

PROCESO DE VENTAS Y HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS PARA LA TOMA
DE DECISIONES PARA LA BANCA PERSONAL DEL GRUPO HELM

ANDREA DEL PILAR SERRANO PALACIOS

Trabajo de Grado
Investigación Aplicada

Asesor: Alejandro Useche

UNIVERSIDAD LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGICA
2010

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Marzo 2010

CONTENIDO

| | Pag. |
|---|-----------|
| INTRODUCCION | 5 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 7 |
| 2. FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 8 |
| 3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA..... | 9 |
| 4. OBJETIVO GENERAL | 10 |
| 5. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 11 |
| 6. JUSTIFICACION..... | 12 |
| 7. MARCO TEORICO | 13 |
| 7.1. VENTAS DE HOY | 13 |
| 7.2. EL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA | 14 |
| 8. PROCESO DE VENTA | 15 |
| 8.1. BUSCAR CLIENTES..... | 16 |
| 8.2. PREPARACION O REVISION DE PLANES | 17 |
| 8.2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM..... | 19 |
| 8.2.2. LA ESTRATEGIA CRM..... | 22 |
| 8.3. CONTACTO CON EL CLIENTE..... | 31 |
| 8.3.1. SALUDO | 31 |
| 8.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA REUNIÓN..... | 31 |
| 8.3.3. ACERCAMIENTO DEL CLIENTE | 32 |
| 8.4. DESARROLLO DE LA REUNION CON EL CLIENTE | 33 |
| 8.4.1. PRESENTACION DE PRODUCTOS Y PLANES..... | 33 |
| 8.4.2. MANEJO DE OBJECIONES | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 8.5. EL CIERRE COMO NEGOCIACION GANA – GANA | 38 |
| 8.5.1. RESUMEN DE ACUERDOS Y COBROS | 40 |
| 8.5.2. VALOR AGREGADO | 40 |
| 8.6. ANALISIS DE LA VISITA | 40 |
| 8.7. SERVICIO POSTVENTA | 41 |
| 9. HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE PERMITEN LA TOMA DE DECISIONES PARA DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y SEGUIMIENTO DE VENTAS | 42 |
| 9.1. HERRAMIENTA BASADA EN EL CRM | 44 |
| 9.2. CICLO DE RELACIONAMIENTO DEL CLIENTE..... | 45 |
| 9.3. CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV) | 48 |
| 9.4. RECENCIA, FRECUENCIA Y VALOR MONETARIO | 49 |
| 9.5. HERRAMIENTA DE MANEJO DE CAMPAÑAS | 50 |
| 9.6. MAPAS ESTRATÉGICOS | 51 |
| 10. MARCO CONCEPTUAL..... | 55 |
| CONCLUSIONES | 57 |
| BIBLIOGRAFIA | 61 |

INTRODUCCION

El grupo Helm, antes Banco de Crédito, es una entidad financiera de carácter privado. Fue fundado en Bogotá en el año 1963 bajo el nombre BANCO DE CONSTRUCCION Y DESARROLLO. En 1976 el Banco cambia de razón social por la de BANCO DE CREDITO Y DESARROLLO y en 1978 cambia nuevamente la razón social por la de BANCO DE CREDITO. En el año 2002, cambia de razón social a BANCO DE CREDITO HELM FINANCIAL SERVICES.

En el año 2009, se implemento la marca Helm resultado del proyecto de Branding que se enfocó en el concepto de Brand Sense de Martin Lindstrom, el cual no solo consistía en un mero cambio de razón social sino crear una experiencia diferente, que convierta al resto de la categoría en irrelevante: el sector financiero es monótono, acartonado, tedioso (filas, transacciones, interés financiero); el Helm tendrá un ambiente físico que no parece un banco sino una boutique, sin filas, sin afanes, el cliente encontrará eficiencia y respuestas oportunas (asesor financiero), soluciones simples y ágiles a problemas complejos con tecnología de punta y percibido por todos los sentidos: olores agradables en sucursales, texturas, sonidos relajantes, ambiente agradable y sabores diferentes en dulces y agua que es entregada a los clientes del banco.

En la actualidad, Helm Bank cuenta con sucursales en las nueve principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Cali, Pereira, Armenia y Manizales) desde las cuales ofrece todos los servicios propios del sistema bancario para efectuar transacciones a nivel nacional e internacional.

El Grupo Helm tiene presencia en países como Colombia, Venezuela, Panama, Estados Unidos e Islas Cayman y aprovechando la presencia en estos países las compañías filiales y empresas asociadas, han acompañado su nombre con “Helm Financial Services” convirtiendo esto en un sello de respaldo en Colombia y en el exterior.

En su origen, Helm Bank se especializo en el segmento empresarial con un portafolio competitivo para este nicho de mercado. Poco a poco, empezó a incursionar en el mercado de las personas naturales, creando así un portafolio

especializado de inversión y financiación para este segmento. Se crearon los nichos Helm Mujer (portafolio enfocado a mujeres), Helm Special (portafolio especializado para profesionales de la salud) y Helm Xtremo (portafolio enfocado a jóvenes) que buscan satisfacer las necesidades puntuales de este nicho de mercado.

El principal enfoque del GRUPO HELM es penetrar y profundizar la Banca Personal (personas naturales) y se hace necesario contar con las herramientas apropiadas que permitan establecer estrategias y la toma de decisiones oportunas; además de contar con un grupo de vendedores competitivos como el canal más aceptado de ventas en el sector bancario (Investigación In House realizado por el Dpto de Investigación de Mercados año 2006-2007 y 2008, II Estudio de Indica Colombia año 2008). Por tal motivo es necesario investigar, analizar y definir una herramienta que se adapte a las necesidades de la Banca como el seguimiento continuo a toda la fuerza de ventas para lograr los objetivos de ventas.

En el mercado bancario Colombiano donde la competencia cada vez se hace más fuerte a través de productos y servicios diferenciales es de gran importancia para cualquier empresa prestar un buen servicio y contar con un equipo de ventas profesional y capacitado.

La limitación que se tiene es a nivel tecnológico, ya que las herramientas implican un nivel de desarrollo alto para que realmente sea dinámica.

El impacto de esta investigación en el GRUPO HELM es alto, dado que actualmente no se cuenta con una herramienta adecuada y dinámica para la toma de decisiones para el planteamiento de estrategias comerciales ni un proceso definido de ventas en la Banca Personal.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El GRUPO HELM es una entidad financiera creada en el año 1963, quien desde su origen, se especializó en el segmento empresarial con un portafolio competitivo para este nicho de mercado. Dados los cambios que ha sufrido el sector financiero, donde su enfoque es la venta masiva de productos a personas naturales, el GRUPO HELM empezó a incursionar en este nicho con productos especializados para la Banca, sin dejar de lado el Servicio al Cliente por el cual siempre se ha destacado.

La Banca Personal, dentro del GRUPO HELM, ha sufrido importantes cambios desde cuando los Asesores Comerciales y Gerentes estaban concentrados en procesos operativos y no en las ventas. A partir de julio de 2008, la Banca Personal modificó su estructura de manera tal, que el nuevo enfoque debe ser comercial y redireccionar la carga operativa a funcionarios especializados en procesos. Para lograr este objetivo, se eliminó el 80% de la carga operativa que tenía anteriormente este tipo de cargos. Adicionalmente, existe un grupo especializado de Gerentes que atiende los clientes más rentables de la Banca con atención y productos preferenciales. Sin embargo, a pesar del nuevo enfoque, no se cuenta con un proceso estándar para monitorear el proceso de ventas y una herramienta especializada que permita tener un conocimiento más amplio del cliente de tal manera que se pueda planificar una venta efectiva y otras mediciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos comerciales.

Por tal motivo, es necesario establecer un proceso estándar y una herramienta lo suficientemente robusta que permita tomar decisiones para la consecución de los objetivos de ventas, logrando establecer, por parte del Gerente de Oficina, un diagnóstico de su oficina y las estrategias a realizar de acuerdo a sus propias necesidades. El no contar con un proceso estratégico de venta y el no tener una herramienta especializada en el cliente, no le permitirá a los asesores y gerentes obtener los resultados esperados por la organización.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Actualmente no se cuenta con un procedimiento estándar de ventas para el Grupo Helm ni una herramienta gerencial que lo acompañe y que permita a la fuerza comercial conocer al cliente, sus comportamientos de compra, hábitos de pago, entre otros, para así, poder tomar decisiones estratégicas de venta en cada oficina.

3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la estrategia del Grupo para abordar los clientes de la Banca Personal?
- ¿Cuenta con un proceso estándar de ventas conocido por todos los funcionarios comerciales de oficinas a nivel nacional?
- ¿Qué herramientas de ventas tiene actualmente?
- ¿Las herramientas de información de clientes que se tienen actualmente permiten la toma de decisiones?

4. OBJETIVO GENERAL

Definir y establecer un proceso de ventas efectivas para la Banca Personal del Helm Bank soportado en una herramienta efectiva que permita plantear, ejecutar y hacer seguimiento a las estrategias comerciales.

La herramienta debe permitir la toma de decisiones desde un vicepresidente ejecutivo hasta un asesor comercial de oficina.

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer el proceso de ventas para la Banca Personal buscando una efectividad mayor en las ventas en oficinas.
- Investigar las diferentes herramientas de marketing relacional para posteriormente, definir una herramienta estándar que permita la toma de decisiones para el diseño de las estrategias comerciales de la Vicepresidencia de la Banca Personal del Helm Bank en Colombia.

6. JUSTIFICACION

Para cualquier empresa es indispensable y de vital importancia contar con un equipo de funcionarios comerciales que, adicional al conocimiento de todos los productos del portafolio del Grupo, sean capaces de abordar y cerrar la venta con clientes nuevos y vincularlos de tal manera que se optimiza el servicio posicionando el Banco y generando fidelización en los clientes.

A lo que se quiere llegar con ésta investigación, es poder definir un plan estratégico de ventas estándar para toda la red de oficinas del Grupo, buscando formar funcionarios comerciales profesionales capacitados constantemente en todos los niveles de la estructura comercial.

A través de la investigación de diferentes tendencias del marketing, se busca establecer la herramienta más adecuada para el Grupo Helm que permita un conocimiento más amplio del cliente y tomar decisiones para rentabilizar, fidelizar a los clientes actuales de la empresa.

7. MARCO TEORICO

7.1. VENTAS DE HOY

La dinámica actual del mercado está obligando a las empresas a dotar sus equipos de venta de recursos y habilidades que precisen para responder con éxito a los retos del mercado; además con la incorporación de las nuevas tecnologías, se está facilitando la actividad diaria del vendedor.

El objetivo clave está en desarrollar profesionalmente la gestión integral del talento, ya que el asesor comercial o Gerente debe aportar a sus clientes conocimientos, soluciones, dedicación y servicio. Por ello, es importante resaltar los conceptos claves sobre los que debe concentrarse el asesor o gerente comercial:

- **Gestión del conocimiento:** Enfoque estratégico de su gestión y se adquiere a través de la formación constante y el desarrollo de la trayectoria profesional
- **Flexibilidad:** Los cambios que se están produciendo en el mercado obligan a los vendedores a saber adaptarse eficazmente al entorno, aportando soluciones innovadoras y creativas.
- **Cambio de modelo:** El concepto tradicional de la venta ha evolucionado profundamente y ha pasado de captar y vender únicamente, a captar, vender, satisfacer y fidelizar. Por lo que ahora el funcionario comercial deberá saber aportar, conocimientos, habilidades y metodología.
- **Inteligencia emocional:** Es la capacidad para gestionar las propias emociones en la relación con los demás y, sobre todo, con los clientes, lo cual ayuda a saber controlar las emociones y el aporte personal aseguran un mejor resultado.

7.2. EL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA

Toda organización debe establecer y definir su plan estratégico y de mercadeo de acuerdo a las metas establecidas, con el fin de concretar las actividades a desarrollar durante un período de tiempo para alcanzar los resultados esperados. De acuerdo a lo que afirma el autor del libro Marketing en el siglo XXI, Rafael Muñiz: *“El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En este plan quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados”*¹. Es por ese motivo, que toda la organización y sus diferentes dependencias, deben estar alineadas con la estrategia de la organización buscando evitar el desperdiciar recursos y esfuerzos de la gente que la ejecuta.

Lo que permite el plan estratégico y de mercadeo es tener *“una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución”*².

Lo que se busca con el plan de mercadeo es identificar las necesidades de nuestros clientes, penetrar los diferentes nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales y el interés de ese mercado de vincularse con la organización.

¹ MUÑIZ, Rafael. (2006). Marketing en el siglo XXI, 2da Edición. Extraído el 28 de Agosto de 2009 del sitio WEB Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

² IBID

8. PROCESO DE VENTA

El centro fundamental de casi todos los procesos de ventas, es la interacción con los clientes de la empresa, sean actuales o prospectos. Diversos autores sugieren diferentes planes donde se describen las etapas del proceso de ventas y las actividades que las conforman. Para este trabajo, el proceso de venta se va a resumir en los pasos presentados en el gráfico No. 1.

