de camaradería, acompañados siempre de líderes cercanos que están al servicio de los equipos y compartiendo experiencias significativas que nos inspiran y motivan para hacer nuestra cualquier meta viviendo nuestro propósito de construir un mejor futuro para nosotros, nuestros clientes y nuestro querido Perú, CON TODO.

5.1.17 #MásCerca:

Es uno de los espacios más utilizados por los Líderes para acercarse y conocer más a los miembros de su equipo en las sesiones uno a uno donde no se habla de trabajo sino de la persona, su historia y motivaciones.

5.1.18 Voluntarios #WIN:

Se promueve un espíritu solidario y de colaboración generando oportunidades de desarrollo personal mediante el Voluntariado, que nos permite convertirse en agentes de cambio, listos para brindar servicio y apoyo en distintos escenarios.



V. CONCLUSIONES

En el trabajo realizado en la Gerencia de Crediscotia Financiera, se generó la oportunidad de poder plantear intervenciones no solo en los procesos de selección, desarrollo y retención del talento, sino también en la comunicación, capacitación, liderazgo y control bajo una nueva visión del rol Gerencial con una perspectiva a largo plazo. Los valores éticos y el afianzamiento de los mismos son base fundamental para realizar un trabajo de calidad en Crediscotia esto hace que sean los valores los que guíen el actuar del colaborador.

Concluimos también que las labores comerciales bien ejecutadas, disciplinadas y en el tiempo justo permiten alcanzar los objetivos requeridos.

De igual manera, nuestro Canto de Ventas y la cartilla inspiracional surte efecto positivo en el equipo ya que se evidencia que al ser el colaborador quien brinda esta información les hace ser conscientes sobre su real avance lo que ejerce una presión psicológica y a la vez.

El uso de las herramientas comerciales permite identificar a quienes serán orientados mediante acompañamiento Coaching.

La reunión con Gerencia Zonal permite ubicarnos en la real situación y al ser un espacio de conversación permitió mejorar muchos aspectos y también corregir nuestras deficiencias y con la experiencia y vista la necesidad de tener un mejor avance, se solicitó a cada miembro del equipo comercial la necesidad de capacitación para ello utilizamos la herramienta de la Universidad Scotia y el uso de herramientas como el coaching para aquel colaborador con oportunidad de mejora.

Asimismo una correcta gestión de Campo nos permitió manejar de manera proactiva al personal interno y externo, esta disciplina se aplica junto a coordinador de



ventas externas ya que se evidenció que la data asignada a su equipo no estaba siendo utilizada óptimamente y se decide realizar un chequeo de las mismas. En este sentido se evidenció que el supervisor no estaba haciendo uso de las herramientas para seguimiento de sus equipos.



VI. RECOMENDACIONES

De la experiencia adquirida es necesario que los futuros profesionales le den un mayor interés en aprender habilidades adicionales para lograr el profesionalismo necesario para realizar labores de gerenciamiento de Entidades Financieras de acuerdo a nuestro informe presentado.

Se sugiere una estrategia de ventas orientada al talento humano cuyo objetivo sea

Mejorar y sacar a luz el verdadero potencial de cada profesional que se dedica a vender, ello se apreciará en un futuro con la mejora en el ingreso para la empresa al tener un profesional altamente calificado y motivado económica y emocionalmente iniciando el proceso de selección identificando el potencial de ventas y talentos innatos es decir promover el Programa de Formación para Líderes donde “Todos Venden o Ayudan a vender”.

Se recomienda realizar las reuniones de Kick Off incluyendo a la fuerza de ventas externa por lo menos una vez a la semana ya que permite la interacción con el equipo interno uniendo más como equipo de ventas esto permitirá afianzar como equipo la cohesión y la retroalimentación de eventos que suceden día a día.

Las labores de seguimiento con nuestro Canto de Ventas y la cartilla inspiracional deben de realizarse como una disciplina diaria para no perder sus efectos en el logro de los objetivos comerciales.

El uso de las herramientas comerciales permite identificar a quienes serán orientados mediante acompañamiento Coaching.

Es necesario realizar una revisión exhaustiva y corroborar los avances de los colaboradores “Confía, pero verifica” y a los de menor avance ponerlos en proceso de



mejora mediante sesiones de coaching tomando siempre en consideración que se debe observar el hecho y no a la persona.

Los comités con gerencia zonal deben ser programados semanalmente y tener el acompañamiento del gerente zonal ayuda a encontrar oportunidades de mejora en las diferentes áreas lo que permite nuestro crecimiento profesional y a mejorar los avances. Esta reunión no debe durar más de 60 minutos y debe ser puntual para ello se debe preparar los requerimientos con antelación. En la reunión del equipo de negocios se debe ser puntual en la agenda y se debe comprometer al equipo y a los responsables formalmente ya que se corre el riesgo de no cumplimiento y al no tener la formalidad no se podría observar su incumplimiento.

Se debe dejar evidencia con compromisos formales para ello se puede utilizar un formato donde se plasme lo observado y las acciones que realizará el colaborador para mejorarlas. En este punto se debe observar que los errores no sean repetitivos ya que esto evidenciaría una actitud más que una falla.

Dada la necesidad de contar con personal capacitado y con dominio de sus productos, se debe exigir que por lo menos tome 02 cursos por mes bajo la supervisión del GA. Asimismo este personal capacitado debe tener la posibilidad de liderar equipos comerciales de acuerdo a su perfil.

