

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**FIELD COACHING PARA EQUIPO DE VENTAS DE LA CAMARA DE  
COMERCIO DE CUCUTA**

**SILVIA MARGARITA ALVAREZ ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CUCUTA  
JULIO 01 DE 2015**

**FIELD COACHING PARA EQUIPO DE VENTAS DE LA CAMARA DE  
COMERCIO DE CUCUTA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**ASESOR: OLGA TIBADUIZA**

**SILVIA MARGARITA ALVAREZ ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CUCUTA**

**JULIO 01 DE 2015**

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	5
<b>1. Modulo Competencias Básicas del Coach.....</b>	<b>6</b>
1.1 Establecer confianza e Intimidad.....	6
1.2 Escucha activa.....	6
1.3 Cuestionar con fuerza.....	7
1.4 Capacidad de Integrar y Evaluar.....	8
<b>2. Módulo Coaching Organizacional.....</b>	<b>8</b>
2.1 Para la situación laboral de referencia los objetivos al incluir <i>Coaching Organizacional</i> son.....	8
2.2 ¿Cómo cree que el proceso de Coaching facilitará o aportará a este proceso? .....	8
2.3 Describa los resultados que desea encontrar aplicando <i>Coaching Organizacional</i> a la situación laboral de referencia.....	9
<b>3. Modulo El Poder de la Conversación / Preguntas Inteligentes y Poderosas.....</b>	<b>9</b>
3.1. Realice una lista de actores principales a intervenir en el proceso de Coaching.....	9
<b>4. Modulo Modelos Mentales Creencias y Paradigmas.....</b>	<b>11</b>
4.1 ¿Cuáles creen que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación laboral seleccionada? .....	11
4.2 ¿Qué imágenes u holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la situación laboral? .....	11
<b>5. Modulo Gerentes a Coach.....</b>	<b>12</b>
5.1 ¿Qué cree actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación laboral seleccionada? .....	12

5.2	¿Cómo por medio del Coaching, los líderes podrían mejorar las decisiones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito en ésta situación?	12
5.3	¿Qué cambiaría del estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al coaching?	13
<b>6.</b>	<b>Modulo Coaching de Equipos</b>	
6.1.	Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada	13
6.2.	¿Cómo intervendría, por medio del Coaching, al equipo en éste momento?	13
6.2.1.	Fase de conocimiento	14
6.2.2.	Fase de Ejecución	14
6.2.3.	Sesión de Coaching	15
<b>7.</b>	<b>Modulo Coaching Comercial</b>	17
7.1.	¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?	17
7.2.	¿Identifique como, desde el coaching Comercial, trabajarían para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas?	18
	Bibliografía	19

## INTRODUCCIÓN

El Centro de Formación Empresarial de la CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA es el encargado de la oferta de programas de Educación Superior y formación continua en convenio con Universidades Nacionales.

El equipo comercial está compuesto por dos (2) asesoras externas, un (1) asesor interno, un (1) líder de servicio de Berlitz, un (1) asesor comercial para la oferta de programas en salud, un (1) asesor comercial para los programas de la bolsa de valores de Colombia.

El líder del área considera importante realizar coaching con el equipo de trabajo a fin de establecer una estrategia de mercadeo conjunta y utilizando el Field – Coaching como metodología, identificar las necesidades implícitas y explícitas del Coachee, su experiencia, limitaciones u obstáculos en el proceso de venta; así como las habilidades que potencialicen su labor.

## **1. MODULO**

### **COMPETENCIAS BASICAS DEL COACH**

#### **1.1. Establecer confianza e intimidad:**

Se necesita ésta competencia para trabajar en las habilidades de cada integrante del equipo comercial con el fin de liberar el potencial positivo que lleve a mejores resultados. Esta competencia permite al coach establecer una relación íntima y crear conciencia en el coachee sobre su potencial para alcanzar las metas mediante la identificación y declaración de las mismas.

Es necesario al establecer confianza en los colaboradores permitir que exista una apertura genuina desde el ser, reconociendo la importancia a cada uno de los colaboradores dentro del proceso de la organización, por otro lado, los colaboradores deben sentir transparente la intervención y esta puede estar asociada a que el colaborador utilice los recursos anteriormente mencionados, para que el mismo logre apalancar y cumplir sus propósitos personales a través de su gestión desde cualquier actuar en la organización.

