

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

**Propuesta de mejoramiento en indicadores de gestión de las bases de datos en la
comercializadora de servicios financieros S.A.S**

Santiago Alejandro Ruiz Gallego

Flor Amparo Medina

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

3 de Septiembre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA	4
3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA ANÁLISIS DOFA DESARROLLO COMERCIAL	7
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
5. ANTECEDENTES:	15
6. JUSTIFICACIÓN.	18
7. MARCO TEORICO	19
8. OBJETIVOS Y METODOLOGIA	22
9. RESULTADOS	41
10. CONCLUSIONES	46
11. RECOMENDACIONES	47
12. ANEXOS	48
13. BIBLIOGRAFÍA	60

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación realizada en la comercializadora de servicios financieros del BBVA S.A.S tiene como objetivo principal diseñar, desarrollar e implementar estrategias comerciales que incrementen las ventas de los productos financieros que ofrece la empresa.

La necesidad de buscar estas estrategias, se da principalmente por que los resultados obtenidos de la gestión de las bases de datos no son las esperadas. Entendiendo que las bases de datos generan flujo de ventas, se hace evidente que en la comercializadora existe un problema de falta de gestión de este recurso por parte de los asesores comerciales.

Dentro de la investigación se definen cuatro indicadores claves los cuales al ser medidos determinan la efectividad de las ventas realizadas por la comercializadora. Para dar contexto a se detectó que los indicadores *de gestión, contactabilidad, radicaciones y desembolsos* son un factor determinante en los resultados de ventas provenientes de clientes en las bases de datos por lo que mejorar dichos indicadores ayudaría a cumplir el objetivo principal.

Se realizó búsqueda de información para evidenciar de este recurso no ha sido la indicada y que es de este punto donde surge la investigación. Posteriormente se realizan encuestas con los asesores quienes son los actores claves en la problemática para recolectar información que ayude a construir un contexto del porque no se están gestionando correctamente las bases de datos. Basados en esta información se pretende construir una propuesta de mejoramiento a la gestión que se hace de las bases de datos que dé resultados visibles y medibles por la dirección de la comercializadora.

La propuesta de mejora, contempla una prueba piloto la cual fue puesta en marcha durante el tiempo que se realizó el documento y arrojó resultados que pudieron ser medibles para conocer la importancia y el impacto real en la organización. Analizando estos resultados, se concluye que los indicadores de *gestión, contactabilidad, radicaciones y desembolsos* están directamente relacionados y que con la propuesta desarrollada, implementada y puesta en ejecución dichos indicadores mejoraron por lo tanto mejoraron los resultados de ventas.

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA

La comercializadora de servicios financieros de BBVA CSF, es un modelo de negocio constituido por el Banco Bilbao Viscaya Argentaria (BBVA) de origen español el cual por medio de sus filiales en Colombia BBVA seguros Colombia y BBVA Colombia deciden crear una unidad de negocio especializada en comercializar sus productos y servicios. La sociedad anónima se constituye en el año 2008 con el principal y único objetivo de “Ser reconocidos como líderes en la distribución masiva de productos bancarios, logrando la mayor productividad en Fuerza de Ventas al menor costo posible para nuestros clientes diferenciándonos por la calidad del servicio, la amabilidad y la transparencia”. (Comercializadora de Servicios Financieros, 2018).

Respondiendo a las necesidades específicas del banco BBVA, la comercializadora basa sus operaciones en la ética, políticas y procedimientos de su casa matriz. Adicionalmente este mismo se convierte en el proveedor de los servicios de comunicación, equipos, softwares, estándares de calidad y todo aquello que implique el desarrollo del negocio.

Como eje fundamental de sus operaciones, la comercializadora tiene cuatro pilares fundamentales en su ética corporativa.

- Foco en el cliente: Atender las preocupaciones de cliente con respeto y cercanía.
- Negocio Responsable: Un comportamiento ético e íntegro, como forma de entender y desarrollar su actividad.
- One team: Trabajo en equipo para obtener resultados.
- Sencillez: Centrados en lo que aporta valor.

En sus inicios la comercializadora era un grupo pequeño de asesores especializados en ofrecer al público Colombiano los productos del banco BBVA Colombia bajo la modalidad de adquisiciones, las cuales principalmente estaban enfocadas en proveer la afiliación de establecimientos públicos a las franquicias Visa y Mastercard por medio de tarjetas crédito o débito. Por otro lado ofrecía al segmento de particulares créditos de consumo vehicular, créditos de libre inversión, créditos hipotecarios y tarjetas de crédito.

Cumpliendo las metas de ventas mensuales establecidas por la casa matriz, la comercializadora crece rápidamente detectando la necesidad de expandir su modelo de negocio

en toda Colombia, “Presente en 19 ciudades, 90 municipios y más de 1600 empleados en el territorio nacional, aportando así un constante cambio y crecimiento en la organización”. (Comercializadora de Servicios Financieros, 2018).