El proceso de ventas define unos pasos muy claros y muy generales; sin embargo, las actividades descritas a continuación, difieren de acuerdo a la industria y del tipo de posición al vender. Para el caso puntual del Grupo Helm, varía de acuerdo al canal de venta; por ejemplo, el Contact Center no tiene la misma preparación de venta que un gerente de oficina, y un asesor comercial de oficina, normalmente, es el cliente quien se acerca, por lo tanto las actividades correspondiente a la búsqueda de clientes no es la misma que para el gerente comercial.

Gráfica 1. Proceso de ventas



Fuente: El autor

A continuación se va analizar las etapas del proceso de ventas de acuerdo a los momentos definidos en el gráfico No. 1:

| | |
|---------------------|---|
| BUSCAR CLIENTES | Prospección de clientes. |
| PREPARACION | Revisar pendientes y estudiar necesidades. |
| CONTACTO | Saludar, presentarse y verificar condiciones de la reunión. |
| DESARROLLO | Entender necesidades, informar, presentar y demostrar. |
| CIERRE Y DESPEDIDA | Obtener el objetivo propuesto y terminar la reunión con aportes al cliente. |
| ANALISIS | Efectuar revisión de la visita, del proceso y del resultado. |
| SERVICIO POST VENTA | Brindar ayudas y soporte para garantizar la satisfacción. |

Cada uno de estos momentos contempla una serie de herramientas, técnicas y pasos que deben conocerse y aplicarse para lograr que las visitas a los clientes sean exitosas.

8.1. BUSCAR CLIENTES

Esta etapa puede llegar a ser uno de los pasos más desalentadores del proceso de ventas para los vendedores que empiezan, ya que el resultado no es inmediato. En este paso, se diferencia el vendedor exitoso del que no lo es, por la capacidad de segmentar los clientes con mayor frecuencia.

Los vendedores emplean diversas fuentes de información para identificar los clientes importantes para la empresa, por ejemplo, agrupaciones sindicales, Cámara de Comercio, proveedores y contactos sociales y profesionales entre otros.

Las empresas utilizan con frecuencia el telemarketing para encontrar clientes. Existen dos tipos de telemarketing: el telemarketing hacia fuera, el cual consiste en llamar a los clientes actuales o futuros para conseguir una cita con el cliente y poder llevar a cabo una venta y el telemarketing hacia dentro es cuando los clientes actuales o futuros llaman a la empresa con el fin de solicitar mayor información acerca de un producto o servicio de la empresa. Cuando se realiza el

telemarketing, se procura identificar el interés del cliente y si cumple con las condiciones para hacer parte de la empresa.

Internet también es una herramienta muy útil para encontrar clientes, ya que cada vez hay un mayor número de empresas que colocan la información de sus productos en la web y buscan mayor información de los clientes, concertando una visita con el cliente y allí identificar la necesidad del cliente y segmentar el cliente de acuerdo a su perfil.

Cada empresa debe tener una política para el manejo de los clientes de acuerdo al nivel de importancia de estos clientes y al sector en el que esté ubicada la empresa. Para empresas con una alta participación en el mercado, o que venden productos no duraderos, que deben comprar con frecuencia, o productos que requieren servicio después de la venta, la empresa concentrará sus mayores esfuerzos en atender los clientes existentes. Empresas de seguros y de construcción, al contrario, estarán más enfocadas en conseguir clientes nuevos que atender a los existentes.

Para el sector financiero, y dado el gran número de clientes actuales que tienen, se debe concentrar tanto en la consecución de clientes nuevos como en el mantenimiento de los clientes actuales. Sin embargo, una sola persona no puede hacer las dos cosas al tiempo; es por eso que el canal de oficinas debe concentrar sus esfuerzos en nuevos clientes sin descuidar a los existentes, y el canal del Contact Center debe concentrar sus esfuerzos en la venta cruzada y fidelización de los clientes existentes, sin descuidar a los clientes que se comuniquen con la entidad por primera vez.

8.2. PREPARACION O REVISION DE PLANES

Organizar una visita con un cliente, no depende únicamente de la memoria del asesor o del gerente comercial, y no debe ser así. La visita de un cliente va más allá de saber el nombre del cliente y de recordar la negociación que se va a realizar con el cliente; es un conocer al cliente, indagar un poco más acerca de él, sus hábitos, costumbres, oportunidades, etc., para poder identificar las necesidades del cliente. Es por esto que debe contarse con una herramienta lo suficientemente robusta que permita conocer un poco más al cliente; por lo tanto, es importante el *“diseño de herramientas que aseguren una planeación cuidadosa, técnica y sistemática, pues la preparación puede representar la oportunidad para*

*mejorar eficientemente las visitas de ventas y puede hacer la diferencia entre una reunión exitosa y un fracaso”.*³

En las empresas se tienen dos tipos de clientes: el cliente que ya está vinculado a la empresa y el cliente prospecto. Es mucho más fácil conocer el cliente que ya está vinculado, ya que se cuenta con una serie de información y antecedentes lo cual permite definir un perfil del cliente. Dentro de los clientes prospecto, están las personas naturales, donde la única información que se puede obtener es la referencia que puede dar la persona que la referencia o la información que pueda obtener de una base de datos entregada a los comerciales, donde se puede identificar endeudamiento en el sector y las deudas que tiene. Para estos clientes, es importante y necesario que en la visita se indague un poco más de él, con el fin de conocer un poco más al cliente. Para las personas jurídicas es más fácil conocerlos con anticipación, dado que se tienen más herramientas como las páginas web o bases de datos suministradas por diferentes empresas como CCB o INFORMA COLOMBIA.

El preparar adecuadamente la visita al cliente tiene los siguientes beneficios:

- *“Asegura un buen desempeño del vendedor durante la reunión.*
- *Pone en evidencia el profesionalismo del vendedor y su interés por su actividad laboral.*
- *Deja al cliente una buena imagen de la organización”*⁴.

De acuerdo con las últimas teorías de mercadeo, la implantación del concepto de marketing es una orientación al mercado. Es decir, que las empresas están orientadas a alinear los procesos y las funciones para aumentar al máximo el éxito de la empresa en los mercados donde compite. Un elemento fundamental de la orientación al mercado es que esté orientada al cliente. Hoy en día, la forma más

³ SOTO, Gabriel Jaime, RESTREPO, Nora Elena. Entrenamiento para vendedores. Colombia, Ed. Norma, 2008. P.33

⁴ IBID. P.37

generalizada de la cultura centrada en el cliente es el CRM, el cual se describe a continuación.

8.2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM

En un entorno cada vez más dinámico y cambiante, hay que ser conscientes que las relaciones con los clientes son la clave del éxito; sin embargo se ha perdido de vista lo más importante: la importancia estratégica de las relaciones con los clientes. Es por eso que existen muchas definiciones de CRM y diversas opiniones del tema, por ejemplo, Brent Frei, Presidente y Consejero Delegado de Onyx, lo define como *“un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio. La meta de CRM es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo las relaciones más fuertes posibles en el nivel organizativo.”*⁵

Según Scott Fletcher, Vicepresidente de i2, *“un sistema de CRM efectivo tiene la capacidad de determinar qué clientes son los más rentables y analizar cuál es la causa de esa rentabilidad y asegurar que unas prácticas y procesos de negocio específicos del cliente, mantengan o incrementen esa rentabilidad. Un sistema de CRM efectivo tiene también la capacidad de saber qué clientes no son rentables y por qué no son rentables y de cambiar las tácticas empleadas para asegurar su futura rentabilidad.”*⁶

El CRM tiene tres objetivos básicos:

- Conservar a los clientes fieles y rentables.

⁵ GREENBERG, Paul. LAS CLAVES DE CRM. Gestión de Relaciones con los clientes. España, Ed. Mc Graw Hill, 2002. P. 15

⁶ IBID. P. 14

- Conseguir más clientes con base en las características que cumplan el perfil con el fin de aumentar el margen.
- Aumentar la rentabilidad del cliente individual mediante la oferta de los productos correctos y acorde a las necesidades del cliente.

El CRM ofrece varias ventajas:

- Disminuye costos de publicidad.
- Facilita la posibilidad de dirigirse a clientes específicos.
- Facilita el seguimiento de los resultados de las campañas.
- Permite a las empresas competir por los clientes de acuerdo a los servicios ofrecidos.
- Evita gastar dinero en clientes que no son rentables.
- Mejora el uso del canal del cliente aprovechando así, cada contacto con el cliente.

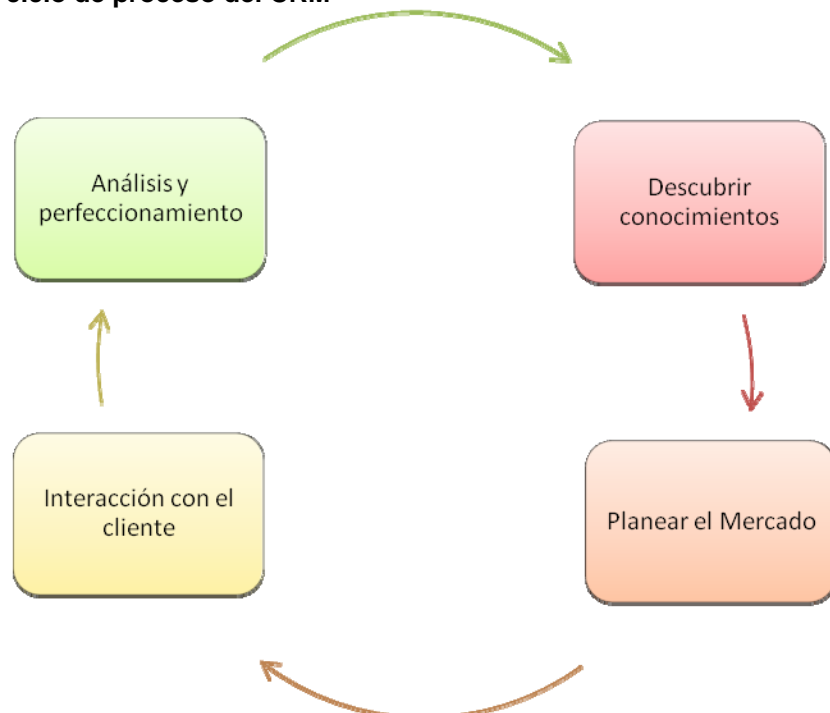
Uno de los conceptos más importantes del CRM, es el valor del cliente para toda la vida. A través de la evolución del marketing se ha demostrado que invertir en CRM produce relaciones duraderas, las cuales originan ahorro de costos, aumento de los ingresos, utilidades, referencias y otros factores de éxito para los negocios.

El CRM tiene su proceso, el cual se divide en:

- Descubrir conocimientos: En esta etapa se busca analizar la información de los clientes, como resultado de cada contacto que se ha tenido con el cliente. Dicha información es almacenada en una base de datos lo cual permitirá convertirlo en una información útil en el momento de la elaboración de estrategias. Esta herramienta, con la información de los clientes, será ampliada y gestionada en el siguiente capítulo.
- Planear el mercado: En esta etapa se desarrollan los programas y las estrategias, tanto de marketing como los destinados a los clientes. Esto implica el uso de la mezcla de mercadeo y sobre todo, la mezcla integral de promociones.

- **Interactuar con los clientes:** Corresponde a la implementación en la práctica de las estrategias y los programas. Incluye todo el proceso de venta así, como todas las interacciones dirigidas al cliente. Esta fase debe estar orientada a los canales de contacto de los clientes.
- **Analizar y perfeccionar:** Es el aprendizaje de la respuesta de los clientes frente a las estrategias y campañas implementadas. Es un diálogo permanente con los clientes.

Grafica 2. El ciclo de proceso del CRM



Fuente. MARSHALL, Greg, JOHNSTON, Mark. Administración de ventas. Séptima Edición. Ed. McGraw Hill. 2004. Pg. 76

El CRM, de acuerdo con la Cumbre Mundial de CRM llevada a cabo entre el 04 y el 05 de Noviembre de 2009, se está volcando, no solo a la relación de la empresa con el cliente, sino al CEM (Customer Experience Management), la experiencia del cliente con la empresa.

El cambio se puede guiar a través de 10 criterios de capacidad esenciales para CEM que son:

1. Propuestas de Valor: Para conocer lo que el cliente desea, debe utilizarse el programa La Voz del Cliente.
2. Análisis del portafolio de clientes: Segmentación de los clientes.
3. Administración de las relaciones.
4. Intimidad con el cliente: Desarrollo de conexiones cercanas con clientes seleccionados con el fin de descubrir formas mejores e innovadoras de crecer el negocio de ellos.
5. Desarrollo de la red.
6. Gente: Las experiencias son creadas por gente, no por computadoras.
7. TIC y Data.
8. Procesos del Negocio.
9. Diseño Organizacional.
10. Cultura y Liderazgo.