Es importante para el coach no hacer juicios de valor, se debe actuar con total neutralidad y apoyarse en las herramientas que ya se conocen, para este fin, al momento de establecer esa empatía se debe lograr la desprenderse de cualquier concepto, recordar que es buscar a través de preguntas asertivas el potencializar y darle la oportunidad a ese ser humano de crecer y de mejorar su yo anterior.

#### **1.2. Escucha activa:**

Esta competencia la debe tener el coach en todo el proceso.

En el momento de desarrollar Field- coaching como metodología de trabajo; el coach debe tener la competencia de escuchar activamente al coachee en la rutina de ventas; una escucha que le permita percibir la actitud de los asesores frente a la venta y le proporcione herramientas para

determinar la categoría del representante, los días recomendados y el enfoque de la sesión.

Previo a la aplicación de ésta metodología; el coach debe tener una comunicación abierta con que le permita conocer las necesidades personales y/o problemas que tenga el coachee. A la vez, comprender cómo impactan en su desempeño.

Posterior al trabajo de campo y en las sesiones de coaching debe tener la competencia de escuchar el sentir de cada coachee, su experiencia, limitaciones, inquietudes, y cualquier otro comentario de su labor.

La escucha activa es un hábito exitoso que permite identificar las necesidades explícitas e implícitas del coachee, se debe estar dispuesto a escuchar desde la imparcialidad, lograr establecer una conexión real es la base y se logra desde la confianza que como coach logre generar.

### 1.3. Cuestionar con fuerza:

Considero que es una de las competencias que cobra mayor relevancia en la sesión de coaching pues de la calidad de las preguntas, depende obtener información en beneficio del proceso.

Es necesario hacer preguntas que revelen los impedimentos u obstáculos actuales que perciben los asesores comerciales, para el logro de los objetivos del área.

También esta competencia es necesaria para llevar al equipo comercial a pensar en opciones para mejorar su desempeño, pensar en el progreso, generar creatividad, fuerza y posterior plan de acción.

Para potencializar todas estas habilidades, es necesario generar el ambiente propicio, darle las herramientas, el espacio y la importancia al colaborador para que pueda generar ideas, compromisos y se de en todo el equipo de trabajo un engranaje perfecto donde cada pieza aunque es diferente de la otra, haga el aporte que le permita sentir pertenencia y relevancia en su actuar.



#### 1.4. Capacidad de Integrar y Evaluar:

El coach debe tener la competencia de integrar la experiencia en el campo (Field- coaching) con las sesiones de coaching que se realicen con el equipo comercial.

Ambas son fuente de información que integrándolas van a facilitar el logro de la meta establecida por el equipo.

## 2. MODULO

### COACHING ORGANIZACIONAL

#### 2.1. Para la situación laboral de referencia los objetivos al incluir *Coaching Organizacional* son:

- Destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- Facilitar la motivación y el entusiasmo de las personas que conforman el área comercial de Formación Empresarial
- Lograr un equipo de trabajo de alto desempeño
- Crear una estrategia comercial conjunta que permita superar las metas del área.

#### 2.2. ¿Cómo cree que le proceso de Coaching facilitará o aportará a este proceso?

Implementando éste proceso se busca mejorar y descubrir las habilidades comerciales del área de formación empresarial de la Cámara de Comercio. El coaching facilitará a las personas a realizar mejor su labor comercial, descubriendo nuevas posibilidades que incluso desconocen de sí mismas.

Durante éste proceso se espera que los asesores comerciales sean quienes propongan lo que tiene que hacer y cuál es la mejor forma, creando una

estrategia conjunta que permita superar las metas del área en ingresos, personas capacitadas, programas abiertos y por ende en su remuneración. A través del coaching se espera que los participantes diseñen sus objetivos y planes de acción alinearlos con la estrategia de mercadeo; garantizando que van por el mismo camino de la entidad.

2.3. Describa los resultados que desea encontrar aplicando *Coaching Organizacional* a la situación laboral de referencia.

Para la situación de referencia, se espera que aplicando Coaching Organizacional se encuentren los obstáculos e impedimentos que tiene la fuerza de ventas para la efectividad de su labor. Con éste proceso esperamos conocer las causas de su bajo rendimiento con el fin de hacerle frente para evitar que se produzcan fallas que pueden ser fatales para el crecimiento de un negocio.

Es importante además conocer la actitud que tienen los asesores frente a la venta y cuáles son las razones motivacionales y de entusiasmo que lleven a desempeño comercial.

Por último se busca definir una estrategia de mercadeo conjunta que comprometa a todo el equipo en el logro de los objetivos del área.