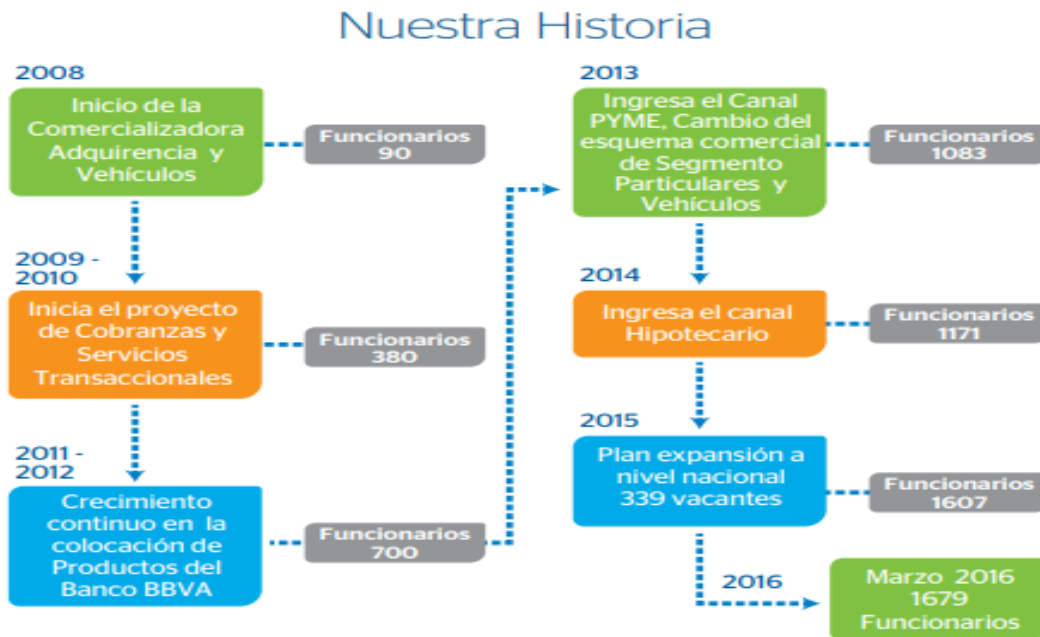


Figura 1: Historia CSF. Fuente: Comercializadora de servicios financieros., 2018

Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la comercializadora se da bajo las siguientes características:

La parte administrativa tiene sede en Bogotá, donde trabajan 300 empleados distribuidos en el área financiera, recursos humanos, desarrollo comercial, secretaria general, gerencia general, segmento hipotecario, dirección nacional de motos, segmento de vehículos, coordinación de segmento particular y jurídico (empresas).

Para poder controlar sus operaciones en el territorio nacional, se establecen cinco regionales distribuidas geográficamente para responder a las necesidades de los clientes de los distintos departamentos del país. Cada coordinación tiene un gerente regional; quien se encarga de establecer metas y objetivos de ventas de la regional conforme a los objetivos de la comercializadora, Directores; encargados de gestionar de la mejor manera la fuerza comercial,

Asesores; los cuales son los encargados de ofertar a los clientes interesados los productos y servicios, Apoyos; que son aliados de los asesores para responder a las solicitudes y requerimientos de estos ante los trámites para desembolsar los productos al cliente.

Organigrama de la estructura de ventas:

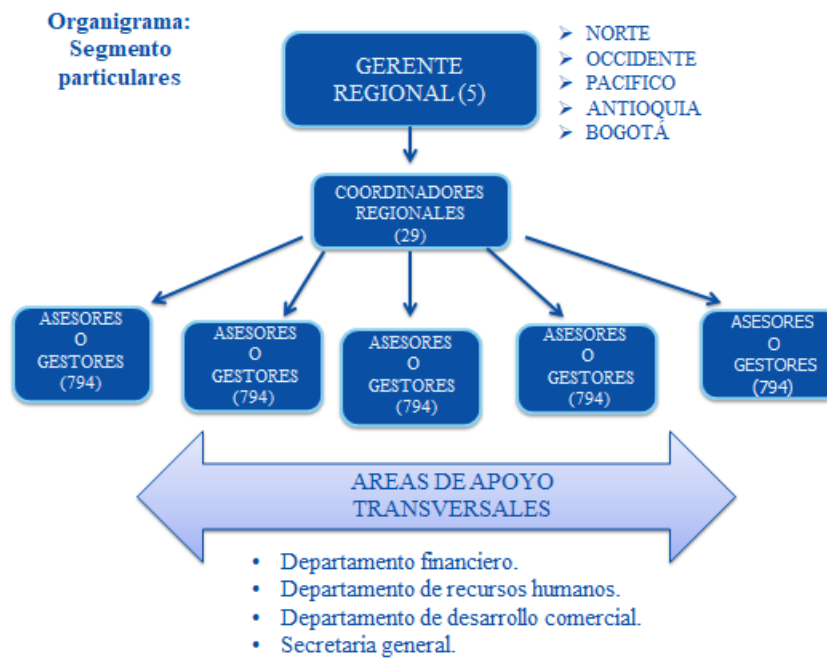


Figura 2. Organigrama Venta. Fuente. Elaboración propia.

Los clientes de la comercializadora surgen tanto de las bases de datos que envía la casa matriz (BBVA Colombia) como de la búsqueda de la fuerza comercial de clientes fuera de las instalaciones de la comercializadora a nivel nacional. Se destaca que la fuerza comercial ha logrado obtener grandes convenios con entidades estatales (fiscalía, ejército nacional, policía nacional, juzgados) donde puede in a ofertar los productos del banco en sus instalaciones.

Por otro lado las bases de datos que envía el banco (de ahí surge el problema de investigación que será expuesto más adelante) contienen registros de clientes que por algún medio transaccional dan información o dicen estar interesados en obtener algún producto financiero con la entidad. Dichas bases llegan al área de desarrollo comercial para ser

distribuidas en las cinco regionales para que la fuerza de ventas se encargue de ofrecer los productos a dichos clientes según el perfil, el producto de interés, si son o no usuarios del banco BBVA, si cuentan con pre aprobados y la calificación crediticia en centrales de riesgo.