En cuanto al seguimiento de la BBDD se recomienda que la retroalimentación sea diaria y también que el equipo interno de funcionarios realice una re - verificación aleatoria de los leads gestionados por la fuerza de ventas externa para identificar posibles errores voluntarios e involuntarios en la gestión y tomar las medidas necesarias para ello se debe tener una buena comunicación con el coordinador de ventas. En la gestión de campo se debe acompañar al equipo para que se sientan motivados. Asimismo, la data



recogida no debe de quedarse con el operador que realiza la campaña, sino que debe ser entregada a CrediScotia a través del funcionario responsable del acompañamiento, de esta manera se involucra al personal interno en las diferentes acciones comerciales logrando un beneficio mayor.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anselmi, Kenneth y Zemanek, James E. (1997). "How Personal Characteristics of Salespeople Affect Buyer Satisfaction". *Journal of Social Behavior and Personality*. Greenville (EE. UD.), vol. 12, núm. 2, p. 539-550.
- Buckingham, Marcus y Clifton, Donald O. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Canales Ronda, Pedro y Küster Boluda, Inés (2008). "Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del Jefe de equipo de ventas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Barcelona núm. 34, p.135-156. •
- Jhonston, Mark W. y Marshall, Greg W. (2013). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. Nueva York: Taylor & Francis Group.
- Kinder, Garry D. Y Chomogubsky, Diego (2013). *Vendiendo exitosamente*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Piercy, Nigel F. y Lane, Nikala (2009). *Strategic Customer Management: Strategizing the Sales Organization*. Nueva York: Oxford University Press.
- Rodríguez, Neil. (2012). *Texto Universitario Gestión de ventas*. Huancayo: Universidad peruana los andes • Molina, Víctor E. (2002). *El vendedor profesional*. México D. F.: Grupo Editorial ISEF.
- Rosen, Keith (2008). *Coaching Sales People Into Sales Champions: a Tactical Playbook for Managers and Executives*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



Unesco (2004). La educación de niños con talento en Latinoamérica. Santiago de Chile:

Editorial Trineo S. A.

Vedeun, Hans H. M. (2011). Sale Force Effectiveness. Hertogenboseh (Países Bajos):

Yvonne Brocker Editor.

Zoltners, Indris A; Sinha, Prabhakant y Lorimer, Sally E. (2009). Building a Winning

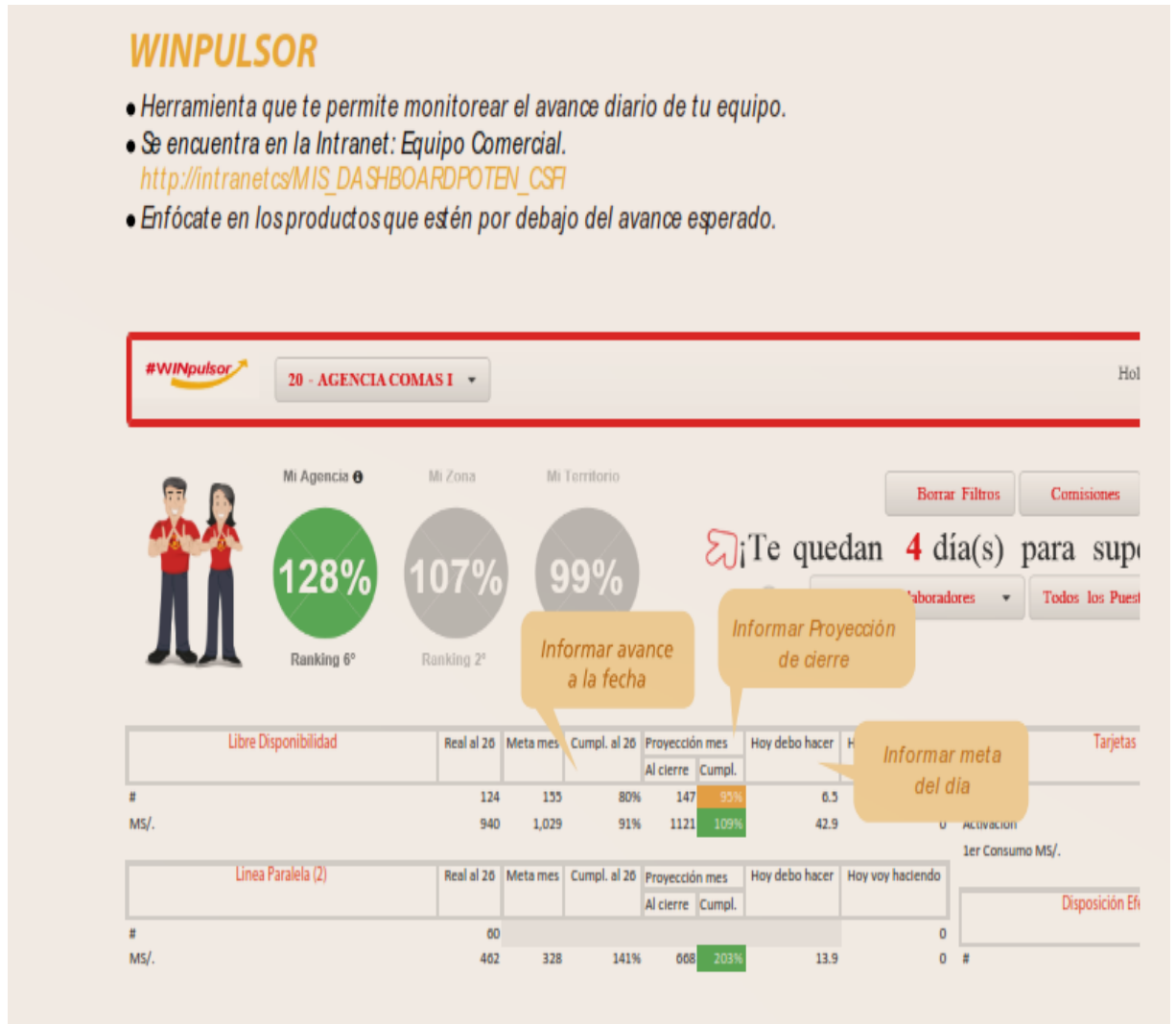
Sales Force: Power Strategies for Driving High Performance. Nueva York:

American Management Association.



ANEXOS

Tabla 1.
WINpulsor



Informar avance a la fecha

Informar Proyección de cierre

Informar meta del día

Tabla 2.
Formato de Aporte

FORMATO DE APOORTE

Herramienta que te permite identificar y consolidar las propuestas de desarrollo comercial por producto de todo tu equipo en agencia a través de los representantes, el 20 de cada mes.



RESPONSABLE:
FECHA:

	PRODUCTO	PROPUESTA	
		ACTIVIDAD	IMPACTO
1	TC	Venta Activa: Mercado Santa Rosa, tiene aproximadamente 250 comerciantes y una gran afluencia de público los días viernes y sábado.	Se espera obtener 120 clientes interesados, de los cuales 30 tengan venta comercial y así obtener 8 desembolsos.
2	LD	Barrido: Urbanización Carabaylo, por ser una zona comercial y de alta afluencia.	Se espera captar 30 clientes y que 10 de estos tengan ventana comercial y así obtener 2 desembolsos.
3	LP	Incrementar el 5% de conversión Walk in	De cada 100 clientes que se atiende, buscare cerrar la venta con 20 clientes.

38

Tabla 3.
Plan Comercial de la FFVV Externa

PLAN COMERCIAL DE LA FFVV EXTERNA

El Plan Comercial de la FFVV Externa te permitirá tener conocimiento de:

- KPI's de gestión: Dotación, Antigüedad, productividad, rotación y fraudes
- HC actual/HC requerido y compromisos semanales.
- Programa de viajes y visitas del coordinador de ventas
- Programa de acciones de trabajo de campo.
- Campañas del mes y acciones comerciales.

CRONOGRAMA DE VENTAS ACTIVAS
MES:

PLAN DE TRABAJO ENERO 2017 - NOMBRE DEL OPERADOR 1					
SUPERVISOR			AGENCIA:		
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
2	3	4	5	6	7
Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:
8	9	10	11	12	13
Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:
14	15	16	17	18	19
Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:	Lugar: Acción:

COMPROMISOS HEADCOUNT
MES:

OPERADOR: BURO

GZ	Coordinador	Jefe zona/ operador	Agencia	HC REQ	HC ACTUAL	compromiso del mes	Compromisos*			
							semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
			Agencia 1							
			Agencia 2							
			Total							

Tabla 4.
Formato Plan para Vender con Calidad

FORMATO PLAN PARA VENDER CON CALIDAD

Valida el cronograma de llamadas

- En equipo valida el cronograma de llamadas del equipo de consumo.

- Para la programación de fechas se considera:
 - ✓ Headcount activo en Agencia
 - ✓ Días de pago
- ¿A quién elegir? :
TIP: TODAS las posiciones (FNC,FNS,RS,ASOP) deberán generar oportunidades de negocio.

SEMANA DEL 01 AL 03	SEMANA DEL 05 AL 10	SEMANA DEL 12 AL 17	SEMANA DEL 19 AL 24	SEMANA DEL 26 AL 30
<p>TURNO: Mañana PARTICIPANTES:</p> <p>TURNO: Tarde PARTICIPANTES:</p>	<p>Excepto el 05 y el 10 fecha de pago</p> <ul style="list-style-type: none">• Max Guerrero• Nancy Barturen• Miriam Rodriguez	<p>Excepto el lunes 17 fecha de pago</p> <ul style="list-style-type: none">• Nancy Barturen• Miriam Rodriguez• Max Guerrero	<ul style="list-style-type: none">• Miriam Rodriguez• Max Guerrero• Nancy Barturen	<ul style="list-style-type: none">• Max Guerrero• Nancy Barturen• Miriam Rodriguez

Mañana: 9:00 am – 11:00 am
Turnos Rotativos

- Realizar la gestión de 20 registros por Hora aproximadamente.
- Aplicar speech de ventas ubicado en el sharepoint
- Envío de Mensaje a todo cliente contactado

Tabla 5.
Calendario del Plan para Vender con Calidad.