8.2.2. LA ESTRATEGIA CRM

La estrategia CRM permitirá identificar, crear e implementar una serie de actividades que a su vez, permitirá definir la tecnología, la inversión y el recurso humano necesario para su desarrollo:

Decidir qué es lo que quiere saber sobre su cliente: La primera etapa consiste en hallar la respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son sus clientes más valiosos?
- ¿Cuál es el valor de cada uno a través de su ciclo de vida?
- ¿Con qué margen contribuye?
- ¿Qué actividad desempeña?
- ¿Cuánto cuesta atenderlo?

- ¿Cuáles son sus referidos?
- ¿Cuál es la Amplitud de su relación con la compañía (Número de productos)?
- ¿Qué es lo que ellos necesitan y esperan de la relación con su compañía?
- ¿Qué es lo que ellos valoran y cómo es que su producto o servicio entra dentro de sus vidas?
- ¿Qué problema les resuelve?
- ¿Qué les permite usted hacer?
- ¿Cómo aprenden sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?
- ¿En quién confían?
- ¿En qué confían?
- ¿Cómo toman la decisión de compra sobre la selección de nuevos productos o servicios?
- ¿A quién son leales?
- ¿A qué le son leales?
- ¿Qué es lo que más valoran en su relación con un producto, servicio o compañía?

Establecer una matriz de segmentación de clientes: Uno de los conceptos más importantes en el CRM es interiorizar y comprender el concepto de la segmentación dentro de la organización. El objetivo con esta diferenciación es que el cliente crea que los empleados tienen una relación única y que están al tanto de sus necesidades.

Existen diferentes tipos de segmentación de clientes: Segmentación basada en el valor, segmentación por el ciclo de vida del cliente y segmentación por comportamiento.

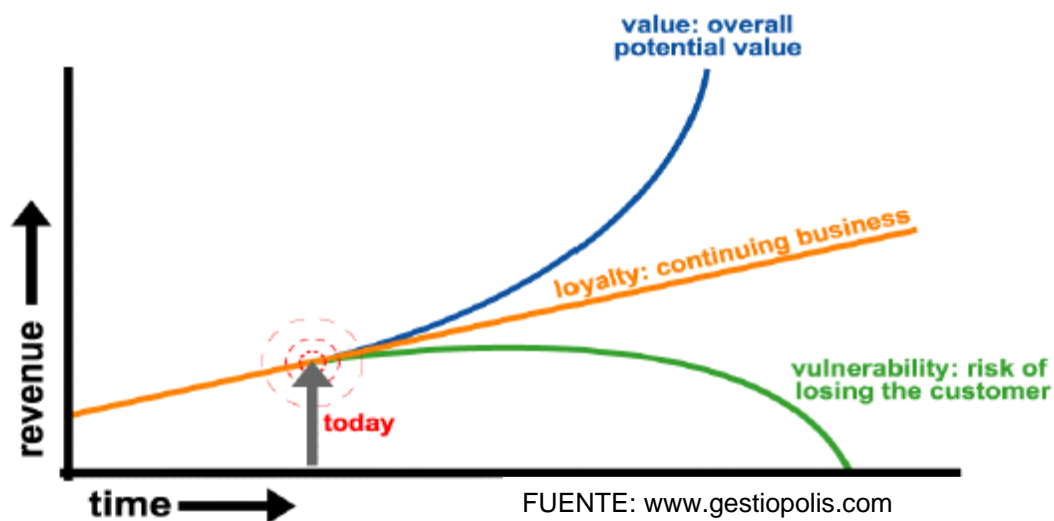
La segmentación basada en el valor permite que los clientes de la empresa se puedan categorizar de acuerdo al valor actual o el proyectado dentro de la

empresa. Para poder determinar el valor de un cliente, se debe determinar por los ingresos causados o por el margen financiero del cliente.

En el momento de segmentar los clientes basados en el valor, en el grupo Helm se tiene en cuenta los ingresos y el margen financiero del cliente. Este último permite tener en cuenta los ingresos generados por un cliente descontando los egresos generados por el mismo.

La segmentación por valor permite conocer dónde se puede ubicar al cliente el día de hoy, la vulnerabilidad de perder ese cliente, de no cuidarlo, su valor, si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con él una relación más estrecha.

Grafica 3. Segmentación basada en el valor



La segmentación por el ciclo de vida del cliente es la más difícil de definir y crear, ya que las expectativas y necesidades del cliente van variando de acuerdo al momento que atraviesa el cliente.

La segmentación por comportamiento tiene en cuenta todos los comportamientos del cliente, desde los existentes hasta los deseados. Para aplicar la segmentación por comportamiento, la mejor herramienta es observando directamente al cliente y analizar sus comportamientos de compra o a través de preguntas directas sobre su comportamiento.

La segmentación elegida, debe estar direccionada hacia los objetivos específicos de la empresa.

Determinar cómo se va a aprender y obtener la información de sus clientes:
Existen innumerables medios para adquirir mayor información de los clientes, pero tienen una desventaja: son demorados y costosos. Algunos de los métodos más conocidos y disponibles son:

- Análisis de comportamiento.
- Análisis de comportamientos de compra actuales.
- Seguimiento de compras y análisis de patrones de compra.
- Investigaciones de mercado.
- Investigación primaria.
- Focus Groups.
- Entrevistas personales o telefónicas.
- Investigaciones cuantitativas por teléfono, correo, internet o personal.
- Investigación Secundaria.
- Estudios de industria.
- Estadísticas Gubernamentales.
- Información Gremial.
- Artículos Publicados.

En el campo de CRM, se puede obtener una aproximación de lo que puede funcionar realizando tres tipos de análisis:

- Revisando información de comportamientos de compra disponible, para:
 - Identificar los mejores clientes y describir sus perfiles.

- Identificar los clientes con potencial para profundizar la relación con la compañía
- Realizar investigaciones cualitativas rápidas y fáciles
- Realizar investigaciones enfocadas hacia la satisfacción del cliente.

Crear un modelo único de interacción centrado en la experiencia del cliente: *“El primer paso para alinear la estrategia alrededor del cliente, es entender la manera en que los clientes interactúan con la empresa y la relación que se presenta a través de estas interacciones. De ésta manera, se debe iniciar una identificación completa de las diferentes formas en que los clientes interactúan con la empresa”*⁷. Es decir, por medio de cada uno de los contactos de los diferentes canales con el cliente convertirlos en momentos de experiencia buscando obtener la mayor información posible del cliente, para identificar sus necesidades y posibles oportunidades con el fin de poder ofrecerle productos y servicios que se ajusten a lo que el cliente realmente necesita. El aprovechar cada contacto con el cliente involucra los diferentes canales por el que se contacta el cliente con la empresa, desde el Contact Center (teléfono) hasta con el Gerente (presencial).

Definir cómo capturar información crítica del cliente: Para un proceso de CRM, se debe capturar la información correcta sobre los clientes, obtenida de contestar una serie de preguntas que permitan identificar el momento del ciclo de vida del cliente, con relación a la empresa.

- ¿Quién es el Cliente?
 - ¿En qué estado de su ciclo de vida se encuentra?
 - ¿Por qué está interactuando con la empresa hoy?
-

⁷ VARGAS, Julio Andrés. (2003). Creando una estrategia CRM. Extraído el 28 de Agosto de 2009 del sitio WEB Gestipolis:
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm.htm>

- ¿En qué productos y servicios está interesado?
- ¿Qué productos y servicios ha adquirido y/o utilizado?
- ¿Qué tipo de problemas ha experimentado?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cómo se le ha respondido?
- ¿Cuándo se realizó la última interacción y por cuánto tiempo?

Es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero deben aprovecharse los momentos de verdad con el cliente, para que sea una oportunidad de aprender más de él. De ésta manera la información se recopila y se incluye en los aplicativos en poco tiempo. Las estrategias de la organización deben estar enfocadas a la toma de dicha información para poder encaminar las estrategias adecuadamente.

En la actualidad se cuenta con dos tipos de información que se debe capturar de los clientes: información sobre comportamiento e información sobre preferencias. La información principal para poder empezar a construir el modelo de CRM, es la enfocada sobre comportamiento, ya que es la información transaccional del cliente cuando este interactúa con la empresa. Con esta información se debe tratar de construir el modelo del ciclo de vida, el modelo de valor de cliente y el modelo de venta cruzada.

Analizar las oportunidades de mercadeo y la inteligencia de clientes: La diferencia entre data, información e inteligencia, es que data es la unidad estructural de toda la información de negocios y de la inteligencia de negocios. Data, corresponde a los datos básicos sobre los clientes, el mercado y la dimensión del negocio.

“Para definir los componentes de la inteligencia de negocios, se requiere definir los modelos de segmentación y los modelos de oportunidad. Los primeros brindan a la empresa pedazos específicos de información sobre los clientes; como el valor del cliente durante su vida y la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el cliente. Los modelos de oportunidad, son modelos predictivos que usan para dirigir tácticas de mercadeo para la adquisición, crecimiento y retención de clientes”⁸. De acuerdo con esta afirmación, para el grupo Helm es prioritario realizar una adecuada segmentación de acuerdo a las variables de valor en atención a la estrategia definida. Asimismo, con la propia información (las entidades financieras poseen información de transacciones, hábitos de compra, etc.). poder hacer minería de datos y así mismo, establecer la segmentación más adecuada para la empresa. Por ejemplo, el grupo Helm tiene tres nichos de mercado, como resultado de dichas investigaciones, los cuales están conformados por el nicho de las mujeres, nicho de los profesionales de la salud y nicho de los jóvenes. El objetivo de mercadeo está en enfocar las estrategias y tácticas para maximizar la rentabilidad de esos segmentos con oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Los modelos para la segmentación de clientes más importantes a desarrollar para implementar una estrategia de CRM, fueron los descritos anteriormente, donde se destacan:

- Comportamiento del cliente o utilización. Este modelo corresponde a los tipos de productos y servicios que el cliente utiliza, la frecuencia de compra y las cantidades que compra.
- Valor del cliente. La mayor parte de los modelos de valor se basan en nivel de ventas, de ingresos o de rentabilidad.
- Ciclo de Vida del cliente. El propósito de este modelo es localizar a cada cliente de acuerdo a las etapas definidas por la empresa y que representan el estado de las relaciones con cada uno de los clientes.

⁸ VARGAS, Julio Andres. (2003). Creando una estrategia CRM. Extraído el 28 de Agosto de 2009 del sitio WEB Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm2.htm>

- Necesidades de los clientes. La segmentación basada en las necesidades de los clientes requiere de información preferencial por ser una forma avanzada de modelo.
- Demográficas y Geográficas. Para este tipo de modelos se utiliza la información suministrada por terceros, como por ejemplo, información del DANE.

Los modelos de oportunidad de segmentación para CRM, definido como lo que *“permiten definir qué tipo de tácticas se deben ejecutar para alcanzar diferentes clientes o segmentos”*⁹, son los que se describen a continuación:

1. Adquisición: consiste en utilizar la base de datos actual de clientes y definir el perfil de clientes deseable para la organización, que permita aumentar los clientes actuales.
2. Crecimiento: El objetivo principal de este modelo es aumentar o crecer el valor del cliente a través de la adquisición de mayor número de productos y servicios y motivando el uso continuo de producto.
3. Retención: Los modelos de retención buscan prevenir la pérdida de clientes. Se pueden definir como los modelos de lealtad.

Plantear tácticas de mercadeo que cierren la brecha y aseguren la experiencia del cliente: Para poder definir la estrategia de mercadeo que este centrada en el cliente, deben tenerse en cuenta los siguientes principios:

⁹ VARGAS, Julio Andres. (2003). Creando una estrategia CRM. Extraido el 28 de Agosto de 2009 del sitio WEB Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm2.htm>

1. *“Construcción del modelo del ciclo de vida de los clientes para desarrollar tácticas de mercadeo diseñadas para movilizar al cliente hacia los segmentos y etapas más rentables del ciclo de vida construido y mejorar la relación.*
2. *La utilización de perfiles de clientes y la inteligencia de negocios, dentro de tácticas de mercadeo planeadas para permitir la automatización de los análisis de las interacciones de los clientes a través de todos los puntos de contacto.*
3. *Diseño de todas las tácticas de mercadeo para que sigan un proceso estructural orientado a cerrar negocios.*

Una estrategia de CRM requiere planeación proactiva y ejecución:

1. *Planeación de Relaciones. Diseño de planes estratégicos de relaciones que especifiquen las metas de las relaciones por segmentos y definan las tácticas de mercadeo necesarias para alcanzar las metas definidas.*
2. *Planeación de interacciones. Desarrollo de planes de interacción tácticos para anticipar la necesidad del cliente y ejecutar proactivamente las acciones necesarias”¹⁰.*

Como se mencionó en éste capítulo, conservar la fidelidad de los clientes es lo más importante y en lo que debe concentrarse la empresa para lograr un aumento de la rentabilidad del negocio y, por lo tanto, es un elemento importante para la estrategia de ventas. La posibilidad de conservar los clientes es producto de la orientación al mercado que tiene la empresa. Por lo cual, es importante que la empresa realice mediciones de satisfacción de los clientes con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento; sin embargo, no se debe limitar a las encuestas o entrevistas, ya que el afirmar que están satisfechos con la empresa no quiere decir que no vaya a cambiar de empresa. Por tal motivo, atado a la encuesta de

¹⁰ VARGAS, Julio Andres. (2003). Creando una estrategia CRM. Extraido el 28 de Agosto de 2009 del sitio WEB Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm2.htm>

satisfacción, debe ir acompañado del análisis del comportamiento de los clientes, por ejemplo, un análisis de frecuencia de compra, índice de retención, entre otras.