Mapa de proceso de ventas

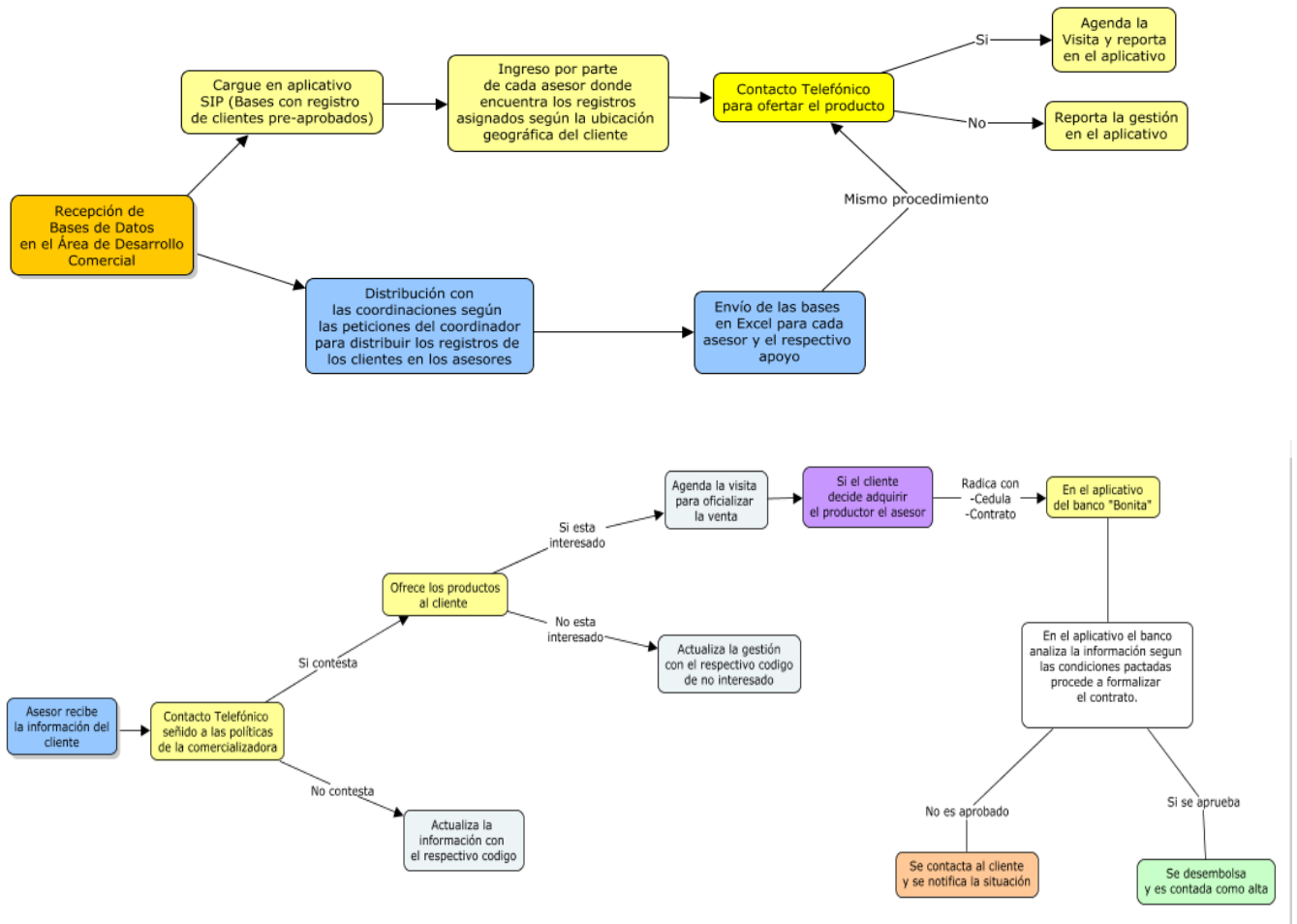


Figura 3. Mapa proceso de ventas. Fuente: Elaboración propia.

3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA ANÁLISIS DOFA DESARROLLO COMERCIAL

El área de desarrollo comercial es de vital importancia para la comercializadora ya que en este departamento se desempeñan las funciones de apoyo para que la gestión comercial funcione

correctamente por medio del seguimiento y control de las actividades comerciales. Dentro de las funciones principales a desempeñar en el departamento se encuentra:

- Establecer metas de ventas mensuales tanto para coordinadores como para asesores de acuerdo a la repartición objetiva y equitativa de los objetivos generales de la organización.
- Liquidar las comisiones de los asesores dependiendo de la productividad obtenida mensualmente conforme a los objetivos propuestos.
- Enviar los llamados de atención a los coordinadores y asesores que no cumplieron con las metas de ventas en el mes según lo estipulado en los objetivos.
- Generar informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de la gestión y desempeño de las coordinaciones y de la comercializadora en su totalidad, teniendo en cuenta la productividad de todos los canales de venta, segmentos y productos ofertados por la comercializadora. Estos informes detallan información por coordinación y por asesores para que sea de mayor utilidad y se pueda llevar un control detallado de la productividad.
- Diseñar campañas comerciales enfocadas a cumplir con las metas propuestas por la dirección en el periodo contable establecido.
- Estructurar los planes de remuneración de los asesores a nivel nacional.
- Recibir, administrar y distribuir con los coordinadores regionales y/o colocar en el SIP las bases de datos enviadas por el banco a las distintas coordinaciones para que sean gestionadas por parte de los asesores de cada regional.
- Llevar registros y control del agendamiento y visitas de los clientes cargados previamente en el sistema de información de la comercializadora.

Análisis DOFA del Área del Desarrollo Comercial

Para llevar a cabo esta investigación la siguiente herramienta análisis DOFA nos permite entender la evaluación y la posición del producto y servicio del área encargada, es decir, esta herramienta tiene como propósito analizar la estrategia de cómo sus potencialidades y debilidades pueden influir en esta unidad de negocio. (Morffe, 2014).

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatización de procesos operativos. - Generar mayor sinergia en las actividades comerciales con los distintos departamentos de la comercializadora. - Obtener mayores conocimientos para transmitir a la fuerza comercial partiendo de las investigaciones que realiza el banco. - Influir en el aumento de la productividad de la comercializadora, creando estrategias comerciales que aporten valor. - Presentar los informes de gestión de manera innovadora como una oportunidad para crear valor en la gestión de la fuerza comercial. - Extraer información valiosa por parte de la fuerza comercial para crear estrategias que generen aumento en las cifras de productividad. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con la infraestructura tecnológica para desarrollar procesos de automatización. - Cuenta con el pleno respaldo del banco el cual es un referente en el sector financiero en Colombia y el mundo. - La comunicación rápida y directa con la fuerza comercial, partiendo de la credibilidad que tiene el área en los coordinadores y asesores.
--	--

<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de las funciones realizadas por el departamento, siendo estas asumidas por las coordinaciones regionales. - Pérdida de credibilidad en los informes y la gestión que realiza el departamento. - Posibilidad de dejar de ser tenido en cuenta para la toma de decisiones en la comercializadora viendo amenazada la permanencia del área. - Que el banco decida prescindir de la comercializadora ante los malos resultados contables de la gestión comercial. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dependencia de los jefes en la solución de problemas. - Falta hacer sinergias del área de desarrollo comercial con los distintos departamentos para dar claridad a la fuerza comercial de los procesos administrativos. - Falta de innovación en la entrega de informes de gestión principalmente por que no se utiliza fuentes alternativas para el desarrollo del mismo.
--	--