FORMATO PLAN PARA VENDER CON CALIDAD

Desarrolla el Plan para Vender con Calidad

Con todos los Formatos de Aporte y el Plan Comercial de la FFV Externa, se analizan y priorizan las actividades comerciales, de calidad y gestión operativa:

- Activaciones
- Barridos
- Módulos externos
- Calidad
- Gestión Operativa
- Cronograma de llamadas

Activaciones	MERCADO:
	Reynoso, ENCARGADO: Alberto fecha: 9 Junio Plaza Barrios, ENCARGADO: Julissa, Fecha: 16 Junio
Barridos	*1 semana: Callao, Urb: Gambeta, Responsable: Rolan
	*2da semana Callao, Urb: Jose Olaya, Dulanto, Responsable: Julissa
	*3ra semana Callao, Urb: Bocanegra, Responsable: Alberto
	*4ta semana Bellavista, Urb: Ciudad Del Pescador, Responsable: Rolan
Módulos Externos	MERCADOS:
	* Torre Blanca, ENCARGADO: Anabel Fecha: 5 Junio * Carabayillo, ENCARGADO: Carol, Fecha: 06 Junio
Visitas a Mercados, Municipalidades y/o Asociaciones	Mercado Plaza Barrios – Fecha: 8 Junio
Calidad y Gestión Operativa	*Este mes estaremos enfocándonos y supervisando el saludo, la sonrisa y decir el nombre del cliente.
	*Solicitar el material de economato con el tiempo suficiente y validando con el equipo las cantidades requeridas para los kits de trabajo.

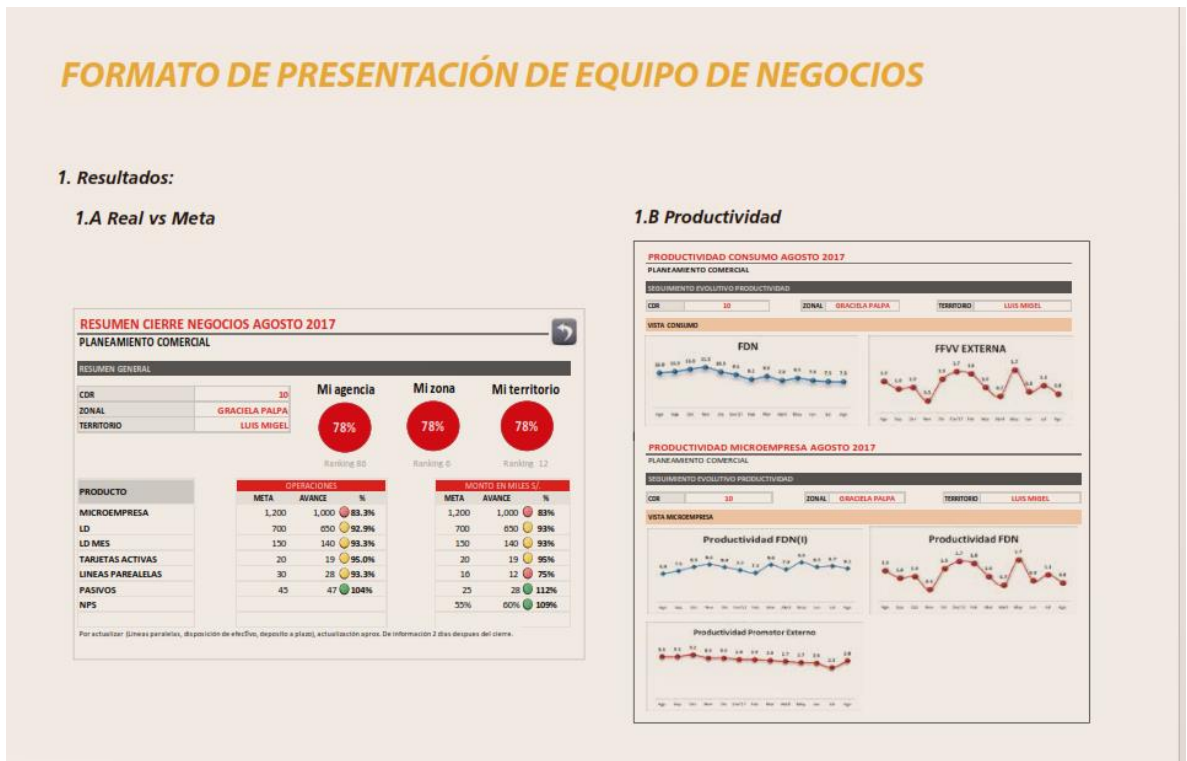
Tabla 6.
Formato del Plan de Rentabilidad

FORMATO DE PLAN DE RENTABILIDAD

- Esta herramienta contiene el detalle de la estrategia trimestral por producto que debe realizar la agencia para presentar adecuados niveles de rentabilidad.
- Debe contener una meta específica y el detalle de cómo se conseguirá la meta definida, se deben mencionar las acciones y tareas que se realizarán para el logro de los objetivos.
- A continuación un ejemplo del Plan de Rentabilidad:

ESTRATEGIA					TACTICA		OPERATIVA		
Nº	OBJETIVO	Metas			ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO			SEGUIMIENTO	
		Actividad	Oct.	Nov.	Dic.	Nº	ACCIONES	FECHA	Tarea
1	Incrementar la productividad	1.1 Incrementar la productividad del ADN de 7.4 a 11	8	10	11	1.1.1	Seguimiento a la gestión diaria (Nro de visitas en el campo)	Diario	Revisar diariamente el nro de visitas realizadas por el ADN (Mínimo 12 oper)
						1.1.2	Seguimiento a la gestión de base de datos	Diario	Revisión diaria de gestión de BBDD (Programación/Gestión)
						1.1.3			
		1.2 Incrementar la productividad del FDN(I) de 3.4 a 6	4	5	6	1.2.1	Seguimiento a la gestión de base de datos	Diario	Revisar diariamente el nro de visitas realizadas por el ADN (Mínimo 12 oper)
						1.2.2	Seguimiento a la gestión diaria (Nro de visitas en el campo)	Diario	Revisión diaria de gestión de BBDD (Programación/Gestión)
						1.2.3	Contar con la dotación de 6 FDN(S), actualmente 4	01/10/2016	Solicitar a RRHH contratación de nuevas posiciones
		1.3 Incrementar la productividad del promotor externo de 3.8 a 4	4	4	4	1.2.3	Seguimiento a la gestión de base de datos	Diario	Revisar diariamente el nro de visitas realizadas por el FDN (Mínimo 12 oper)
						1.2.3	Contar con la dotación de 8 Promotores, actualmente hay 3	01/10/2016	Solicitar a Ventas Dirigidas contratación de nuevas posiciones
						1.2.3	Planificar 3 barridos semanales	Semanal	Planificar barridos y hacer seguimiento a número de prospectos