8.3. CONTACTO CON EL CLIENTE

El siguiente paso del proceso de ventas corresponde al contacto con el cliente, el cual está conformado por el saludo, presentación y verificación de las condiciones de la reunión. En este momento, se da inicio a la reunión donde el asesor o gerente comercial se presenta, se pactan las condiciones de la reunión y se establece un acercamiento con el cliente.

8.3.1. SALUDO

La presentación del asesor o gerente comercial debe ser con un saludo corporativo, por lo tanto debe identificarse con su nombre completo y con el de la empresa. El saludo corporativo para el área comercial del banco Helm debe ser: *“Buenos Días/Tardes, mi nombre es ANDREA SERRANO del GRUPO HELM y el motivo de mi visita es presentarle nuestro portafolio que tiene grandes ventajas y beneficios para usted / su organización.”*

En el momento del saludo, se debe ser respetuoso y amigable, evitando la confianza excesiva y deben utilizarse detalles protocolarios como por ejemplo, no estrechar demasiado fuerte o demasiado débil la mano del cliente, no debe tener las manos sudorosas y soltarla después del saludo. No se debe tocar el hombro del anfitrión ni saludar de beso y debe sentarse una vez se es invitado.

Con un adecuado saludo corporativo se logra posicionar la marca de la empresa y que el cliente asocie sus necesidades buscando que nos tenga en cuenta dentro de las opciones de solución a sus necesidades.

8.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA REUNIÓN

Antes de iniciar la presentación de los productos y servicios que ofrece la empresa y para evitar interrupciones, es necesario verificar el tiempo de duración de la

reunión, las personas que estarán presentes en la reunión y los equipos requeridos para la presentación.

Al verificar el tiempo de duración de la reunión, se asegura que el cliente concentrará toda su atención en el asesor o gerente comercial y así mismo, que el asesor o gerente comercial pueda manejar su tiempo. Cuando no se verifica el tiempo de la reunión, el comprador, puede cancelar la cita por algún motivo y esto hace que la productividad de la visita disminuya, ya que no hay posibilidad de argumentar, presentar los beneficios de la propuesta, manejar las objeciones, negociar y mucho menos, cerrar la venta.

Con la validación de las personas que estarán presentes en la reunión, se evitan interrupciones y se logra una venta más efectiva, puesto que al preguntarle al cliente quién más estará presente, se invita a que estén presentes las personas que toman la decisión o que tienen influencia. El hacer dicha verificación agiliza el proceso de venta, ya que el cierre se hace más rápido y que el vendedor conozca de primera mano las objeciones del comprador y de quién toma la decisión y por consiguiente, de manejarlas técnicamente.

El confirmar que los equipos requeridos para la presentación estén disponibles demuestra organización, interés y profesionalismo por parte del vendedor y que la visita se desarrolle sin interrupciones.

8.3.3. ACERCAMIENTO DEL CLIENTE

El acercamiento del cliente debe ser con términos y temas positivos para que la reunión tienda a ser positiva. Debe iniciarse con una expresión amable y positiva sobre un tema de interés para el cliente.

Dicho acercamiento permite que el cliente perciba que se está interesado en él, en sus proyectos y que está interesado en trabajar con ellos, en asesorarles más que en venderles y en establecer una sólida relación comercial a largo plazo.

Buscar un buen tema para el acercamiento del cliente, es una habilidad que todo vendedor profesional debe tener, y no es complicado encontrar el tema. Se puede investigar en la página de internet de la empresa, por ejemplo.

Es importante que el vendedor sea sincero en sus elogios y que no se extienda mucho. Un buen acercamiento debe surgir de manera natural y darle un tono amigable a la reunión.

8.4. DESARROLLO DE LA REUNION CON EL CLIENTE

8.4.1. PRESENTACION DE PRODUCTOS Y PLANES

Es en este momento cuando el comercial da a conocer sus productos y los servicios de la entidad. Es en este punto donde el cliente y el comercial interactúan y ambos participantes deben escucharse y conocer atentamente cuales son las objeciones del cliente o planteando sus objeciones. La presentación debe ser lógica, simple, interesante y convincente.

La estructura de una presentación exitosa debe corresponder a los momentos del comportamiento mental del consumidor, los cuales se basan en el esquema Atención, Interés, Deseo y Acción de decisión:

Tabla 1. Estructura de una presentación exitosa con base en el esquema AIDA.

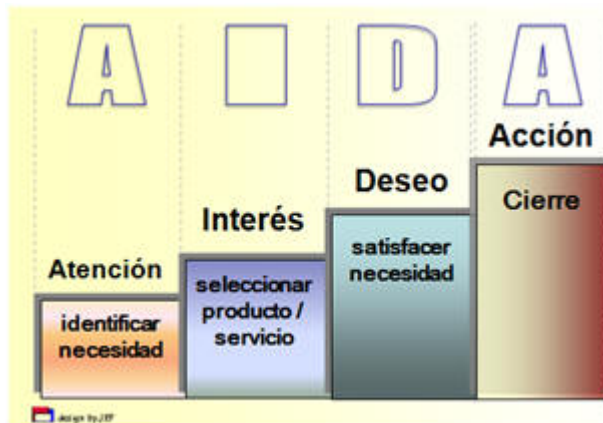
| Estructura de presentaciones exitosas | Esquema de comportamiento mental del consumidor |
|---------------------------------------|---|
| Resumen de la situación Idea | Atención |
| Cómo Funciona | Interés |
| Beneficios | Deseo |
| Cierre | Acción de decisión |

Fuente. SOTO, Gabriel Jaime, RESTREPO, Nora Elena. Entrenamiento para Vendedores. Colombia, Ed. Norma, 2008. Pg. 157

El comportamiento mental del consumidor tiene diferentes comportamientos afectados por la cultura, clase social, factores sociales y factores personales. El comportamiento en el cual se debe concentrar para la elaboración de la presentación de productos y servicios es en el concepto AIDA. Este concepto pretende que los clientes respondan frente a las promociones de la empresa en

una secuencia cognitiva (pensamiento: Atención, Interés), afectiva (sentimiento: Deseo) y conductual (Acción: Acción de decisión).

Grafica 4. Modelo AIDA



Fuente. http://mercadeo.com/69_aida_model.htm

Este concepto lo que busca es impulsar a los clientes a través de cuatro pasos en el proceso de decisión de compra:

Atención: Se logra cuando un cliente se concentra en un estímulo recibido y aplica voluntariamente sobre un objeto o una idea la capacidad de entender y es consciente de la existencia del objeto o de la idea. Para conseguir la atención del cliente es importante crear en él un estado receptivo que le permita escuchar, atender y asimilar la oferta. Para eso es indispensable la creatividad de alguna de las imágenes publicitarias.

Interés: El siguiente paso es crear interés en los productos y/o servicios. Esto se logra si la atención del cliente es fuerte y se ajusta a las necesidades del cliente. Este se logra a través de muestras gratis para los clientes o a través de técnicas visuales.

Deseo: El interés conduce al deseo. En esta etapa es cuando se tiene la intención de satisfacer una necesidad y se experimenta un impulso de adquirir el producto o servicio. Este surge cuando se resaltan los beneficios de la propuesta.

Acción de decisión: Es el impulso que lleva a obtener algo deseado. Para promover esta acción se deben estimular las emociones que conducen al cliente a dicha determinación. En el proceso de venta, esta etapa es cuando el vendedor

debe estar atento a las señales de cierre del cliente y cuando más debe escucharlo para que el cliente pueda tomar la decisión de adquisición del producto o servicio.

Vale la pena tener en cuenta que para que el proceso se lleve a cabo es el conocimiento de las necesidades del cliente. Y aunque el proceso parece sencillo, pueden aparecer otros procesos que interfieran como la competencia, ofertas de valor, otras soluciones, etc.

De acuerdo a la teoría descrita anteriormente, la estructura de la presentación está conformada de la siguiente manera:

- **Resumen de la situación:** Para despertar la atención del cliente se hará un resumen de la situación donde se especifica de qué se va a hablar, el tema, por qué se hablará de la situación y el entorno de la misma. Para lanzamientos de productos o exposiciones, el tono de voz debe ser normal.
- **Idea:** Con el resumen de la situación se despierta el interés del cliente, por lo tanto se especifica la idea. En esta etapa se sube la voz.
- **Cómo funciona:** Una vez se tiene la idea, se expone al cliente el funcionamiento. Con esto, se continúa captando el interés del cliente. El tono de voz del vendedor debe ser normal.
- **Beneficios:** Cuando el cliente está interesado y logre despertar el deseo de adquirir los productos, se resaltan los beneficios de la idea que se expuso. Los beneficios deben estar acompañados de las necesidades identificadas en la visita. Al inicio de la conversación, sube el tono de voz y la baja a normal al final.
- **Cierre:** A continuación, el escenario de la presentación se presta para un cierre de la venta, motivando a que el cliente tome una decisión favorable a las propuestas del vendedor. Sube el tono de voz.

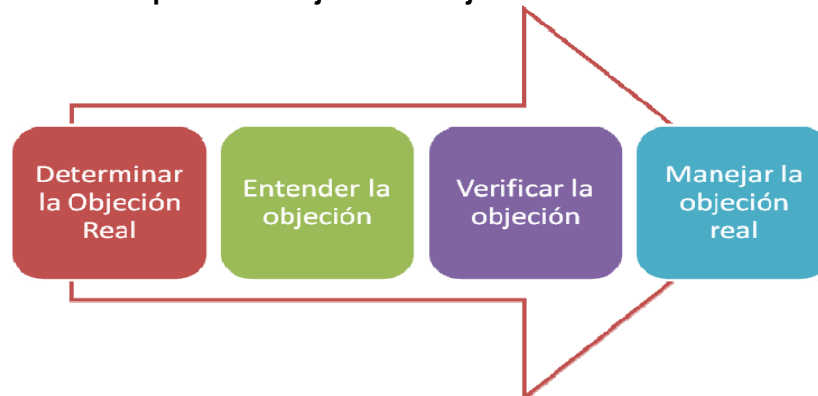
8.4.2. MANEJO DE OBJECIONES

En el momento de efectuar una venta, el cliente siempre va a manifestar dificultades para adquirir el producto o servicio o aceptar la propuesta, y los vendedores siempre buscan solucionar cada uno de sus dificultades. Esto hace que las negociaciones se alejen del cierre exitoso de la venta. Un buen proceso de venta se asegura si se saben sortear las objeciones del cliente.

Hay una gran diferencia entre las objeciones y pretextos o excusas. Las objeciones se diferencian de las excusas por ser una razón real que impide que el cliente tome una decisión. Cuando se presenta una objeción es porque se ha captado el interés del cliente y ha provocado un deseo de compra. Normalmente esta surge por falta de conocimiento, falta de información o por qué no se exploraron bien sus necesidades.

El correcto procedimiento para manejar técnicamente las objeciones se describe en la figura adjunta:

Gráfica 5. Procedimiento para el Manejo de las Objeciones



Fuente. El Autor

1. Determinar la Objeción Real

Un cliente puede tener varias objeciones, pero hay que determinar la objeción real y para esto existen varios métodos:

1. Por medio de preguntas

El principio de este método es el siguiente: *“se pregunta sin reconocer su objeción y sin desconocerla, sin darle importancia y sin quitársela”*¹¹

2. Por el contenido

Cuando el contenido de la objeción es de tipo particular, es una objeción verdadera. Cuando es general, se trata de una excusa.

3. Por el tiempo de la conversación

Cuando el cliente presenta impedimentos antes de la presentación o una vez terminada, pueden ser excusas; sin embargo, si las preguntas las hace durante la presentación son objeciones.

4. Por el tema de la conversación

Si el cliente cambia de manera radical de tema es una excusa; si por el contrario su argumentación la enfoca al tema que se está tratando es una objeción.

2. Entender la Objeción.

3. Verificar la Objeción.

4. Manejar la Objeción real.

Después de aplicados los pasos anteriores (Determinar, entender y verificar la objeción), ahora se maneja la objeción real que es la verdadera razón por la que el cliente no desea adquirir los productos o servicios.