MATRIZ FODA ÁREA DESARROLLO COMERCIAL

FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategia FO (Usa fortalezas para aprovechar oportunidades).</p> <ul style="list-style-type: none"> •En el área se dispone del espacio y la infraestructura tecnológica adecuada para desarrollar procesos de automatización de procesos. •El área de desarrollo comercial cuenta con el respaldo en temas de asesoría, apoyo, capacitaciones por parte del banco el cual es un gran referente a nivel mundial en el sistema financiero, esto para influir positivamente en la fuerza laboral. •El área de desarrollo comercial puede obtener beneficios de la sinergia con el banco en el desarrollo e 	<p>Estrategia DO (Superar debilidades aprovechando oportunidades).</p> <ul style="list-style-type: none"> •El área de desarrollo comercial debe apostar por automatizar los procesos que así lo requieran para centrarse en profundizar en desarrollar estrategias comerciales. •El área de desarrollo comercial debe buscar mayor sinergia con los demás departamentos para nutrirse de mas información de la parte administrativa de los procesos comerciales, esto en relación a que en algunos casos no se transmite en la fuerza comercial los procedimientos adecuados para realizar la gestión de venta correcta. •El área de desarrollo comercial debe innovar la forma

	<p>implementación de estrategias comerciales para tener gran impacto en la fuerza comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de desarrollo comercial tiene la información necesaria respecto a la gestión de la fuerza comercial para diseñar estrategias comerciales y establecer nuevas oportunidades de negocio. 	<p>como se presentan los distintos informes para que no se vea como rutinario y con poca importancia para la fuerza comercial.</p>
Amenazas	<p>Estrategia FA (Usa fortalezas para evitar amenazas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de desarrollo comercial debe realizar campañas de gran impacto para cumplir con las ventas mensuales siendo así el departamento imprescindible en el apoyo de la fuerza comercial para la consecución de objetivos. • Utilizar la buena comunicación que se tiene con la fuerza comercial para extraer información valiosa del comportamiento del mercado para proponer estrategias comerciales en los comités de planeación, siendo un actor propositivo y valioso en la organización. 	<p>Estrategia DA (Reducir debilidades y evitar amenazas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de desarrollo comercial debe estandarizar en mayor medida las operaciones, ya que en muchos casos son los jefes del área quienes resuelven los problemas y si alguno de ellos no está los demás integrantes del área no saben cómo dar solución a esta problemática.

Las actividades anteriormente descritas reúnen a grandes rasgos los objetivos puntuales del área de desarrollo comercial, pero es evidente que se debe hacer un análisis más detallado de las funciones a desempeñar durante la actividad práctica; pues como se observa el departamento abarca un gran número de actividades operativas las cuales llevan a cabo distintas personas y para las cuales existen un cargo específico. Por esta razón es importante describir las actividades diarias desempeñadas, evidenciando el impacto tanto en el área de

desarrollo comercial como a nivel de la comercializadora. Las funciones a desempeñar en la división específica del área son:

- Recibir las bases de datos enviadas por el banco para identificar la mejor forma de distribuirlas en las distintas coordinaciones. Para esto se realiza un contacto telefónico con los distintos coordinadores de cada regional para concertar a que asesores desean que se le envíen registros para su debida gestión.
- Recibir las bases de datos enviadas por el banco para ser cargadas en el aplicativo SIP (Sistema de información de productividad) en las cuales los asesores ingresan y encuentran los clientes para contactar y ofrecer los productos del banco.
- Generar informes semanales de gestión de las bases de datos tanto cargadas en el SIP como las que se envían a las distintas coordinaciones. De la gestión que hacen los asesores, se lleva un seguimiento y basados en esta información se generan dichos reportes los cuales contienen cifras de contactibilidad, gestión, radicación, aprobación y desembolso de los productos ofertados a los clientes por parte de la fuerza comercial.
- Tener comunicación constante con los gerentes y coordinadores de las cinco regionales informando la productividad y proponiendo estrategias comerciales para cumplir con la cuota de ventas propuestas en los objetivos.
- Realizar capacitaciones constantes de la forma como se deben utilizar los distintos aplicativos, así como de la utilización de las bases de datos.

ANÁLISIS DOFA BASES DE DATOS

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Flujo Constante de bases de Datos. •Posibilidad de Automatización para disminuir la carga operativa y dedicar mayor cantidad de tiempo en elaborar estrategias que incrementen la efectividad de la gestión de las bases. •Demostrar que con las bases de datos se puede generar valor para la comercializadora, traducido no solo en el incremento de las ventas si no que también tener información de primera mano de los clientes. •Expandir el conocimiento generado del manejo de las bases y brindar acompañamiento y asesoría ante la posibilidad de crear un Call Center propio de la comercializadora. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Amplia cobertura Nacional para atender los registros agendados resultantes de las bases de datos. •Modelo de distribución Estabilizado, donde se tiene en cuenta las necesidades de cada coordinación y los datos se distribuyen atendiendo estas solicitudes. •Modelo de seguimiento mejorado, basado en la actualización constante de los informes de gestión. •Cuenta con el apoyo de la gerencia de la comercializadora para dar tramite a cualquier estrategia de mejora.
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •La principal amenaza es que debido a los bajos resultados de gestión y efectividad por parte de la fuerza comercial con las bases de datos el banco planea no seguir enviando las bases a la comercializadora. •Dependencia total de Banco en cuanto a numero y valor de las Bases de Datos. •Por procesos de automatización, el puesto encargado de las bases de datos puede desaparecer. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Falsa Gestión, resultado del análisis del informe de gestión. •En algunos casos las bases contienen información desactualizada de los clientes, generando diferencias entre el resultado esperando de gestión y la gestión real. •El Informe sobre gestión y efectividad es dispendioso ya que para su realización se utilizan softwares desactualizados. •El proceso de distribución y carga de las bases es muy manual y requiere de gran esfuerzo operativo