Tabla 7.
Formato de Presentación de Equipo de Negocios



FORMATO DE PRESENTACIÓN DE EQUIPO DE NEGOCIOS

1.C Evolutivo:



FORMATO DE PRESENTACIÓN DE EQUIPO DE NEGOCIOS

2. Resultado de la Gestión de Bases de Datos

GESTION BBDD CONSUMO

PLANEAMIENTO COMERCIAL

RESULTADO DE GESTION DE BBDD CONSUMO

CDR: 10 ZONAL: GRACIELA PALPA TERRITORIO: LUIS MIGEL

VISTA CONSUMO

COLABORADOR	DISTRIBUCION		CONCRECION		CONCRECION %	
	Nro. Reg.	Oferta S/.	Nro. Reg.	Monto S/.	Nro. Reg.	Oferta
Funcionario de Negocio Consumo	20,000	200,000	13,500	135,000	68%	68%
34218 RINABY MARQUEZ LENNER	12,000	120,000	11,500	115,000	96%	96%
34729 CALLUPE NAVARRO DIEGO FRANK DONATO	5,000	50,000	4,500	45,000	90%	90%
35866 ARROYO VEGA VICTOR ALEJANDRO	2,000	20,000	1,500	15,000	75%	75%
	39,000	390,000	27,000	270,000	69%	69%

GESTION BBDD MICROEMPRESA

PLANEAMIENTO COMERCIAL

RESULTADO DE GESTION DE BBDD MICROEMPRESA

CDR: 10 ZONAL: GRACIELA PALPA TERRITORIO: LUIS MIGEL

VISTA MICROEMPRESA

COLABORADOR	DISTRIBUCION		CONCRECION		CONCRECION %	
	Nro. Reg.	Oferta S/.	Nro. Reg.	Monto S/.	Nro. Reg.	Oferta
Funcionario de Negocio Microempresa	20,000	200,000	13,500	135,000	68%	68%
34218 RINABY MARQUEZ LENNER	12,000	120,000	11,500	115,000	96%	96%
34729 CALLUPE NAVARRO DIEGO FRANK DONATO	5,000	50,000	4,500	45,000	90%	90%
35866 ARROYO VEGA VICTOR ALEJANDRO	2,000	20,000	1,500	15,000	75%	75%
	39,000	390,000	27,000	270,000	69%	69%



Tabla 8.
Lista de Asistencia

LISTA DE ASISTENCIA

- Esta herramienta te va a permitir llevar un registro de participación de tu equipo en cada una de las reuniones agendadas a lo largo del mes.

MES:	
AGENCIA:	

FORMATO DE ASISTENCIA

Fechas:	xx/xx /xxxx	xx/xx /xxxx	xx/xx /xxxx	xx/xx /xxxx	xx/xx /xxxx	xx/xx /xxxx
Colaborador	Equipo de Negocios	Equipo de Negocios	Equipo de Negocios	Equipo de Negocios	Desarrollo de Habilidades del Equipo	Desarrollo de Habilidades del Equipo
1 Dennis Leon						
2 Sandra Durand						
3 Patricia Casafranca						
4 Javier Garcia						
5 Cristian Ochoa						
6 Yvan Rojas						
7 Sandra Gamarra						
8 Guillermo Unzueta						

Tabla 9.
Formato de Plan de Acción

FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN

- Esta herramienta te permitirá presentar de manera simple y ágil el plan de acción diseñado para cerrar las brechas de mejora y lograr los objetivos comerciales, de calidad y servicio definidos.
- Identificarás las brechas de mejora en función al resultado de los indicadores por debajo de lo esperado definiendo acciones y fechas de compromiso que permitan realizar un monitoreo y control hasta lograr el objetivo deseado.

Libre Disponibilidad		Real al 26	Meta mes	Cumpl. al 26	Proyección mes	Hay que hacer	Hay que hacer	Objetivos	
					Al cierre	(Cumpl.)			
#		124	120	80%	147	120%	4.5	0	Siempra
MSJ.		940	1,020	93%	1,122	100%	42.9	0	Atención
Ser Consumo MSJ.									