### **3. MODULO**

#### **EL PODER DE LA CONVERSACION / PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS**

3.1. Realice una lista de actores principales a intervenir en el proceso de Coaching.

### **Maria Clara Jaramillo**

Asesor Comercial Externo: En el proceso de coaching es de gran ayuda que por medio de preguntas el asesor tome conciencia de la situación actual, identifique cuales son las razones que impiden el cierre de negocios en menos tiempo, retar supuestos que le previenen a actuar de nuevas maneras y que salida o vías propone.

### **Monica Amezquita**

Asesor Comercial Externo: En el proceso de coaching es de gran ayuda que por medio de preguntas el asesor tome conciencia de la situación actual, identifique cuales son las razones que impiden el cierre de negocios en menos tiempo, retar supuestos que le previenen a actuar de nuevas maneras y que salida o vías propone.

### **Yohana Galvis**

Asesor Comercial Interno: Sería de gran ayuda que en éste proceso por medio de preguntas el asesor identifique nuevas oportunidades de negocio; genere creatividad, valentía y fuerza para salir al mercado.

### **Jehimy Sanchez: Asesor comercial**

Fundación Universitaria Ciencias de la Salud: Se quiere lograr por medio de preguntas que el asesor potencialice su actitud y enfoque comercial, logre calificar a sus clientes potenciales con mayor eficacia y reducir las distracciones que pueden romper sus objetivos.

### **Maria Alejandra Diaz**

Asesor Comercial Berlitz: En el proceso de coaching sería de gran ayuda que a través de preguntas Maria Alejandra logre prever y desactivar la objeción respecto al precio y desarrolle las preguntas concretas que vendan así como dejar de perder un tiempo valioso en las prospecciones mal orientadas.

## **Enid Claritza Ferrer**

Asesor comercial programas de la Bolsa de Valores de Colombia y líder del capítulo Norte de Santander de la Fundación EXE: Se quiere lograr por medio de preguntas que el asesor potencialice su actitud y enfoque comercial, logre calificar a sus clientes potenciales con mayor eficacia y reducir las distracciones que pueden romper sus objetivos.

### **4. MODULO**

#### **MODELOS MENTALES CREENCIAS Y PARADIGMAS**

- 4.1. ¿Cuáles creen que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación laboral seleccionada?

En general el equipo de ventas de Formación Empresarial se ve enfrentado a las siguientes creencias:

- “Yo no puedo con ese cliente”
- “Esta visita será una pérdida de tiempo”  
“Este cliente no puede pagar lo que vale la especialización”
- “Las empresas no invierten en capacitación”
- “A la gente no le gusta capacitarse”

- 4.2. ¿Qué imágenes u holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la situación laboral?

La clase de imágenes que es importante dar al colaborador es de pertenencia más allá de las Jerarquías propias de la organización, es estar todos comprometidos en que su actuar no es grande o pequeño; por el contrario valioso y que genera

un alto impacto en el área. Enriquecer una imagen de unidad, alegría, armonía para que los resultados fluyan de manera espontánea y creativa.

## **5. MODULO**

### **GERENTES A COACH**

5.1. ¿Qué cree actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación laboral seleccionada?

La primera habilidad que el coach debe resolver para sí mismo es la humildad, el reconocimiento de que todos somos seres humanos y que como líder si los resultados no se han dado es porque en gran medida debo empezar a ser un gran observador de mi actuar y desde allí empezar a construir, mejorar y actuar en beneficio de las cosas que quiero lograr para el área; pensar y sentir que cada persona cuenta para lograr los resultados.

Debe además contar con habilidades de escucha activa, dar retroalimentación, formulación de preguntas adecuadas a cada momento de la conversación; sabiendo cuando es conveniente realizar preguntas de uno u otro tipo, y el motivo por el cual se hacen, es clave para la efectividad del proceso. Es importante además entregar herramientas y dinámicas de coaching para lograr que los demás tomen conciencia de la situación, se replanteen su forma de enfocar su labor comercial y se orienten a la acción.

5.2. ¿Cómo por medio del Coaching, los líderes podrían mejorar las decisiones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito en ésta situación?

Los líderes de área a través de estas herramientas podemos generar cambios y lo más importante generar acuerdos para lograr un adecuado espacio de trabajo donde sé que después los resultados se darán aumentando la productividad del área para beneficio de la organización y de los colaboradores como tal.

- 5.3. ¿Qué cambiaría del estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al coaching?

Cambiaría a un estilo de conversación orientada al logro, que involucre motivación y que proporcione crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y suyo propio.