MATRIZ DOFA BASES DE DATOS

FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategia FO (Usa fortalezas para aprovechar oportunidades).</p> <p>-Teniendo esta fuerza de ventas tan numerosa el objetivo es aprovechar este flujo de bases, de acuerdo a la información analizada, en el 2018 el promedio mensual de gestión es del 70% de las bases asignadas, este indicador debe ser mas alto por que este porcentaje restante se está quedando sin gestión, lo que propone una gran oportunidad de aumentar las ventas.</p> <p>-</p>	<p>Estrategia DO (Superar debilidades aprovechando oportunidades).</p> <p>-La automatización jugara un papel fundamental para poder obtener informes mas rápidos que permitan tener margen de maniobra específicamente de cara a la efectividad de cada Base</p>
Amenazas	<p>Estrategia FA (Usa fortalezas para evitar amenazas).</p> <p>-La mejor carta para obtener flujo de bases es mostrar efectividad, por este motivo una estrategia de gestión eficiente de bases garantizara seguir obteniendo este recurso.</p> <p>-Obtener un mejor indicador de gestión para presentar al banco disminuirá la posibilidad latente que existe de que no se asignen más bases de datos a la comercializadora.</p>	<p>Estrategia DA (Reducir debilidades y evitar amenazas).</p> <p>-Realizar más periódicamente informes de gestión para alertar de posibles casos de bases que se venzan sin gestionar.</p> <p>-Hacer un control de las bases antes de ser distribuidas para no entregar a los asesores información desactualizada.</p>

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Pregunta de investigación

¿La propuesta de mejoramiento de los indicadores de gestión, contacto, radicados y altas mejorara la efectividad en las ventas?

Como se menciona anteriormente en los objetivos de las actividades de la práctica realizada, el análisis de gestión, contactabilidad y negocios producto de las bases de datos resulta ser uno de los pilares fundamentales de dicha actividad. Es por esta razón que al relacionar el histórico de la gestión que hacen los asesores de las bases de datos se evidencia que por una serie de factores los cuales son necesarios de identificar y analizar, la productividad y efectividad de dicha herramienta de información de los cliente no ha tenido el uso correcto para aumentar las ventas de productos en el segmento de personas naturales.

Al realizar el análisis de los datos de dichos indicadores los cuales será descritos en el marco conceptual, se observa que hay una gran oportunidad de mejora y que el resultado de la investigación y el plan de acción pueden impactar tanto al área de desarrollo comercial como a toda la organización en sí, ya que la idea es incrementar las ventas con la misma fuerza productiva, lo que impacta directamente en las cifras de efectividad el cual es un indicador clave en cualquier organización.

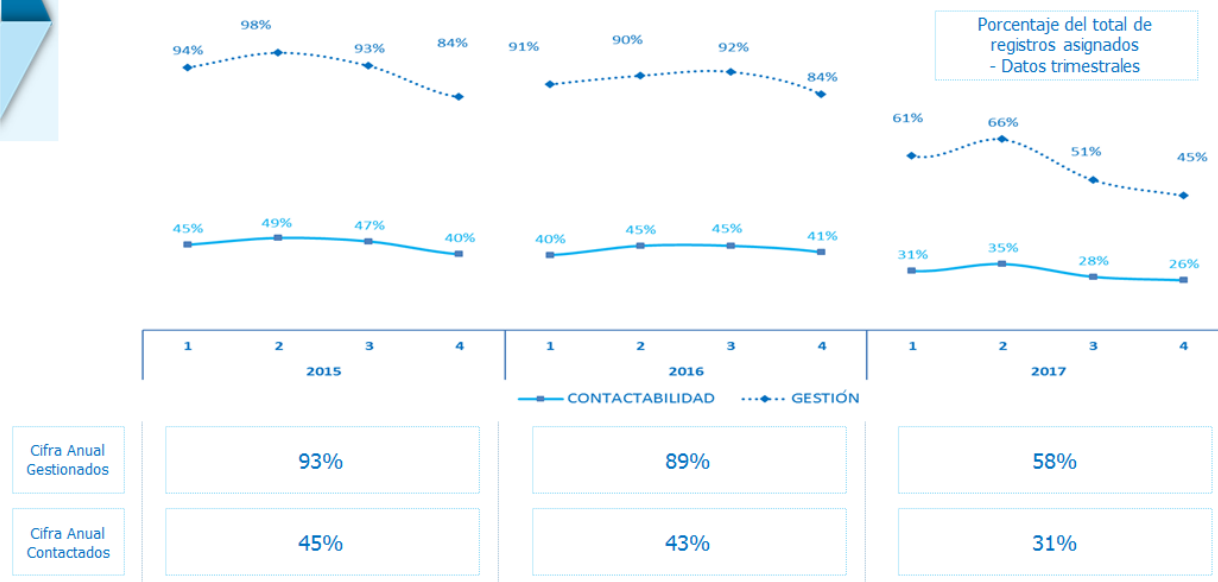
5. ANTECEDENTES.

Si bien muchos estudios abarcan la idea sobre la dificultad de recopilar datos, ya que esta se debe a la falta de control de la información de los clientes, heterogeneidad y veracidad de los datos. Autores como (Bortolotti, Devetag, & Ortmann, 2016), relatan este problema ya que ellos han analizado los niveles de producción de una empresa bajo tipos de inventivos económicos a sus empleados, como resultado de este estudio se constata que los niveles de producción de la compañía eran más eficientes. Si el reparto de incentivos de los empleados era por ingresos mixtos o ingresos basados en equipos. (Dijk, Sonnemans, & Winden, 2001).

Estos estudios permiten analizar que realmente si se da origen a un programa de compensación grupal, los índices de productividad podrían aumentar, con esto la comercializadora realizaría la tarea de generar este tipo de compensaciones. Según, (Kräkel & Schöttner, 2016) en medio de un plan de ventas mes tras mes de los agentes de ventas se da un grado de incertidumbre de la demanda, ya que puede que un agente de ventas, venda más en un mes que en otro aun así con el mismo esfuerzo nunca será el mismo. La idea principal de estos autores es generar un plan de compensación de las empresas basado en cuotas¹ ya que este podría reducir el efecto de la demanda en las ventas y podría darse un plan de comisiones más dinámicas que a lo largo del tiempo se torna óptima.