Línea Fija (LD)		Real al 26	Meta mes	Cumpl. al 26	Proyección mes	Hay que hacer	Hay que hacer	Objetivos	
					Al cierre	(Cumpl.)			
#		80						0	
MSJ.		462	328	143%	608	100%	33.9	0	

Metas/Avance Cumplidos	Metas/Avance no alcanzadas
LD, LD MES, LP	MES, TC, DP
Principales Causas	Principales Causas
Campaña interna con los RS	MES: Se realizó operativos de cobranzas sin embargo el cliente no cumplió con compromiso de pagos TC: Solo se realizó 3 activación masiva DP: No nos dieron base de clientes

Plan de Acción	Fecha de Compromiso	Status
MES: Realizar cobranza preventiva		
TC: Se ha programado 3 activaciones para este mes		
DP: Se ha solicitado a producto base de ex clientes ahorritas		

Tabla 10.
Formato de Acta de Comité SCI

FORMATO DE ACTA DE COMITÉ SCI

Acta de Comité SCI

FECHA DE REUNIÓN:	07-09-2017	AGENCIA:	
-------------------	------------	----------	--

PARTICIPANTES	ABREV.	CARGO
Juan Pérez	JP	FDN Mes
Victor Rojas	VR	Gerente de Agencia
Julio Castro	JC	Gestor SCI

AGENDA
Se deberá revisar todos los puntos de la agenda.

1. Revisión de Indicadores de cartera de agencia (por funcionario, por tramos y status SCI).
2. Revisión de cartera morosa de agencia (por funcionario, por tramos y status SCI).
3. Presentación de estrategia y acciones de recuperación y cobranza.
4. Misceláneos

COMENTARIOS / ACUERDOS	RESPONSABLE	FECHA DE COMPROMISO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Se firma éste acuerdo y nos comprometemos a cumplirlo.

- *El Acta de Comité SCI contiene los acuerdos y compromisos a los que se llegó durante la reunión y el detalle de los responsables.*

Tabla 11.
Reporte de Gestión de Cobranzas

LA BÁSICA – GESTIÓN DE COBRANZAS

Con esta herramienta podrás revisar con tu equipo:

- Compromisos de pago con SCI.
- Clientes en mora, con deterioro.
- Clientes en mora, por nro. cuotas vendidas, por días de mora, por monto cuota, saldo.
- Filtros por gestor SCI, por nro. De días faltantes para la próxima cuota.
- Registro de observaciones y motivos del cliente.
- Reporteria según los estados ingresados por SCI.

Status	Rango Inicial	Rango Actual	N° D. F. Prox. Cuota	APLICACIÓN	
I. Can. Deterioro	0 - 8	9 - 30	18	01434241	1572109 40102478 27192
I. Can. Deterioro	0 - 8	9 - 30	18	01434241	1534758 42201000 09192
I. Can. Deterioro	0 - 8	9 - 30	17	051891	1622658 06028939 06470
I. Can. Deterioro	0 - 8	9 - 30	17	051891	1611371 06099006 24852
I. Can. Deterioro	0 - 8	9 - 30	17	051891	1613049 09040225 31865
I. Can. Deterioro	0 - 8	9 - 30	17	051891	1648299 09044410 18364
I. Can. Deterioro	0 - 8	9 - 30	17	051891	1632311 01036955 03163

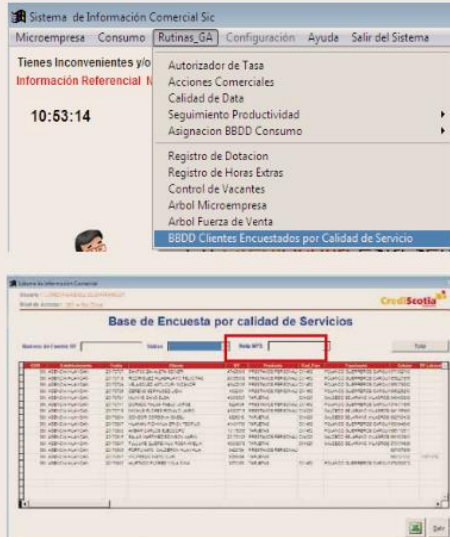
N° Cliente: 215 Nota: No Incluye Información de Casigo y Judicial
 Total Saldo S/.: 1,396,180.00 Total Cuota S/.: 338,765.00 Homb. del Arch Generar Salir
 Métricas y Administración de Ventas Versión: 0.1

Tabla 12.
Guía de Ingreso de Feed Back de llamadas NPS.

GUÍA PARA EL INGRESO DEL FEEDBACK EN LA BÁSICA

- **Paso 1:** Visualiza y/o descarga la Base de Clientes encuestados de tu agencia en La Básica.

- **Paso 2:** Dale doble clic al cliente que deseas llamar. Puedes utilizar el filtro de "Nota NPS" y priorizar detractores.



GUÍA PARA EL INGRESO DEL FEEDBACK EN LA BÁSICA

- **Paso 3:** Ingresas y detallas la retroalimentación del cliente.

Sistema de Información Comercial
Usuario : CORDOVA MENZ ELIDA MARGOT
Nivel de Acceso : 393 - Sin Zona

Datos del Personales

Fecha: 20170727 Cuenta BT: 47426365

Cliente: SANTOS ZAVALA GEINER

Producto: PRESTAMOS PERSONALES Cod_Fan: C31452

Funcionario: POLANCO GUERREROS CAROLINA FID Celular: 971082100

Telefono: Telefono Laboral: 0 00000

Nota NPS: 10

Comentario: PORQUE CUANDO SOLICITE EL CREDITO ME LO ENTREGARON INMEDIATAMENTE EL ASESOR FUE ATENTO AL MOMENTO DE DARMIE EL CREDITO.