La conversación actual de los líderes debe ser ganadora, que inspire y que mediante el ejemplo de disciplina, responsabilidad y compromiso oriente al equipo hacia la realización de sus logros y del área en la cual se desempeña.

## **6. MODULO**

### **COACHING DE EQUIPOS**

- 6.1. Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada

Equipo comercial del Centro de Formación Empresarial

- 6.2. ¿Cómo intervendría, por medio del Coaching, al equipo en éste momento?

## Field – Coaching:

Metodología en el campo. Acompañamiento a la fuerza de ventas en su labor.

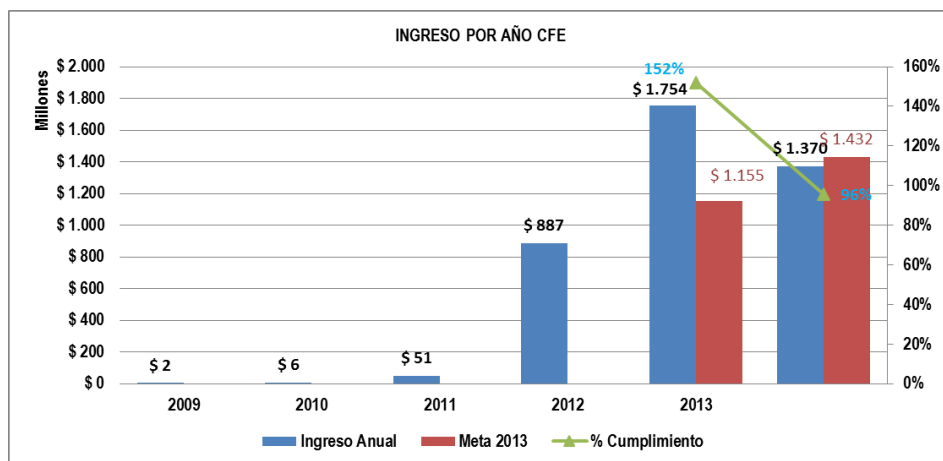
### 6.2.1. Fase de conocimiento

Este proceso se desarrolla previo a la salida al mercado. El objetivo es establecer una comunicación abierta entre el equipo comercial y el líder (coach), de tal manera que se establezcan los parámetros sobre los cuales se hará el trabajo del día.

Así mismo hacer una revisión de resultados de la gestión del 2014 y el cumplimiento de los indicadores del año en curso. Es importante tener un contexto de su gestión comercial para tener un punto de partida para el día de trabajo.

OBJ. ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	INDICADOR	ÍNDICE	META 2014		AVANCE
1) Incrementar el porcentaje de sostenibilidad del CFE, con base a la operación. 2) Incrementar la demanda por los programas ofrecidos. 3) Mejorar el posicionamiento de la Universidad Virtual	1) CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO EMPRESARIAL.	CONVENIOS	Número de convenios suscritos	P	5	60%
				E	3	
		ESTUDIANTES MATRICULADOS	Número de estudiantes matriculados	P	1000	86%
				E	859	
		OFERTA DE PROGRAMAS	Número de programas ofrecidos	P	20	90%
				E	18	
		VENTAS DEL CFE	Ventas registradas por programas de formación	P	\$ 1.431.646.701	96%
	E			\$ 1.369.730.000		
	INGRESOS	Ingresos netos por programas de formación	P	\$ 301.740.345	93%	
			E	282.041.731		
	INGRESOS POR DIPLOMADOS CONCILIACIÓN	Ingresos por diplomados en temas de Conciliación	P	\$ 70.000.000	88%	
			E	61.725.056		
	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Presupuesto	P	\$ 197.993.824	104%	
			E	\$ 91.415.850		
E			\$ 115.430.921			
2). EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN	AVANCE EN EL PLAN DE ACCIÓN	Avance registrado en las actividades del plan de acción.	P	92	111%	
			E	102		
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Presupuesto	P	\$ 28.320.000	95%		
		E	\$ 23.041.112			
		E	\$ 3.976.313			

Fuente: Indicadores 2.014 Cámara de Comercio de Cúcuta



**Fuente:** Indicadores 2.014 Cámara de Comercio de Cúcuta

- **Con respecto a la MEGA**

En el año 2021, la Cámara de Comercio de Cúcuta generará ingresos por 20 millones de dólares, de los cuales el 60% serán por ingresos diferentes al registro. A lo largo de la década apalancará recursos por 50 millones de dólares para proyectos estructurados por la Cámara de Comercio para el desarrollo empresarial y 500 millones de dólares para proyectos de desarrollo regional.