Por parte del banco BBVA y la comercializadora debe insistir en desarrollar e implementar estrategias encaminadas a que con la misma fuerza comercial y sin gastar más recursos los indicadores de gestión y por lo tanto las ventas aumenten. Para ellos se pueden utilizar como bonus y/o comisiones ya que la combinación de ambos son soluciones únicas para el problema de optimización de la empresa cuando sus indicadores o resultados de gestión se ven menos ventas generadas, menor contactabilidad y por ende menor eficiencia. Tal cual lo podemos ver reflejado en los resultados de gestión de la Comercializadora.

¹ La idea de este plan de compensación en este estudio es llegar a que por parte de los agentes de ventas, si una venta no se realiza en el primer periodo hace que una venta en el segundo periodo sea más probable, se optimiza el plan de ventas y se llegue a dar una ventaja competitiva por parte de la empresa.



Disminución general de clientes gestionados y contactados
 A mayor número de clientes gestionados mayor número de clientes interesados
 Indicador clave de seguimiento

Aclaración Contactados = Clientes con los que se logra contacto telefónico sobre el total de registros gestionados
 Aclaración Gestionados = Clientes con los que la fuerza de ventas se ha tratado de contactar dando como resultado un código de gestión

Desarrollo Comercial

Gráfico 1. Clientes gestionados y contactados. Fuente. Elaboración propia.

En este importante estudio estos autores (Kräkel & Schöttner, 2016), asumen que las oportunidades de un agente de ventas son constantes a lo largo del tiempo, lo cual permite ver que los agentes de ventas están seguros que habrán más clientes en otro periodo de tiempo y que su trabajo en campo están mejor informados sobre la evolución de la demanda a corto plazo que la empresa.

Otra conclusión por parte de estudio es sobre que las empresas con grandes utilidades tienen la oportunidad de mitigar más los efectos de la demanda con este tipo de planes compensatorios, a largo plazo ya que comisiones, bonos y entre otros pensados en corto plazo podrían llegar a presentar problemas en materia de cumplimiento de indicadores general de gestión en las compañías.

Estudios de autores como (Drouvelis, Nosenzo, & Sefton, 2017), estudian la manera en como un plan de compensación de incentivos y comisiones mejoran la productividad y cumplimiento de objetivos de los agentes de ventas. Pero este estudio tiene un tema peculiar ya que debe existir importancia de los altos dirigentes en cuanto al liderazgo, si existe un claro liderazgo y una distribución de ingresos y esquemas de incentivos grupales claros y bien distribuidos este estudio concluye que esto incentiva a la provisión de mayor esfuerzo eficiente para el cumplimiento de metas.

En relación con esta investigación debe existir un esquema mejor distribuido de compensación para el equipo de agente de ventas de BBVA, ya que a largo plazo se originan mejores beneficios para las regionales de la compañía.

6. JUSTIFICACIÓN.

Es de gran importancia tener claro cuál es la finalidad y los objetivos que se quieren alcanzar al desarrollar el proyecto líder, ya que la investigación adquiere el verdadero valor cuando impacta positivamente a la organización. Es por esta razón que tener una serie de lineamientos para desarrollar en orden un plan de acción se vuelve tan importante y el desarrollo de la teoría administrativa es la base para estructurar la forma como se recolecta, se analiza y se proponen estrategias para generar dicho impacto.

En la comercializadora por parte de la gerencia siempre se hace énfasis en conseguir ser una organización cuyos indicadores de efectividad sean altos, es decir que con la fuerza laboral y las herramientas adecuadas se logren cifras de ventas que cumplan no solo con los requerimientos del banco en cumplimiento de metas sino que también demuestren que la comercializadora puede convertirse en un referente del segmento de venta de productos financieros en Colombia.

Para la organización sería de gran valor el documento, ya que si se logran cumplir los objetivos propuestos el impacto será evidente en el incremento de las ventas. Uno de los objetivos principales de cualquier administrador de empresas en una organización es diseñar e implementar estrategias que conduzcan al cumplimiento de las metas propuestas en la planeación para cumplir con los requerimientos tanto de sus clientes como de sus accionistas. Resulta pues

evidente que uno de los factores decisivos para un administrador encargado del departamento de desarrollo comercial, es cumplir con los objetivos de ventas y no solamente cumplir con el presupuesto si no lograr superar las expectativas y generar mucho más recursos para la organización siendo productivos y eficientes.

Es por esta razón que la finalidad del proyecto líder es poder impactar e incrementar las ventas de la comercializadora por medio de una gestión más eficiente de las bases de datos, lo que significa incrementar los indicadores de gestión, contactabilidad, radicaciones y altas. Como mencionaba anteriormente, un buen administrador no solo cumple las metas propuestas, si no que genera estrategias para sobre pasar dichas metas y conseguir la mayor cantidad de recursos para la organización. De ahí surge esta investigación, ya que en la comercializadora cumple las metas de ventas propuestas, pero se está perdiendo una gran oportunidad de tener ventas mucho mayores principalmente por que la herramienta de las bases de datos no está siendo aprovechada; es por esto que como buen administrador de empresas mi objetivo principal en la organización es crear estrategias de gran impacto para la organización y este trabajo se contiene un plan de acción para alcanzar este objetivo.

7. MARCO TEORICO.

Es de vital importancia para la formulación de la propuesta de mejora, tener claros los conceptos que enmarcan la investigación que han sido desarrollados históricamente por los teóricos del campo administrativo. Los conceptos investigados son la guía para entender cómo se debe desarrollar el trabajo, ya que brindan las herramientas para entender el por qué en una organización es tan importante tener bases y conocimientos teóricos que hagan que la práctica de la actividad no sea meramente improvisación y especulación, si no que por el contrario se convierta en un trabajo estructurado, encaminado a alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Sin duda alguna uno de los conceptos principales tratados en la mejora a presentar es la efectividad, concepto que ha sido tratado con mucho énfasis a lo largo de la historia. Como se menciona en la investigación de, (Mahoney, Sep., 1967) la efectividad es un concepto desarrollado en la literatura como un concepto que implica gran cantidad de variables a ser tenidas en cuenta, para lo que el concepto efectividad como un indicador global del desempeño de la organización no puede ser tenido en cuenta.