Existen 2 categorías de objeciones las cuales, a su vez, están divididas en sub categorías:

¹¹ SOTO, Gabriel Jaime, RESTREPO, Nora Elena. Entrenamiento para Vendedores. Colombia, Ed. Norma, 2008. Pg. 201

Tabla 2. Manejo de las objeciones

| Tipo de Objeción | Fórmulas para su manejo |
|---|---|
| OBJECIONES CLARAMENTE DEFINIDAS | |
| Precio | Ventajas y Beneficios |
| Fidelidad | Diversidad: Dos mejor que uno |
| Reclamaciones | Escuchar, tomar nota |
| Antecedentes de Calidad | Demostraciones |
| Defecto | Argumentar otras ventajas |
| El cliente no tiene necesidad del producto o servicio | Identificar las necesidades |
| Al cliente le falta información | Argumentar, demostrar |
| Orgullo | Halago sincero |
| OBJECIONES OCULTAS | |
| Aplazamiento | No dejar solo al cliente, determinar el motivo del aplazamiento |
| Silencio | Silencio o preguntas |
| Desconfianza | Testimoniales |
| Temor, miedo | Argumentar, demostrar |
| Duda, no le gusta | Identificar necesidades |

Fuente: SOTO, Gabriel Jaime, RESTREPO, Nora Elena. Entrenamiento para Vendedores. Colombia, Ed. Norma, 2008. Pg. 201

8.5. EL CIERRE COMO NEGOCIACION GANA – GANA

Este paso es el principal de todas las visitas ya que todo lo realizado en los pasos anteriores se va a ver reflejado en este punto. Este paso se define como la propuesta de negocio de mutuo beneficio en la que el vendedor toma la decisión de adquirir los productos y servicios planteados por el comercial.

Algunas de las técnicas para un exitoso cierre son:

Técnica Presuntiva: Se da por hecho el cierre de la venta. Se concentran en los detalles de “cuánto”, “cuándo” y “dónde”. El éxito de ésta técnica se da por la propia convicción de las palabras y los actos del vendedor crean una empatía con el cliente.

Técnica mediante la elección de productos o servicios: Se utiliza cuando el cliente está dudando de la propuesta inicial, al punto de aplazar la compra, se le ofrece otro producto que, de igual manera, satisfaga sus necesidades.

Técnica de supuesto: Este tipo de cierre se da cuando el cliente es inseguro y no se le es fácil tomar la decisión de compra, el vendedor le ayuda a tomar la decisión utilizando frases como "... solo falta firmar...", "Hoy mismo se puede llevar el equipo...", entre otras. Es un cierre agresivo y que solo puede ser utilizado para clientes inseguros.

Técnica de estímulo – respuesta: Cuando el cliente ha estado distraído durante la presentación y no está seguro de hacer la compra, el vendedor hace un resumen acompañado de preguntas positivas sobre las cualidades del producto. Las preguntas se hacen de tal manera que las respuestas sean "SI" por parte del cliente.

Técnica del resumen: Es igual que en el caso anterior, donde se hace énfasis en las partes donde el cliente estuvo distraído. Suele utilizarse en mayor medida en clientes con personalidad dominante. Este cierre permite agilizar la toma de decisiones y disipar dudas y vacíos.

Técnica del pacto especial: Se utiliza cuando hay una oferta o condición especial sobre la compra. Esta técnica le da la sensación al cliente que puede obtener y ganar algo adicional y agilizará la decisión de compra.

Técnica de la historia de éxito: Cuando el cliente no está seguro, el vendedor hace referencia a clientes satisfechos con el producto o servicio.

Técnica con cambio de vendedor: Para poder identificar este cierre es cuando el vendedor siente que entre el cliente y él no hay una buena comunicación, solicita que el jefe o un compañero intervenga en el proceso y pueda cerrar la venta. Esta técnica exige madurez y profesionalismo del equipo de trabajo.

Técnica de venta perdida: Cuando ya nada parece funcionar y definitivamente no se pudo cerrar la venta, se le pregunta al cliente qué no hizo posible el cierre.

8.5.1. RESUMEN DE ACUERDOS Y COBROS

El cierre de la venta no es precisamente el cierre de la visita, ya que es muy importante que se confirmen los acuerdos y cobros con el cliente y así evitamos futuras molestias. Los datos que deben confirmarse con el cliente son:

- Condiciones financieras del negocio
- Tiempo de entrega
- Condición de cobros
- Resumen del negocio acordado
- Servicio de postventa

8.5.2. VALOR AGREGADO

Con el fin de establecer relaciones comerciales duraderas, es importante darle un valor agregado al cliente; además del servicio por el cual siempre se debe destacar un comercial, el cual puede ser tangible o intangible como por ejemplo, un obsequio, una información importante o asesorías adicionales.

8.6. ANALISIS DE LA VISITA

Posterior a toda visita, es importante y necesario realizar un auto-retroalimentación del proceso de venta realizado con el fin de identificar las falencias o aciertos que tuvo durante la visita.

Es importante responder los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles pasos se efectuaron y cuáles no?
- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué oportunidades de mejoramiento surgieron?
- ¿Se emplearon las herramientas y todas las técnicas en cada paso del proceso?
- ¿Se obtuvo el objetivo propuesto?

8.7. SERVICIO POSTVENTA

El servicio postventa es más importante que la venta misma, ya que un buen seguimiento a la compra será la base para futuras compras. Para asegurar la lealtad de los clientes, el servicio postventa debe asegurar los siguientes requisitos:

- Facilidad de acceso
- Control estadístico de las quejas y reclamos con el fin de poder identificar en qué se está fallando y tomar los correctivos necesarios.
- Rapidez de respuesta
- Análisis de la satisfacción del cliente con la respuesta obtenida.

9. HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE PERMITEN LA TOMA DE DECISIONES PARA DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y SEGUIMIENTO DE VENTAS

En el proceso de ventas, al finalizar la visita con el cliente, es de gran importancia hacer el respectivo registro y reporte de los resultados de dicha visita con el fin de tener información actualizada del cliente. En estos registros y reportes se debe consignar el producto ofrecido y adquirido, las condiciones pactadas, volumen de la venta, etc.

Dichos registros deben realizarse lo más rápido posible para poder hacer el registro de la venta con información reciente para evitar el olvido de ésta. Este registro es vital para la empresa ya que permitirá siempre tener información actualizada sobre sus clientes y negociaciones, independiente si el comercial continúa con la empresa o no.

El proceso de análisis de ventas implica reunir, clasificar, comparar y estudiar los datos de las ventas de la compañía. El beneficio de los informes de ventas es que en estos se destacan los productos, los clientes, los pedidos y la zona en la que se concentran las ventas.

Para realizar un análisis de ventas se debe decidir:

Tipos de sistemas de evaluación: El tipo de sistema de evaluación determina cómo realizar el análisis de las ventas. El informe puede ser simple o comparativo. Un análisis simple se elabora un listado de los resultados y no se compara con ningún parámetro. El análisis comparativo, como su nombre lo señala, se compara lo ejecutado contra un parámetro, que puede ser el presupuesto o la meta asignada y un porcentaje del cumplimiento de la meta. Los gerentes deben concentrarse en las variaciones significativas del presupuesto.

Fuentes de información: Las fuentes de información son variadas, ya que pueden ser desde una factura, hasta sistemas donde se captura toda la información del cliente.

Las fuentes de información pueden ser:

1. Recibos de caja registradoras: Permite identificar monto de la transacción.
2. Informes de las visitas del vendedor: Permite identificar los clientes visitados, productos ofrecidos, productos que necesita y usa el cliente, etc.
3. Cuentas de gastos del vendedor: Permite identificar gastos por día.
4. Registros de los clientes: Permite identificar nombre, dirección y teléfono del cliente, cantidad de visitas realizadas, cálculos de las compras hechas a la compañía y ubicación del cliente.
5. Registros financieros: Permite identificar ingresos por concepto de ventas, gastos directos de ventas, costos de gastos fijos de las ventas y utilidades.
6. Memorandos de crédito.
7. Tarjetas de garantías: Permite identificar el servicio a clientes.

Puntos de la agregación de las ventas: La tercera decisión para el diseño del análisis de las ventas es determinar qué variables servirán como elementos acumulables. El procedimiento más común es reunir y tabular las ventas mediante los siguientes grupos de variables:

- Zonas geográficas
- Productos
- Cliente o tamaño del cliente
- Mercado, el cual incluye categoría del cliente
- Método de venta, que abarca correo, teléfono o vendedores directos
- Tamaño del pedido
- Arreglo financiero, por ejemplo, si fue de contado o débito.

Los tipos de información que la empresa emplee dependerán de aspectos, como su tamaño, diversidad de productos, extensión geográfica, cantidad de clientes que tiene y el tipo de administración a la que se le proporcione la información. Este desglose de las ventas no es siempre excluyente; es decir, que no debe tener

un solo enfoque, sino por el contrario, los análisis de las ventas son más productivos cuando se hacen jerárquicamente.

9.1. HERRAMIENTA BASADA EN EL CRM

Después de ejecutar lo construido, se deben medir los resultados y hacer las correcciones necesarias, basadas en lo aprendido. Para respaldar el aprendizaje, se requiere de una herramienta que permita resumir rápidamente la efectividad de los esfuerzos realizados en el mundo de CRM. Esta herramienta es la tarjeta de calificación de clientes definida como aquella que *“contiene los índices claves de desempeño del proceso de CRM. La utilización continua de esta tarjeta, permite crear una guía direccional que la compañía puede usar para afinar su planeación y corregir sus tácticas, optimizando el desempeño de la estrategia de CRM. La tarjeta debe construirse específicamente para el negocio y la industria en la que se desenvuelve la empresa y debe contener medidas similares a las que se listan a continuación:*

- 1. Clientes totales, Ingresos márgenes y ganancias*
- 2. Clientes totales, Ingresos márgenes y ganancias por segmento*
- 3. Clientes totales, Ingresos márgenes y ganancias por estado del ciclo de vida*
- 4. Ingreso, tasa de respuesta y de conversión por programa de mercadeo*
- 5. Nuevos clientes y clientes perdidos por espacio de tiempo*
- 6. Tasa de movimiento y conversión dentro del ciclo de vida*
- 7. Visitas únicas, tasas de respuesta y de conversión por página de internet y referidos*
- 8. Total de llamadas, tasa de respuesta y de conversión por centro de llamadas y por representante*

9. *Tamaño promedio de la orden de compra*¹²

9.2. CICLO DE RELACIONAMIENTO DEL CLIENTE

En un mundo donde cada vez se es más competitivo y como resultado de la integración de nuevas tecnologías en las relaciones entre empresas y clientes, la competencia se hace cada vez más exigente y por tal motivo, los clientes pueden elegir a sus proveedores o cambiarlos mediante un simple clic. Los criterios de selección de los clientes son principalmente financieros y hacen referencia a la capacidad de respuesta de la empresa, pero también puramente afectivos (necesidad de reconocimiento, de escucha, etcétera).

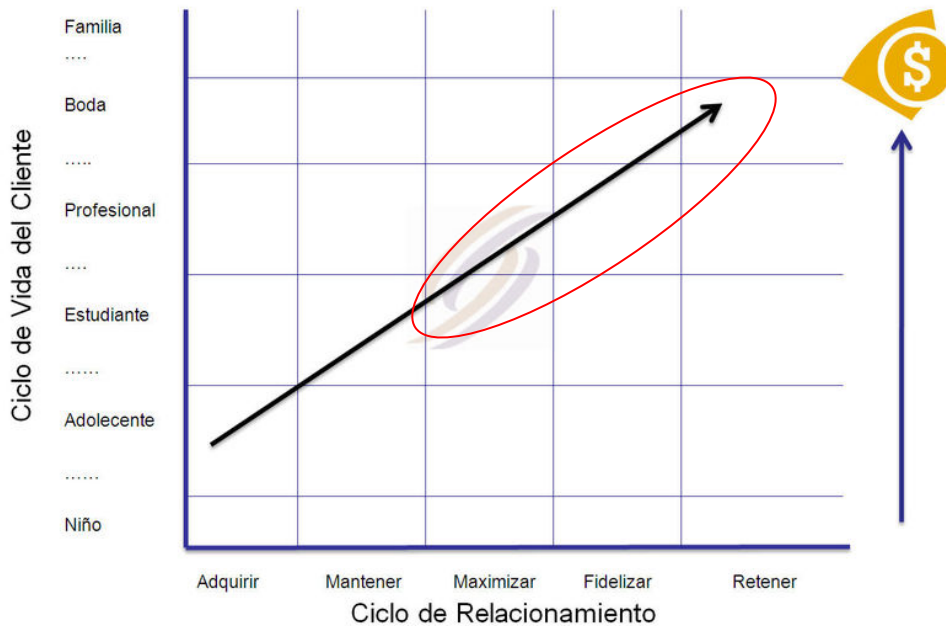
Es mucho mejor transformar a un cliente en un cliente fiel ya que es cinco veces menos costoso que atraer nuevos clientes. Por ese motivo, es importante diseñar sus estrategias centradas en servicios para sus clientes y retención de estos.

El ciclo de relacionamiento es el manejo directo de la relación con el cliente, el cual está compuesto por los siguientes procesos: adquirir, mantener, maximizar, fidelizar y retener. El ciclo de vida del cliente integra el valor del cliente con los momentos que necesita interactuar en la empresa.