CONSOLIDADO DE INGRESOS CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL									
Movimiento entre 2009/01/01 AL 2014/11/19									
AÑO	CCC	UNISABANA	BVC	UIS	UPB	BERLITZ	Ingresos por año	Acumulado	Meta
2009	\$ 2.002.296						\$ 2.002.296		\$ 9.000.000.000
2010	\$ 6.404.301						\$ 6.404.301		\$ 9.000.000.000
2011	\$ 37.473.575	\$ 8.000.000	\$ 5.350.000				\$ 50.823.575		\$ 9.000.000.000
2012	\$ 7.800.000	\$ 872.719.500	\$ 6.470.000				\$ 886.989.500	\$ 886.989.500	\$ 9.000.000.000
2013		\$ 1.001.359.500	\$ 7.600.000	\$ 744.900.000			\$ 1.753.859.500	\$ 2.640.849.000	\$ 9.000.000.000
2014	\$ 22.200.000	\$ 411.000.000	\$ 0	\$ 328.780.000	\$ 568.750.000	\$ 39.000.000	\$ 1.369.730.000	\$ 4.010.579.000	\$ 9.000.000.000
TOTALES							\$ 4.069.809.172		

**Fuente:** Informe de Gestión Centro de Formación Empresarial 2014.

### 6.2.2. Fase de Ejecución

Las actividades se llevaran a cabo en el mercado. El líder del área asistirá con los asesores comerciales a las visitas programadas en su agenda de trabajo y su participación será como observador. En ésta fase se procede a visitar el mercado con el objetivo de conocer y comprender la dinámica del mismo, así como la



gestión que realiza el equipo comercial y los valiosos criterios del cliente. Ambos hacen luego de la actividad un resumen de su experiencia.

### 6.2.3. Sesión de Coaching

Aplicación de **GROW**

**G:** Identificar la situación actual en la cual el colaborador debe mejorar. Para éste caso el líder coach propone el tema producto de su experiencia en el campo (Field –coaching)

Preguntas:

Te he llamado para que conversemos sobre...

**R:** El colaborador expone toda la información relevante sobre el tema y si situación personal frente a éste.

Preguntas:

¿Qué querrías que pase en este coaching?

¿Cuáles son tus expectativas con tu labor comercial?

¿Qué esperas como resultado?

¿Cuál es la situación actual?

¿Dónde te ocurre?

¿Quiénes son los protagonistas de que eso suceda?

¿Qué piensas o que crees acerca de por qué paso lo que paso?

¿Qué desearías que sucediera en tu gestión o que hubiera sucedido?

**O:** Una vez el coachee esté en frente a su realidad debe conocer las posibles opciones

Preguntas:

¿Que necesitas que ocurra para cumplir con los indicadores del área?

¿Qué tendría que pasar para que tu gestión sea más efectiva?

¿Qué otras posibilidades existen?

De las posibilidades que mencionas ¿Cuál crees que funcionaría mejor?

Si eliges esa opción ¿Cuáles serían las consecuencias?

Si pudieras empezar de nuevo tu actividad comercial ¿Qué cambiarías?

**W:** Diseñar un plan de acción que haga más efectiva la labor comercial, mejore la actitud del asesor frente a la venta por ende los resultados de su desempeño.

Preguntas:

¿Tu plan de acción es?

¿Cuál es el paso más importante?

¿Qué vas a hacer?

¿Cuándo lo inicias? – se determina fecha

¿Qué recursos necesitas?

## **7. MODULO**

### **COACHING COMERCIAL**

- 7.1. ¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?

Todos los actores de la situación se requieren vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo pues están directamente relacionados con la gestión comercial.

7.2 Identifique como, desde el coaching Comercial, trabajarían para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas.

Identificar cual es la razón que puede llegar a motivar a los colaboradores a participar en el proceso de coaching.

Mostrar ventajas y beneficios de implementar este proceso en su gestión comercial.

Exponer los resultados positivos en el proceso implementado en el resto del equipo comercial.

## BIBLIOGRAFIA

**Universidad de la Sabana** “Material de apoyo entregado por los facilitadores del programa Coaching Gerencial”

**Dirección web Coaching Comercial:** <http://coaching-comercial.es/coaching-comercial-3/que-es-el-coaching-comercial/>

**Dirección Web Coaching de Equipos:** <http://www.lider-haz-go.go.info/coaching-de-equipos-empresas/>