En el texto de (Weitz, 1981) el cual se aterriza más el concepto de efectividad en las ventas, afirma que el concepto efectividad hace referencia a la interacción entre el entorno donde se genere la oferta, los recursos de los vendedores, las características de los compradores y la interacción de los vendedores y los compradores. Es decir que entre más acertadas sean las metas y objetivos de la organización con los posibles resultados que pueda obtener en el entorno que se desarrolla más efectiva será.

En tanto los recursos disponibles de información por parte de los agentes de ventas tales como bases de datos son muy importantes ya que con esta herramienta los agentes pueden conocer más a sus clientes y por lo cual realizar una venta más efectiva, según la patente estadounidense los autores, (Melchione, Martinez, Selfert, & Hirsch, 1999), tratan sobre que la base de datos hoy en día en utilización para temas financieros es de vital importancia el Big Data² y el Business analysis son pilares del marketing de base de datos ya que con este los clientes se perfilan mejor y se les da mayor aprovechamiento, más adelante se tratará el tema sobre bases de datos.

BIG DATA: EL FUTURO DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN.

En el contexto actual el aumento de volumen y variedad de información que se encuentra en una base de datos digital ha crecido enormemente en las últimas décadas, obteniendo un papel protagónico en las organizaciones quienes están empezando a tomar conciencia de la importancia de crear sistemas de información completos que les permita tener información detallada de sus clientes para así lograr ventaja competitiva sobre sus competidores, diferenciando el servicio y los productos ofrecidos.

La definición de Big data planteada por Jules J. Berman muestra que existen tres escenarios donde se puede diferenciar que una empresa posee Big data. 1. Volumen- gran cantidad de información. 2. Variedad- Cuando la información proviene de distintas formas y 3. Velocidad- Cuando el contenido de la información está en constante cambio y la organización debe modificar sus procesos de análisis para responder ante las necesidades. Para que exista sistemas de información de Big data en la organización, se deben cumplir estos tres requisitos, ya

² Big Data: El big data se conoce como un conjunto de datos de gran tamaño que viene más allá de todas las herramientas básicas y de almacenamiento de datos, esta herramienta permite analizar en gran volumen una gran cantidad de datos con fines específicos a gran escala. (Manyika, Brown, Dobbs, & Roxburgh, 2011).

que si no se cumplen estas características la información se convertiría en información masiva y perdería la importancia al momento de la toma de decisiones basándose en la información extraída del análisis de los datos.

El método que permite aterrizar el concepto de Big data en la organización, se conoce como minería de datos. Como lo define (Frank, 2005) el proceso de extraer conocimiento útil y comprensible, previamente desconocido, desde grandes cantidades de datos almacenados en distintos formatos. Para (Hernández, Ramírez, Ferri, 2014, p.6) “la tarea fundamental de la minería de datos es encontrar modelos inteligibles a partir de los datos para ser convertidos en conocimiento”, todo esto con el objetivo principal de ayudar a tomar decisiones de gran impacto para la organización soportadas en gran cantidad de información analizada.

Uno de los terminos mas utilizados para referirse a la mineria de datos es el “descubrimiento de conocimiento de conocimiento en bases de datos” o modelo KDD. En (Fayyad, 1996) se define KDD como “el proceso no trivial de identificar patrones valiosos, novedosos, potencialmente utiles y, en ultima instancia, comprensibles a partir de los datos”. “Como se deduce de la definición anterior el KDD es un proceso complejo que incluye no solo la obtención de los modelos o patrones, sino tambien la evaluación y posible interpretación de los mismos” (Hernández, Ramírez, Ferri, 2004, p.13)

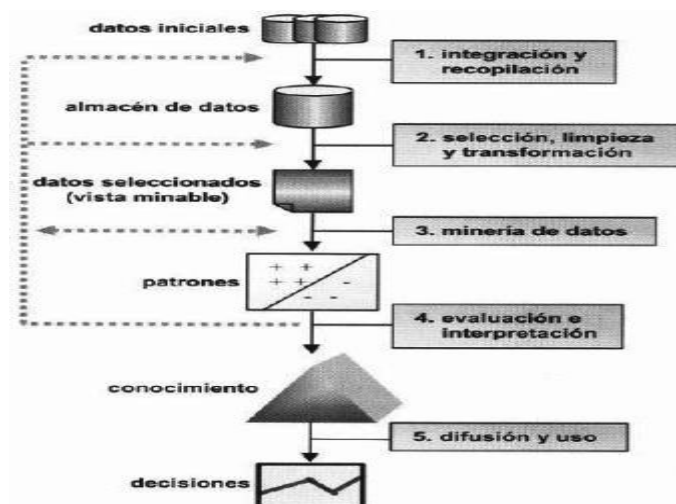


Grafico 4. INTEGRACIÓN ENTRE PYTHON Y WEKA APLICADO EN LA MINERIA DE DATOS - Scientific Figure on ResearchGate. Available from: https://www.researchgate.net/Figura-1-Fases-de-un-proceso-clasico-de-KDD-1_fig1_233426476 [accessed 26 Nov, 2018]

Como se puede evidenciar en el grafico 4, el modelo KDD se plantea que deben existir cinco fases. En la fase de integración y recopilación de datos se determinan las fuentes de integración y recopilación de datos determina las fuentes de información que pueden ser útiles y donde conseguirlas. En la fase de selección, limpieza y transformación, es donde se eliminan o corrigen los datos incorrectos y se decide qué estrategia implementar con los datos incompletos. En la fase de minería de datos se decide que tarea se va a realizar. En la fase de evaluación e interpretación se evalúan los patrones identificados y se analizan. Por ultimo en la fase de difusión se hace uso del nuevo conocimiento y se hace partícipe a todos los actores de la organización que tengan interés en obtener la información para la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta que la minería de datos en un proceso que involucra la participación de diferentes disciplinas por medio de la interacción de las diferentes áreas de la organización. Para que exista calidad en la información para la toma de decisiones, es indispensable obtener la mayor cantidad de datos posibles y para esto es necesario que los expertos en el tema “Científicos de datos” generen distintas iteraciones (relaciones y combinaciones de datos). Debe existir dialogo con los directivos para que la información que se extrae sea acorde con las metas organizacionales y generen valor para el momento de la toma de decisiones.