La relación entre ambos ciclos es:

¹² VARGAS, Julio Andres. (2003). Creando una estrategia CRM. Extraido el 28 de Agosto de 2009 del sitio WEB Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm2.htm>

Grafica 6. Relación entre el ciclo de vida del cliente y el ciclo de relacionamiento



Fuente: <http://jesushoyos.typepad.com>

La relación es poder saber dónde en el ciclo de vida del cliente o prospecto, podemos adquirir al cliente, mantenerlo, maximizar su rentabilidad, fidelizarlo y eventualmente retenerlo. Mientras más se expande el ciclo de relacionamiento y se mantiene como empresa en el ciclo de vida del cliente, la utilidad será más alta con los clientes.

Cuando un cliente está considerando la compra de un producto o servicio, se identifica en el ciclo de relacionamiento del cliente como un prospecto.

Una vez el prospecto se decide por la compra del bien o servicio, se convierte en un cliente. En este momento el Ciclo de Relacionamiento del Cliente cambia, ya que se pasa de un proceso enfocado en la venta únicamente, a un proceso enfocado en la satisfacción del cliente, en la utilización del bien o servicio y del cumplimiento de los compromisos que se establecieron para que el cliente tomara la decisión. Dependiendo del cumplimiento y de la calidad de servicio de la empresa para influenciar en la satisfacción del cliente, positiva o negativamente, se tendrá la posibilidad de robustecer y fidelizar la relación con el cliente y generar innumerables cierres de venta nuevamente o por el contrario, definitivamente perderá un cliente.

Después de la venta los principales pasos dentro del Ciclo de Relacionamiento del cliente son:

- *“Adquisición del producto o servicio por parte del cliente, estos son los primeros momentos de interacción del cliente con la organización y estará sumamente pendiente del cumplimiento de los compromisos adquiridos.*
- *Uso del producto o servicio en el cual se evalúa que también se cumplan las necesidades del cliente.*
- *Teniendo en cuenta necesidades iguales o similares o incluso necesidades diferentes, pero que pueden ser satisfechas por la empresa, el cliente, dependiendo de la experiencia vivida en las dos anteriores etapas, decide si ingresa de nuevo en el Ciclo”¹³.*

Lo anterior, hace parte del rol del cliente en el Ciclo. Ahora, el rol que debe cumplir la empresa para lograr que el Ciclo opere adecuadamente son:

Adquirir: El foco es el adquirir prospectos vía todo tipo de marketing. Se busca cautivar el interés en los productos y servicios.

Mantener: Debe manejar las expectativas del cliente y cumplir con lo prometido según las características de los servicios y productos. Esto incluye todas las actividades relacionadas con la satisfacción del cliente como la calidad de servicio, tiempos de espera en centros de atención, garantías de productos, reclamos y solución de problemas, llamadas, cartas o e-mails de bienvenida, encuestas de satisfacción, etc.

Maximizar: procesos de "up-selling" y "cross-selling" para buscar oportunidades de incrementar el "wallet share" del cliente. Esto incluye conseguir referidos del cliente.

¹³ RINCON, Jorge. (2009). El ciclo de vida del cliente. Elemento fundamental para una estrategia de centralización en el cliente. Extraído en Enero de 2010 del sitio WEB mkrelacional.blogspot: <http://mkrelacional.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-vida-del-cliente-elemento.html>

Fidelizar: proceso para aumentar la re-compra de los servicios y productos por parte de los mejores clientes. Esto requiere tener programas de lealtad o estrategias de clientes de acuerdo a la segmentación.

Retener: Son los procesos para evitar que los clientes se vayan o para dejar que el cliente se vaya.

Una de las variables que más interviene en el momento de vincular y retener un cliente es la competencia, ya que es uno de los actores más fuertes en el mundo de hoy, pues puede influenciar el comportamiento del prospecto o cliente. *“Existen dos momentos precisos en los cuales la competencia puede tener oportunidad, como son antes del Momento de Verdad del Cliente; es decir cuando toma una decisión de compra y por “desgaste” en la relación con la empresa”¹⁴*. El perder a un cliente antes de la compra puede estar afectado principalmente por factores relacionados con los inconvenientes presentados durante los procesos de Aprendizaje, Consideración, Evolución y Decisión.

Más difícil se vuelve el proceso cuando se pierde el cliente por desgaste de la relación con la empresa donde el cliente está insatisfecho con la atención y ya no encuentra valor agregado a los productos o al servicio, hasta tal punto que considera que la oferta de la competencia es mejor.

9.3. CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV)

El CLV es una de las métricas más usadas en el CRM, el cual consiste en estimar el valor que representa para la empresa la relación con un cliente, a lo largo de la vida de dicha relación. Esto implica cuantificar la duración de la relación de la empresa con el cliente, y para tal fin se utilizan dos modelos: análisis de

¹⁴ RINCON, Jorge. (2009). El ciclo de vida del cliente. Elemento fundamental para una estrategia de centralización en el cliente. Extraído en Enero de 2010 del sitio WEB mkrelacional.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-vida-del-cliente-elemento.html

sobrevivencia, es decir, determinar la probabilidad de que un cliente siga consumiendo en el instante t y el otro modelo utilizado es el Pareto el cual es el más comúnmente utilizado.

Este modelo utiliza procesos que cuantifican el comportamiento de compra de los clientes y se basa en los siguientes supuestos:

- Estimación a través del modelo Poisson del comportamiento de compra a través del tiempo.
- Tasa de compra de los clientes a través de la distribución Gamma.
- Tasa de deserción de los clientes a través de la distribución Gamma.
- La tasa de compra y deserción se comportan de manera independiente.
- El CLV permitirá conocer el valor promedio de la relación con el cliente promedio. Este valor es un indicador de cuánto podemos invertir en promociones, publicidad, etc., para atraer los clientes.
- El CLV podrá ser considerado como un instrumento de segmentación para poder diferenciar a los clientes más valiosos.

Para que tenga una efectividad mayor el CLV se debe diferenciar dos tipos de clientes: los activos que son los clientes que continúan consumiendo productos y servicios en la empresa y los clientes desertores, que son los clientes que están dejando de consumir en la empresa.

9.4. RECENCIA, FRECUENCIA Y VALOR MONETARIO

La variable más importante para segmentar a los clientes es el comportamiento de compra, y para poder realizar dicha segmentación existen las leyes básicas del marketing con base de datos:

- Recencia
- Frecuencia

- Valor monetario

La recencia se refiere al momento en que el consumidor efectuó la última compra. Esta variable nos permite identificar cuándo un cliente volverá y cuándo no volverá más. De acuerdo a estudios de marketing relacionados con el tema, se ha demostrado que los clientes que utilizan los productos o servicios de 0 a 6 meses reciben más comunicaciones que las personas con intervalos mayores de utilización. El proceso de recencia es fluido y dinámico. El informe de recencia es una medida importante de la retención de clientes. Un informe típico para el análisis de la recencia es el informe decil, donde se divide el universo total de clientes en décimas. Lo más importante es conocer cuántos clientes siguen perteneciendo a esta categoría.

La frecuencia es el número de veces que un cliente adquiere un producto o servicio en un período determinado.

El valor monetario indica la rentabilidad que genera un cliente para la empresa. Es el informe más importante, ya que es el análisis que verifica la ley de Pareto: el 80% del margen generado por los clientes del 20% de sus clientes.

La recencia, frecuencia y valor monetario son las más simples medidas del valor del cliente. A estos tres elementos se les denomina por sus siglas en ingles RFM.

9.5. HERRAMIENTA DE MANEJO DE CAMPAÑAS

Una herramienta de manejo de campañas es utilizada por el departamento de mercadeo y comercial para el diseño, desarrollo, manejo y seguimiento a campañas de todos los productos desde su inicio y en todos los niveles. *“La herramienta contiene o debe estar en capacidad de asociarse a bases de datos de campañas pasadas o actuales que permitan medir la efectividad de la campaña*

por comparación. Esta herramienta debe ser muy amigable ya que el soporte es para gente de mercadeo y no para técnicos en sistemas”¹⁵.

La efectividad de esta herramienta depende principalmente de la información que se tenga de los clientes y de la implementación de los procesos que permitan la ejecución de la campaña a través de los diferentes canales de venta establecidos para llevarla a cabo. El principal aporte de la medición y control de las campañas es que se puede establecer una metodología que asegura el ciclo completo desde el análisis y entendimiento del mercado, diseño, ejecución y medición de la campaña.

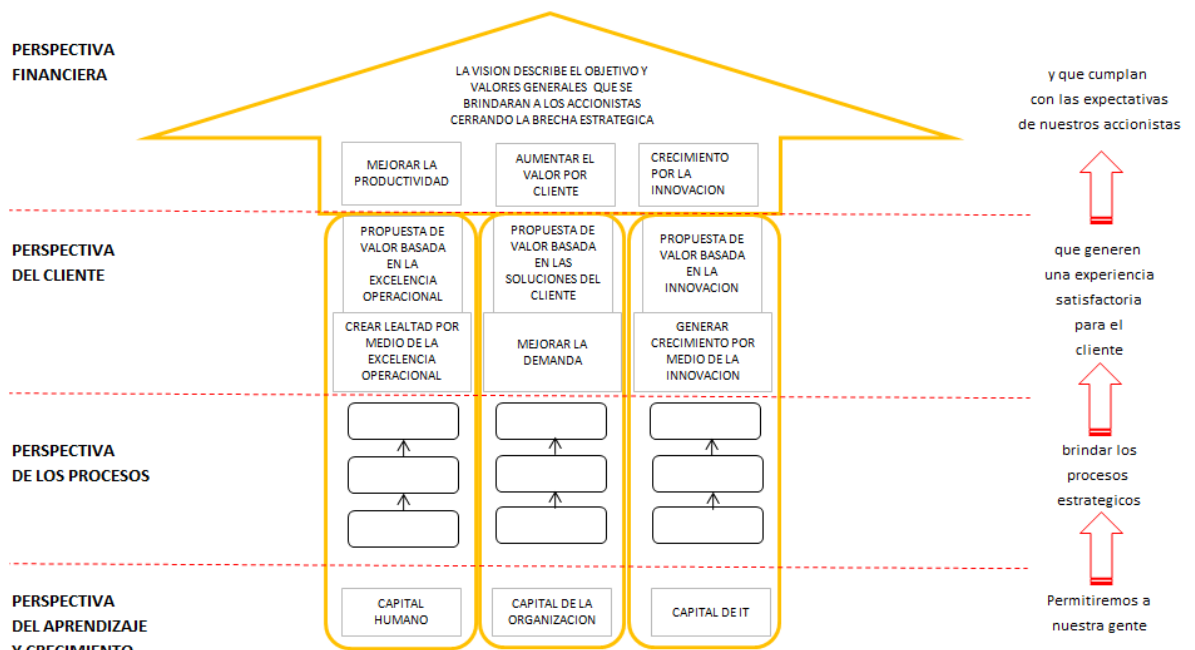
El contar con la información de las campañas reduce costos en el proceso de diseño y ejecución de nuevas campañas. Esta herramienta aportará un mejor conocimiento del mercado y de los clientes, lo cual conseguirá que los resultados de las campañas sean mejores.

9.6. MAPAS ESTRATÉGICOS

El mapa estratégico proporciona una arquitectura que integra tanto las estrategias como las operaciones de las diferentes áreas de la organización. De acuerdo a la siguiente figura, el mapa estratégico se genera a partir de temas estratégicos (grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa):

¹⁵ VARGAS, Julio Andres. (2003). Creando una estrategia CRM. Extraido el 28 de Agosto de 2009 del sitio WEB Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm2.htm>

Grafica 7. Mapa Estratégico



Fuente: KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Execution Premium. Ed. Deusto, 2008. P. 98

La perspectiva financiera está enfocada a los resultados tangibles de la estrategia. La perspectiva del cliente está relacionada con los indicadores de resultado relativos al cliente. Describe cómo se va a diferenciar la empresa ante los ojos del cliente.

La perspectiva de los procesos identifica los procesos que va a satisfacer los objetivos financieros y del cliente. A pesar que en toda empresa hay un sinnúmero de procesos, desde el mantenimiento de los equipos hasta el pago de los salarios, solo unos pocos impactan la estrategia. Estos procesos son los que deben identificarse y relacionarse en el mapa estratégico.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento corresponde a los puestos de trabajo, sistemas y el clima que sustentan a los procesos que crean valor.

La perspectiva financiera y del cliente describen lo que la organización espera lograr y las perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento describen cómo se va a implementar la estrategia.

Los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia. Logran dividir la estrategia global en pequeñas estrategias lógicas, manejables y comprensibles con objetivos relacionados en cada tema. Ya teniendo esta información, deben establecerse los indicadores y las metas.

De acuerdo con la idea de Kaplan y Norton es más sencillo gestionar aquello que se mide. Por eso, una vez se tienen definidos los objetivos, hay que crear los indicadores ya que es la única manera de conocer si los objetivos se están cumpliendo o no.

La meta es la brecha entre lo deseable y lo real y existe una diferente para cada tema estratégico. Alcanzar las metas permitirá a la empresa cerrar su brecha de valor y obtener el resultado establecido en la visión.