Comentarios

Retroalimentación positiva: ¿Qué nos dice el cliente PROMOTOR? (P1)

Retroalimentación Negativa: ¿Qué nos dice el cliente DETRACTOR? (P2)

Temas a Escalar (escapan de la agencia) (P3)

Modificar Guardar Cancelar Salir

GUÍA PARA EL INGRESO DEL FEEDBACK EN LA BÁSICA

- **Paso 4:** Visualizas tus clientes gestionados utilizando el filtro "Status". Recuerda dar clic en "Total" luego de cualquier modificación.

Sistema de Información Comercial
Usuario : CORDOVA MENZ ELIDA MARGOT
Nivel de Acceso : 393 - Sin Zona

Base de Encuesta por calidad de Servicios

Numero de Cuenta BT: Status: **Con Gestion** Nota NPS: **Total**

CON	Emprendimiento	Fecha	IT	Producto	Cod_Fan	Funcionario	Celular	Tel Laboral
393	AGENCIA HUAYCAN	20170724	TELASQUEZ ASTUCURI WIGANDOR	43421100	PRESTAMOS PERSONAL	C31452	POLANCO GUERREROS CAROLINA	955176232
393	AGENCIA HUAYCAN	20170719	MICHUE FLORES RONALD JAIRO	43820716	PRESTAMOS PERSONAL	C31452	SALCEDO BEJARANO MILAGROS	941165980
393	AGENCIA HUAYCAN	20170803	AMBAR CARLOS ELEDORO	10115005	TARJETAS	C31452	POLANCO GUERREROS CAROLINA	955170511

Salir

Tabla 13.

Formato de Cartas a Asociaciones, Municipios y/o Entidades con Potencial.

FORMATO DE CARTAS A ASOCIACIONES, MUNICIPIOS Y/O ENTIDADES CON POTENCIAL

- *Esta herramienta te permitirá solicitar de manera estandarizada autorización a asociaciones, municipios y/o entidades con potencial comercial para poder ofrecer nuestros productos a sus miembros y/o empleados para recolectar base de datos de clientes.*
- *Las bases captadas como mínimo deben contar con DNI y teléfono.*
- *Una vez que se cuente con la base de datos, deberá ser enviada a Soporte Comercial, para el filtro masivo.*

CrediScotia[®]

Señor:
Sr. xxxxxxxx
Alcalde Distrital de Independencia.

Presente.-

De nuestra Consideración:

Mediante la presente los saludamos muy cordialmente y a la vez le comunicamos que la Financiera CrediScotia, S.A. a su disposición productos como Créditos de Libres Disponibilidad Y Tarjeta de Crédito Única.

Por ello, deseamos que el personal que labora con Ud. y la comunidad del distrito, distribe de todos los beneficios de esos productos sin demoras y con todas facilidades del caso. Para tal fin, nos gustaría contar con su autorización y nos brinde las facilidades de acceso, en el periodo del día de xxxxx al de xxxx, en el horario de xxx am. a xxx pm.

La Financiera asignará una persona para atenderlos en cualquier aspecto de interés, para ello Ud. puede contactarse con la Srta. xxxxxxxxx - Coordinadora de Ventas Cel. xxxxxxx o al xxxxxx xxxxx xxxxx.

Agradecemos la atención que le brinde a la presente, quedamos de Ud.

Atentamente,

Ricardo Pérez Valdez
Gerente de Agencia Plaza Lima Norte

Tabla 14.
Formato Coaching Observacional

FORMATO DE COACHING OBSERVACIONAL

- El Formato de Coaching Observacional te permitirá llevar un registro de las principales actividades comerciales y de servicio, así como asegurar que se cumpla con la promesa de servicio.
- Tener en cuenta que existen 3 formatos: Ventas Microempresa, Ventas Consumo y Gestión Telefónica asimismo no necesariamente en una sola sesión de coaching observacional, se cubrirán todos los puntos requeridos en el formato.

Credicoop		Plantilla Coaching Observacional - Ventas Microempresas	
Colaborador: Semana de:			
Preparar	¿Se ha identificado a los clientes involucrados y priorizados a atender? ¿Se ha identificado el producto a ofrecer? ¿Se ha identificado el servicio a ofrecer? ¿Se ha identificado el momento de la oferta? ¿Se ha identificado el lugar de la oferta? ¿Se ha identificado el medio de transporte? ¿Se ha identificado el medio de comunicación? ¿Se ha identificado el medio de entrega? ¿Se ha identificado el medio de pago? ¿Se ha identificado el medio de entrega del producto? ¿Se ha identificado el medio de entrega del servicio? ¿Se ha identificado el medio de entrega de la información? ¿Se ha identificado el medio de entrega de la documentación? ¿Se ha identificado el medio de entrega de la atención? ¿Se ha identificado el medio de entrega de la solución? ¿Se ha identificado el medio de entrega de la respuesta? ¿Se ha identificado el medio de entrega de la retroalimentación?		
Revisar	¿Se ha revisado el plan de trabajo? ¿Se ha revisado el plan de ventas? ¿Se ha revisado el plan de servicio? ¿Se ha revisado el plan de atención? ¿Se ha revisado el plan de solución? ¿Se ha revisado el plan de respuesta? ¿Se ha revisado el plan de retroalimentación?		
Realizar	¿Se ha realizado la oferta? ¿Se ha realizado el servicio? ¿Se ha realizado la atención? ¿Se ha realizado la solución? ¿Se ha realizado la respuesta? ¿Se ha realizado la retroalimentación?		
Revisar y documentar	¿Se ha revisado el plan de trabajo? ¿Se ha revisado el plan de ventas? ¿Se ha revisado el plan de servicio? ¿Se ha revisado el plan de atención? ¿Se ha revisado el plan de solución? ¿Se ha revisado el plan de respuesta? ¿Se ha revisado el plan de retroalimentación?		
Reportar	¿Se ha reportado el plan de trabajo? ¿Se ha reportado el plan de ventas? ¿Se ha reportado el plan de servicio? ¿Se ha reportado el plan de atención? ¿Se ha reportado el plan de solución? ¿Se ha reportado el plan de respuesta? ¿Se ha reportado el plan de retroalimentación?		
Completar	¿Se ha completado el plan de trabajo? ¿Se ha completado el plan de ventas? ¿Se ha completado el plan de servicio? ¿Se ha completado el plan de atención? ¿Se ha completado el plan de solución? ¿Se ha completado el plan de respuesta? ¿Se ha completado el plan de retroalimentación?		
Completar	Completamente, Identifica 3 áreas de oportunidad		