Una vez se definan los temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas, que son el “qué” se desea lograr, ahora se deben establecer las iniciativas estratégicas, que es el “cómo” se va a lograr. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de una determinada duración. Un plan estratégico requiere de múltiples iniciativas que son complementarias entre ellas y que provienen de diferentes áreas de la organización, como son recursos humanos, tecnología, procesos, comercial, mercadeo, etc. Kaplan y Norton recomiendan que se agrupen las iniciativas por tema estratégico y considerarlas parte de una cartera integrada, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Objetivos, indicadores, metas y plan de acción

| Objetivos Estratégicos | BSC | | PLAN DE ACCION | |
|---|--|------------|--|----------------------------|
| | Indicadores | Metas | iniciativas | Presupuesto |
| PERSPECTIVAS FINANCIERA | | | | |
| Aumentar la rentabilidad | % aumento del ROI | 15% | | |
| Aumentar los ingresos | % aumento de ventas | 27% | | |
| Reducir costos | % reduccion de costos | 10% | | |
| PERSPECTIVAS DE CLIENTE | | | | |
| Captar Clientes | Numero de nuevos clientes | 15000 | I1. Promociones trimestrales | \$ XXX |
| Fidelizar clientes | % de clientes fieles | 85% | I2. Programas de fidelizacion | \$ XXX |
| Retener clientes | Nivel de satisfaccion (encuesta) Numero de reclamaciones | 75% 700 | I3. Sistema CRM para el call center I4. Programa de calidad | \$ XXX |
| Conocimiento de Marca | Reconocimiento espontaneo de la marca | 80% | I5. Campaña publicitaria (contratar a la agencia YYY) | \$ XXX |
| PERSPECTIVAS DE PROCESOS | | | | |
| Innovacion en producto | Numero de nuevos productos (de éxito) | 10 | I6. Mejorar el sistema de Innovacion I7. Diversidad en las contrataciones | \$ XXX \$ XXX |
| Reducir los costos de compra | % de compras electronicas | 6 | I8. Socio e-marketplace ZZZ | \$ XXX |
| Personalizar la relacion con el cliente | Numero de contactos personales establecidos con clientes | 70000 | I9. Sistema CRM | \$ XXX |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | |
| Crear cultura de orientacion al cliente | Encuesta a empleados | 85% | I10. Programa de conferencias trimestrales de consultores externos I11. Programa de formacion de orientacion al cliente y CRM | \$ XXX \$ XXX |
| Clima laboral excelente | Encuesta a empleados | 90% | I12. Politica retributiva basada en objetivos de cliente I13. Viajes de incentivos al personal del area comercial I14. Programa de sucesion basado en objetivos y competencias | \$ XXX \$ XXX \$ XXX |
| Sistemas de informacion eficientes | Encuesta de satisfaccion a empleados Numero de nuevos sistemas introducidos | 70% | Incluiria a I3, I6, I8, I9, I16, I17, I18 I15. Actualizacion de sistemas (ERP) | \$ XXX |
| Gestion del conocimiento | Numero de empleados con acceso a la intranet que comparten conocimiento en la intranet Numero de empleados que comparten conocimientos en la intranet | 300 | I16. Encuentros de trabajo por areas de conocimiento + crear comunidades de practica en la intranet I17. Conectar a todos los empleados a la intranet I18. Sistema de Gestion documental | \$ XXX \$ XXX \$ XXX |
| Liderazgo orientado a las personas y al cliente | Evaluacion 360* (encuestas) | 95% | I19. Coaching a los directivos (consultores externos) | \$ XXX |

Fuente: KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Execution Premium. Ed. Deusto, 2008.

Como resultado de la anterior investigación y de acuerdo con las reales necesidades de la Banca Personal y a las limitaciones tecnológicas y de información que se tienen en el grupo HELM, se propone, en primer lugar, implementar herramientas enfocadas en la relación de los clientes (CRM) basándose en la información que se tiene de cada cliente y así poder hacer un seguimiento a su correcta segmentación de acuerdo a las variables definidas por la organización tales como ingresos y rentabilidad. Simultáneamente, elaborar la herramienta que permita hacer seguimiento a las estrategias partiendo de la herramienta definida como plano estratégico de tal manera que el comercial tenga claro su responsabilidad y aporte al cumplimiento de los objetivos de la organización.

10. MARCO CONCEPTUAL

MARKETING

A nivel empresarial, es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Basado en este punto de vista, el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendientes no sólo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

A continuación se indican las definiciones dadas por los autores más reconocidos: «Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros» (P. Kotler).

«Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de tal modo que beneficie a la organización y a sus stakeholders» (Asociación Americana de Marketing, AMA).

«El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades» (P. Drucker).

«Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad» (Goldmann).

«Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado» (R. Muñiz).

NICHOS DE MERCADO

Según Philip Kotler, un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas, es decir, el nicho de mercado es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones), con

necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

SEGMENTOS DE MERCADO

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

CLIENTE PROSPECTO

Es una persona o empresa con capacidad y autorización para efectuar una compra y con la necesidad del producto o servicio que el vendedor ofrece y tienen el perfil que la empresa busca.

CONCLUSIONES

Un mercado financiero como el colombiano el cual se distingue por la cantidad de entidades que compiten entre sí con productos y servicios commodities exige que estas entidades elaboren estrategias cada vez más agresivas, diferenciales y eficaces.

Igualmente, en este mercado financiero la competencia no se determina solo por los productos y servicios ofrecidos, si no por la continua lucha en establecer la entidad que logre captar la mayor parte de clientes rentables, bajo una fuerza comercial profesional y capacitada que logre obtener los clientes con los recursos apropiados.

Adquirir clientes y luego, establecer una relación duradera que permita ganancias que apunten una relación gana-gana será el duro objetivo de la fuerza de ventas: Una fuerza de ventas eficaz y una estrategia adecuada con un seguimiento constante será el motor para que la entidad logre sus objetivos.

El grupo financiero Helm tiene estos mismos retos y requiere para lograr sus objetivos comerciales y financieros apoyarse en estrategias fuertes y un seguimiento permanente y eficaz a la ejecución y resultados de las mismas. Este seguimiento debe ser estratégico para tener las bases suficientes en la toma de decisiones.

Las estrategias y su seguimiento requieren de herramientas tecnológicas y metodológicas que permitan lograr los objetivos de la organización.

Las metodologías y herramientas más importantes para el logro de los objetivos se encuentran:

Plan de Mercadeo: establecer un eficaz plan de mercadeo alineado con la estrategia corporativa y comercial que permita establecer la situación, oportunidades y estrategias adecuadas de acuerdo a las necesidades de los clientes y de la empresa, en técnicas de segmentación, nichos de mercado,

debilidades de la competencia e innovación en la creación de nuevos productos que satisfagan necesidades y que sean rentables para la empresa.

Proceso de Venta: en este caso de estudio actual el proceso de venta bancario está totalmente ligado al mix de canales establecido como contacto de nuestros clientes y se determina de acuerdo al valor por rentabilidad e importancia que un cliente tiene para la organización. Existen gerentes comerciales que se encargan de los clientes más valiosos para la empresa y el canal telefónico (contact center) se encarga de realizar el contacto con los clientes que son más masivos (menos productos menos rentables) para campañas con productos masivos y de menos rentabilidad.

El proceso de ventas está determinado por las siguientes etapas: a) búsqueda; que se focaliza en las fuentes de información primaria y secundaria como las bases de datos de organismos gubernamentales o gremiales por ejemplo de acuerdo al perfil de cliente que la organización determina, b) contacto: establecer las condiciones de empatía y de entrada, c) desarrollo que es esencialmente buscar y entender las necesidades del cliente y mostrar el valor real de nuestra solución, d) cierre que no es más que ejecutar la venta en sí con compromisos, luego un Análisis de todos estos pasos y brindar un servicio y contacto postventa para garantizar la relación con el cliente de entrada.

Se deben estructurar técnicas que ayuden a la fuerza de ventas a lograr si se logró el objetivo en cada contacto con el cliente: una herramienta valiosa es el manejo de las objeciones de los clientes.

Igualmente, capacitar a la fuerza comercial en manejo del comportamiento del consumidor pues hay herramientas que se deben basar, por ejemplo, en el esquema AIDA el cual permite obtener el interés el deseo y hacer llegar a la acción de decisión de compra a nuestro potencial cliente.

Luego es necesario revisar aquellos modelos y teorías que nos encausen a establecer la mejor metodología de nuestro proceso de venta y hacia dónde debe llegar todo el proceso, es decir, el proceso de venta debe ser el comienzo brillante de la relación con los clientes.

Uno de estos modelos es el CRM, el cual determina maneras de implementar y lograr relaciones duraderas con clientes y su maximización en beneficio de la empresa; como se debe llevar la satisfacción total a clientes rentables. Los beneficios de aplicar esta metodología es tener los mejores clientes más rentables

y otros más internos de igual importancia como evitar gastos, costos y canales innecesarios o ineficientes.

Sin embargo, lograr establecer relaciones duraderas requiere de un esfuerzo financiero y cultural muy importante al interior de la organización pues requiere desde procesos de investigación de mercados para conocer hábitos, usos, canales, comportamientos y otros aspectos de los clientes, hasta sistemas y tecnologías que administren e integren adecuadamente todo este cúmulo de información que se convierte en lenguaje apropiado para el cliente y que el cliente finalmente sienta, perciba y emita respuestas positivas para la empresa cuando se está comunicando e interactuando con él.

También es necesario explorar otras metodologías como el Cem; que no es más que el CRM avanzado y basado en emitir experiencias memorables al cliente y pasar la línea de la satisfacción a experiencias.

Un modelo particularmente de aplicación a las entidades bancarias y es el Customer Lifetime Value, pues mediante algunas técnicas se puede aproximar un valor de cliente a lo largo del probable tiempo que estará con la empresa.

Otro modelo importante es el Modelo de recencia, frecuencia y valor el cual cobrará vital fuerza en la aplicación de las herramientas de seguimiento comercial y de ventas pues allí se establece los clientes a profundizar, se determina cuáles clientes son susceptibles de retirarse o cómo establecer estrategias de maximizar su profundización y uso y recompra de los productos y servicios.

La herramienta de mapa estratégico bajado a nivel de oficina y no únicamente, conocido por la alta dirección, es importante para alinear la organización de tal modo, que todos los comerciales elaboren sus estrategias acordes a su zona de influencia y pueden identificar claramente, la manera en que aportan a los objetivos estratégicos del grupo Helm.

Finalmente, de acuerdo a las necesidades de la organización y teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas, las herramientas a implementar son: **Mapa Estratégico**, el cual permitirá hacer seguimiento a las estrategias planteadas en cada producto y cada nicho y su ejecución de acuerdo a la meta definida; y la herramienta **Matriz Unificada de oficinas** la cual permite a la vicepresidencia y cada oficina hacer un seguimiento de vinculaciones de clientes, ventas por oficina e indicadores de cumplimiento.

Esta herramienta fue avalada por el comité de Vicepresidencia de la Banca Personal conformado por el Vicepresidente de la Banca, Gerentes de Zona, Gerentes de Nicho y Gerentes de Canales donde se probó su eficacia y su oportunidad en la información para la toma de decisiones. Dicha herramienta está siendo implementada en las oficinas de manera manual y se está llevando a cabo un proceso para que se genere de manera automática. De esta manera, se logra implementar una opción que se convierta en la alternativa para cumplir con los objetivos planteados en este informe.

BIBLIOGRAFIA

SOTO, Gabriel Jaime, RESTREPO, Nora Elena. Entrenamiento para Vendedores. Colombia, Ed. Norma, 2008

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002.

MARSHALL, Greg, JOHNSTON, Mark. Administración de ventas. Séptima Edición. Ed. McGraw Hill. 2004

LAMB, Charles, HAIR, Joseph, DANIEL, Carl. Marketing. Ed. Thomson. Octava Edición.

TAYLOR, Bob. Las 25 objeciones más comunes en la venta y como superarlas. Ed. Fundacion Confemetal. España.

DE LA PARRA, Eric, MADERO, María del Carmen. Estrategias de Ventas y negociación. Ed. Panorama. México, D.F., 2005

VALENCIA D, Jesus, 1000 consejos para ser el mejor vendedor del mundo. Ed. Servilibro. España, 2003.

CROXATTO, Horacio L, Creando Valor en la relación con sus clientes: Como desarrollar todo el potencial de CRM y transformarlo en ventajas de negocio. Ed. Dunken, Buenos Aires, Argentina. 2005

HATTON, Angela, La Guia definitiva del Plan de Marketing. Ed. Pearson Educacion, Madrid. 2001

HELM BANK. Memorias de Investigación de Mercados – Estudio a la fuerza de ventas. 2007

SCHMITT, Bernd, CEM Administración de las experiencias de los clientes con las Marcas. Ed Mc Graw Hill.

ASOMERCADEO. Estrategias de Actualización y Enriquecimiento de Datos. Memorias del seminarios realizado el 16 de junio de 2009 en Bogotá, Colombia.

Harward bussines School. Memorias del caso Commerce Bank, Publicación del 16 de marzo de 2003.

Memorias de la Cumbre Internacional de CRM y CEM. Practica Ltda. Bogotá. Noviembre 4 y 5 de 2009.