Credicoop		Plantilla Coaching Observacional - Ventas Consumo	
Colaborador: Semana de:			
Preparar	¿Cuenta con los materiales que necesitará para la atención de clientes? ¿Cuenta con los materiales que necesitará para la atención de clientes? ¿Cuenta con los materiales que necesitará para la atención de clientes?		
Revisar	¿Cuenta con los materiales que necesitará para la atención de clientes? ¿Cuenta con los materiales que necesitará para la atención de clientes? ¿Cuenta con los materiales que necesitará para la atención de clientes?		
Realizar	¿Realiza preguntas abiertas para obtener información respecto a las necesidades del cliente y controlar para controlar el tiempo de atención? ¿Realiza preguntas abiertas para obtener información respecto a las necesidades del cliente y controlar para controlar el tiempo de atención? ¿Realiza preguntas abiertas para obtener información respecto a las necesidades del cliente y controlar para controlar el tiempo de atención?		
Revisar y documentar	¿Verifica las necesidades del cliente con los objetivos para el cliente? ¿Verifica las necesidades del cliente con los objetivos para el cliente? ¿Verifica las necesidades del cliente con los objetivos para el cliente?		
Reportar	¿Confirma que el cliente haya comprendido los términos, condiciones y costos de la solución ofrecida? ¿Confirma que el cliente haya comprendido los términos, condiciones y costos de la solución ofrecida? ¿Confirma que el cliente haya comprendido los términos, condiciones y costos de la solución ofrecida?		
Completar	Completamente, Identifica 3 áreas de oportunidad		

Credicoop		Plantilla Coaching Observacional - Gestión Telefónica	
Colaborador: Semana de:			
Preparar	¿Se han identificado y priorizado los clientes? ¿Se han identificado y priorizado los clientes? ¿Se han identificado y priorizado los clientes?		
Revisar	¿Se han identificado y priorizado los clientes? ¿Se han identificado y priorizado los clientes? ¿Se han identificado y priorizado los clientes?		
Realizar	¿Realiza preguntas abiertas para obtener información respecto a las necesidades del cliente y controlar para controlar el tiempo de atención? ¿Realiza preguntas abiertas para obtener información respecto a las necesidades del cliente y controlar para controlar el tiempo de atención? ¿Realiza preguntas abiertas para obtener información respecto a las necesidades del cliente y controlar para controlar el tiempo de atención?		
Revisar y documentar	¿Verifica las necesidades del cliente con los objetivos para el cliente? ¿Verifica las necesidades del cliente con los objetivos para el cliente? ¿Verifica las necesidades del cliente con los objetivos para el cliente?		
Reportar	¿Confirma que el cliente haya comprendido los términos, condiciones y costos de la solución ofrecida? ¿Confirma que el cliente haya comprendido los términos, condiciones y costos de la solución ofrecida? ¿Confirma que el cliente haya comprendido los términos, condiciones y costos de la solución ofrecida?		
Completar	Completamente, Identifica 3 áreas de oportunidad		

Tabla 15.
Formato Coaching Individual

FORMATO DE COACHING INDIVIDUAL

- El Formato de Coaching Individual te permitirá llevar un registro de los principales logros y éxitos tanto de la gestión comercial como del servicio brindado a los clientes (NPS).
- En esta herramienta se deben identificar las oportunidades de mejora en las que se debe trabajar con el colaborador y el plan de acción acordado en la sesión de Coaching.

Coach:
Coaching:
Fecha:

Coaching Individual - Ventas y Servicio

Objetivo: Revisar los Reportes de Ventas, Base de datos, NPS, Reporte de campañas, referidos; antes de la sesión y revisar los resultados mensuales previos a la fecha.

Alcance: Revisar los reportes mencionados anteriormente para ver el progreso y posiciones, así como cualquier información de retroalimentación del cliente, según corresponda.

Revisar el progreso a la fecha y los logros en Ventas y Servicio	Progreso desde la última sesión (que trabas) Logros (Ventas, NPS, Servicio al Cliente)
Identificar áreas de oportunidad de mejora y causas raíz para los resultados de Ventas	Áreas de Oportunidad Causa Raíz
Dialogar con el Cliente sobre la retroalimentación individual recibida por parte del cliente	Promotor Demotivo

Coaching Individual - Ventas y Servicio

Tema a Mejorar?	Cómo lo logramos?	Cuándo lo haremos?	Responsable
1	1	1	
2	2	2	
3	3	3	