SOTO, Gabriel, RAIGOSA, Jaime y CEBALLOS, Natalia. Motivación en equipos de ventas. Planes de incentivos. Medellín : Fondo Editorial Universidad EAFIT, 3ªed, 2007.

ROTH, Charles B., ROY, Alexander. Los secretos del cierre de ventas. Prentice Hall.

KOTLER, Philip, LANE, Kevin. Dirección de Marketing. Ed. Pearson. 12 edición. 2006 Madrid.

NEWELL, Frederick. Las Nuevas Reglas del Marketing. Use el Marketing de la Relaciones Personales y Será el Líder de su Industria. Ed. McGrawHill, 1997

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Execution Premium. Ed. Deusto, 2008

MAROTO, Juan Carrión, Estrategia De la visión a la acción. Segunda edición. Ed. ESIC. 2007. España

DOMINGUEZ, Alejandro, HERMO G. Silvia, Métricas del Marketing. Ed. ESIC. 2008. España

GREENBERG, Paul, CRM Gestión de Relaciones con los clientes. Ed. McGraw Hill. 2003, España

DYCHE, Jill, The CRM Handbook. Ed. Adisson-Wesley. 2002

GOLEMAN, Daniel, Inteligencia Emocional, Septuagésima edición, Ed. Kairòs SA, 2008, España

Gestión de relaciones con los clientes (crm). Octubre de 2008. Extraído en Enero de 2010 del sitio WEB kioskea: <http://es.kioskea.net/contents/entreprise/crm.php3>

HOYOS, Jesús. (2008). Tópico 5: el ciclo de vida del cliente desde adquisición hasta retención. Extraído en agosto de 2009 de la siguiente dirección WEB: http://www.jesushoyos.typepad.com/crm_en_latinoamerica/2008/04/t%C3%B3pico-5-el-ciclo-de-vida-del-cliente-desde-adquisici%C3%B3n-hasta-retenci%C3%B3n.html

HOYOS, Jesús. (2009). ¿Qué es el ciclo de relacionamiento del cliente?. Extraído en agosto de 2009 de la siguiente dirección WEB:

http://www.jesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html

RINCON, Jorge. (2009). El ciclo de vida del cliente. Elemento fundamental para una estrategia de centralización en el cliente. Extraído en Enero de 2010 del sitio WEB mkrelacional.blogspot: <http://mkrelacional.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-vida-del-cliente-elemento.html>

MENDEZ, Salvador. Customer lifetime value. Identificación a los clientes mas valiosos. Extraído en agosto de 2009 del sitio WEB amai: http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/AMAI-14_art3.pdf.

PEREIRA, Jorge. AIDA, un modelo de persuasión. Extraído en Enero de 2010 del sitio WEB mercadeo.com: http://mercadeo.com/69_aida_model.htm

PEREZ, José Gerardo. (2006). Clínicas de ventas para vendedores – el manejo de las objeciones. Extraído en Enero de 2010 del sitio WEB wikilearning: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/clinicas_de_ventas_para_vendedores-advterencia_para_los_representantes_de_ventas/14954-7

El manejo de objeciones. Extraído en Enero de 2010 del sitio WEB crecenegocios: <http://www.crecenegocios.com/el-manejo-de-objeciones/>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACION

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo a la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un

| No. | VARIABLES | DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE |
|-----|---|---|
| 1 | NOMBRE DEL POSTGRADO | ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA |
| 2 | TÍTULO DEL PROYECTO | PROCESO DE VENTAS Y HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA BANCA PERSONAL DEL GRUPO HELM |
| 3 | AUTOR(es) | SERRANO PALACIOS ANDREA DEL PILAR |
| 4 | AÑO Y MES | MARZO 2010 |
| 5 | NOMBRE DEL ASESOR(a) | USECHE ALEJANDRO |
| 6 | DESCRIPCIÓN O ABSTRACT | VER DOCUMENTO "INFORMACION ADICIONAL" |
| 7 | PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES | VER DOCUMENTO "INFORMACION ADICIONAL" |
| 8 | SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO | SECTOR FINANCIERO |
| 9 | TIPO DE INVESTIGACION | INVESTIGACION APLICADA |
| 10 | OBJETIVO GENERAL | Definir y establecer un proceso de ventas efectivas para la Banca Personal del Helm Bank soportado en una herramienta efectiva que permita plantear, ejecutar y hacer seguimiento a las estrategias comerciales. La herramienta debe permitir la toma de decisiones desde un vicepresidente ejecutivo hasta un asesor comercial de oficina. |
| 11 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | Establecer el proceso de ventas para la Banca Personal buscando una efectividad mayor en las ventas en oficinas. Investigar las diferentes herramientas de marketing relacional para posteriormente, definir una herramienta estándar que permita la toma de decisiones para el diseño de las estrategias comerciales de la Vicepresidencia de la Banca Personal del Helm Bank en Colombia. |
| 12 | FUENTES BIBLIOGRÁFICAS | <p>KOTLER, Philip. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002.</p> <p>MARSHALL, Greg, JOHNSTON, Mark. Administración de ventas. Séptima Edición. Ed. McGraw Hill. 2004</p> <p>LAMB, Charles, HAIR, Joseph, DANIEL, Carl. Marketing. Ed. Thomson. Octava Edición.</p> <p>TAYLOR, Bob. Las 25 objeciones más comunes en la venta y como superarlas. Ed. Fundacion Confermetal. España.</p> <p>DE LA PARRA, Eric, MADERO, María del Carmen. Estrategias de Ventas y negociación. Ed. Panorama. México, D.F., 2005</p> <p>VALENCIA D, Jesus, 1000 consejos para ser el mejor vendedor del mundo. Ed. Servilibro. España, 2003.</p> <p>CROXATTO, Horacio L, Creando Valor en la relación con sus clientes: Como desarrollar todo el potencial de CRM y transformarlo en ventajas de negocio. Ed. Dunken, Buenos Aires, Argentina. 2005</p> <p>HATTON, Angela, La Guia definitiva del Plan de Marketing. Ed. Pearson Educacion, Madrid. 2001</p> <p>HELM BANK. Memorias de Investigación de Mercados – Estudio a la fuerza de ventas. 2007</p> <p>SCHMITT, Bernd, CEM Administración de las experiencias de los clientes con las Marcas. Ed Mc Graw Hill.</p> <p>ASOMERCADEO. Estrategias de Actualización y Enriquecimiento de Datos. Memorias del seminarios realizado el 16 de junio de 2009 en Bogotá, Colombia.</p> <p>Harward bussines School. Memorias del caso Commerce Bank, Publicación del 16 de marzo de 2003.</p> <p>Memorias de la Cumbre Internacional de CRM y CEM. Practica Ltda. Bogotá. Noviembre 4 y 5 de 2009.</p> <p>SOTO, Gabriel, RAIGOSA, Jaime y CEBALLOS, Natalia. Motivación en equipos de ventas. Planes de incentivos. Medellín : Fondo Editorial Universidad EAFIT, 3ªed, 2007.</p> <p>ROTH, Charles B., ROY, Alexander. Los secretos del cierre de ventas. Prentice Hall.</p> |
| 13 | RESUMEN O CONTENIDO | <p>El grupo financiero Helm requiere para lograr sus objetivos comerciales y financieros apoyarse en estrategias fuertes y un seguimiento permanente y eficaz a la ejecución y resultados de las mismas. Este seguimiento debe ser estratégico para tener las bases suficientes en la toma de decisiones.</p> <p>Las estrategias y su seguimiento requieren de herramientas tecnológicas y metodológicas que permitan lograr los objetivos de la organización.</p> <p>Las metodologías y herramientas más importantes para el logro de los objetivos se encuentran:</p> <p>Plan de Mercadeo: establecer un eficaz plan de mercadeo alineado con la estrategia corporativa y comercial que permita establecer la situación, oportunidades y estrategias adecuadas de acuerdo a las necesidades de los clientes y de la empresa, en técnicas de segmentación, nichos de mercado, debilidades de la competencia e innovación en la creación de nuevos productos que satisfagan necesidades y que sean rentables para la empresa.</p> <p>Proceso de Venta: en este caso de estudio actual el proceso de venta bancario está totalmente ligado al mix de canales establecido como contacto de nuestros clientes y se determina de acuerdo al valor por rentabilidad e importancia que un cliente tiene para la organización. Existen gerentes comerciales que se encargan de los clientes más valiosos para la empresa y el canal telefónico (contact center) se encarga de realizar el contacto con los clientes que son más masivos (menos productos menos rentables) para campañas con productos masivos y de menos rentabilidad.</p> <p>El proceso de ventas está determinado por las siguientes etapas: a) búsqueda: que se focaliza en las fuentes de información primaria y secundaria como las bases de datos de organismos gubernamentales o gremiales por ejemplo de acuerdo al perfil de cliente que la organización determina, b) contacto: establecer las condiciones de empatía y de entrada, c) desarrollo que es esencialmente buscar y entender las necesidades del cliente y mostrar el valor real de nuestra solución, d) cierre que no es más que ejecutar la venta en si con compromisos, luego un Análisis de todos estos pasos y brindar un servicio y contacto postventa para garantizar la relación con el cliente de entrada.</p> <p>Luego es necesario revisar aquellos modelos y teorías que nos encausen a establecer la mejor metodología de nuestro proceso de venta y hacia dónde debe llegar todo el proceso, es decir, el proceso de venta debe ser el comienzo brillante de la relación con los clientes.</p> |
| 14 | METODOLOGÍA | Se levanto la informacion con los Gerentes de Zona de la Banca Personal y con el VP de la Banca Personal sobre las falencias y necesidades de mas impacto en la Banca Personal. Al tener un listado general de los comentarios de cada uno, se dio prioridad a los temas que mas impactan a la banca estrategicamente, se procedio a dar inicio a la investigacion y aplicacion de la misma dentro de la organizacion. |

| | | |
|----|---------------------------|---|
| 15 | CONCLUSIONES | <p>Se deben estructurar técnicas que ayuden a la fuerza de ventas a lograr si se logró el objetivo en cada contacto con el cliente: una herramienta valiosa es el manejo de las objeciones de los clientes.</p> <p>Igualmente, capacitar a la fuerza comercial en manejo del comportamiento del consumidor pues hay herramientas que se deben basar, por ejemplo, en el esquema AIDA el cual permite obtener el interés el deseo y hacer llegar a la acción de decisión de compra a nuestro potencial cliente.</p> <p>Luego es necesario revisar aquellos modelos y teorías que nos encausen a establecer la mejor metodología de nuestro proceso de venta y hacia dónde debe llegar todo el proceso, es decir, el proceso de venta debe ser el comienzo brillante de la relación con los clientes.</p> <p>Uno de estos modelos es el CRM, el cual determina maneras de implementar y lograr relaciones duraderas con clientes y su maximización en beneficio de la empresa; como se debe llevar la satisfacción total a clientes rentables. Los beneficios de aplicar esta metodología es tener los mejores clientes más rentables y otros más internos de igual importancia como evitar gastos, costos y canales innecesarios o ineficientes.</p> <p>Un modelo particularmente de aplicación a las entidades bancarias y es el Customer Lifetime Value, pues mediante algunas técnicas se puede aproximar un valor de cliente a lo largo del probable tiempo que estará con la empresa.</p> <p>Otro modelo importante es el Modelo de recencia, frecuencia y valor el cual cobrará vital fuerza en la aplicación de las herramientas de seguimiento comercial y de ventas pues allí se establece los clientes a profundizar, se determina cuáles clientes son susceptibles de retirarse o cómo establecer estrategias de maximizar su profundización y uso y recompra de los productos y servicios.</p> <p>La herramienta de mapa estratégico bajado a nivel de oficina y no únicamente, conocido por la alta dirección, es importante para alinear la organización de tal modo, que todos los comerciales elaboren sus estrategias acordes a su zona de influencia y pueden identificar claramente, la manera en que aportan a los objetivos estratégicos del grupo Helm.</p> <p>Finalmente, de acuerdo a las necesidades de la organización y teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas, las herramientas a implementar son: Mapa Estratégico, el cual permitirá hacer seguimiento a las estrategias planteadas en cada producto y cada nicho y su ejecución de acuerdo a la meta definida; y la herramienta Matriz Unificada de oficinas la cual permite a la vicepresidencia y cada oficina hacer un seguimiento de vinculaciones de clientes, ventas por oficina e indicadores de cumplimiento.</p> <p>Esta herramienta fue avalada por el comité de Vicepresidencia de la Banca Personal conformado por el Vicepresidente de la Banca, Gerentes de Zona, Gerentes de Nicho y Gerentes de Canales donde se probó su eficacia y su oportunidad en la información para la toma de decisiones. Dicha herramienta está siendo implementada en las oficinas de manera manual y se está llevando a cabo un proceso para que se genere de manera automática. De esta manera, se logra implementar una opción que se convierta en la alternativa para cumplir con los objetivos planteados en este informe.</p> |
| 16 | RECOMENDACIONES | |
| | * CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA | |

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA
 Coordinador Comité de Investigación