8. OBJETIVOS

Objetivo General

Presentar una propuesta de mejoramiento efectivo que incremente los indicadores de gestión, contactabilidad y ventas realizadas a partir del uso correcto de las bases de datos.

Objetivos específicos:

- Indagar y determinar los factores claves que determinan la gestión, contactabilidad y altas de las bases de datos.

Metodología: Encuestas realizada a una muestra aleatoria de vendedores donde se

- Análisis de las bases de datos, proyecciones, tendencias y resultados de los factores claves

- Indicador: Matrices y gráficos de tendencias y resultados históricos de los factores claves.

Para cumplir con el objetivo y en función de orientar el documento como herramienta de mejora efectiva para la comercializadora, es evidente que se debe tener un panorama claro de la situación actual de la gestión de las bases. Como se menciona previamente en la formulación del problema de investigación, el problema principalmente encontrado es el mal uso de los recursos disponibles por parte de la fuerza de ventas, en este caso las bases de datos distribuidas por el banco para su gestión en la comercializadora. Cabe recordar que en el marco conceptual se describe la gestión como la acción que realiza el asesor comercial por contactar a los clientes que se encuentran en la base de datos que envía trimestralmente el banco BBVA.

Analizando la información disponible, la cual es producto del desarrollo de los informes realizados en el trabajo de práctica, se puede rescatar información valiosa que sirve para identificar la situación y punto de partida del cual surge la propuesta que más adelante será planteada precisamente para mejorar y hacer más efectivo el uso de los recursos disponibles. El análisis que se va a realizar contempla información desde el año 2016 hasta el segundo trimestre del 2018, periodo en el cual se hará énfasis en determinar las posibles causales de la deficiente gestión de las bases de datos y por ende los deficientes resultados obtenidos, medidos tanto en clientes como en dinero.

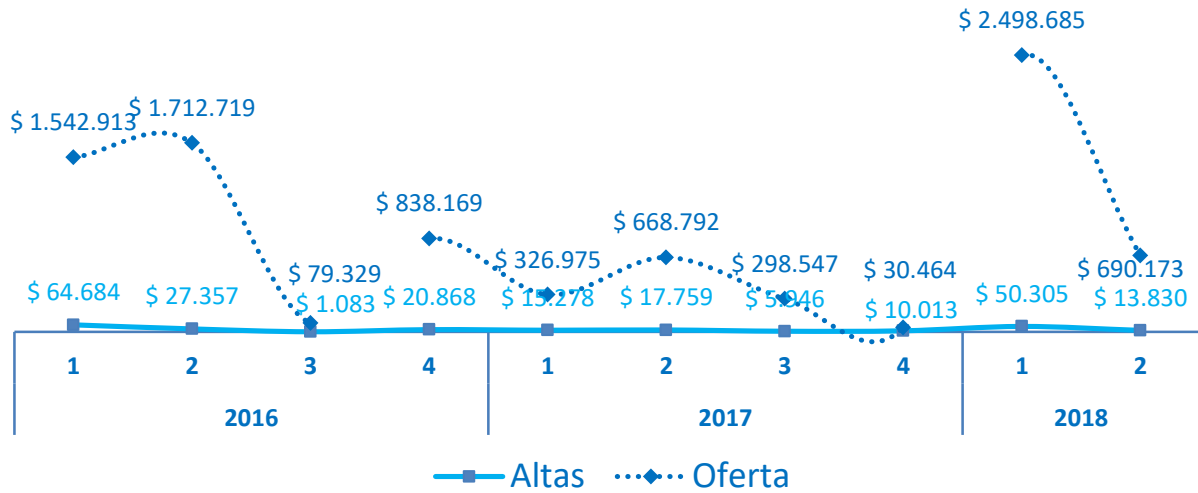


Grafico4. Información trimestral de clientes ofertados vs clientes con créditos desembolsados. Tomado del comité regional comercializadora de servicios financieros. Por desarrollo comercial., 2018.

El grafico del histórico de consumo muestra los montos de pre aprobados que se tienen en cada base, dicho de otra forma, los valores que se encuentran en esta grafica en (miles de millones de pesos) hacen referencia a la suma de la oferta de créditos que ya cuentan con un pre aprobado por parte del banco para hacer que el tramite sea más sencillo; esto en base a procesos internos del banco donde tienen en cuenta riesgo, capacidad crediticia, capacidad pago y Scoring en centrales de riesgo disponibles en las bases enviadas trimestralmente. Para contextualizar, los valores de la oferta (línea punteada) muestran el total de millones de pesos que se obtendrían si todos los créditos de consumo fueran adquiridos por los clientes y la línea muestra los créditos desembolsados es decir las ventas realizadas por la comercializadora que surgen de los clientes registrados en las bases de datos recibidas procedentes del banco.

Como se puede observar en el año 2016 durante los dos primeros trimestres del año, se tuvieron bases de datos con altos valores de pre aprobados, registrando así los mayores montos de créditos desembolsados, lo cual sugiere que entre mayor sea el monto ofertable de la base, mayor será el monto desembolsado de créditos. Para el año 2017, el valor del pre aprobado de la base disminuyo significativamente, tendencia que se empezó a ver en el último trimestre del

2016, mostrando un comportamiento similar en los créditos desembolsados, los cuales disminuyeron.

Como se mencionó anteriormente, se hará especial énfasis en los resultados de los dos primeros semestres del 2018 año en el cual se presentara la propuesta de mejora efectiva. En el primer trimestre del presente año se evidencia que la base recibida ha sido la de mayor monto desembolsable históricamente, debido al interés del banco por mejorar las ventas producto de las bases de datos. Pero aun así fue deficiente el valor de los créditos desembolsados con el potencial de la base. Para el segundo trimestre del año, el banco se percata de los malos resultados y decide eliminar de las bases enviadas los registros de los clientes con altos valores de pre aprobados, razón por la cual disminuye drásticamente los valores de la base el cual arroja resultados de créditos desembolsados aún peores.

Para que el análisis sea de mayor validez y muestre más ampliamente el panorama de los resultados, es necesario presentar el número de clientes de las bases utilizadas y la relación con los clientes que adquirieron el producto crediticio con el banco.

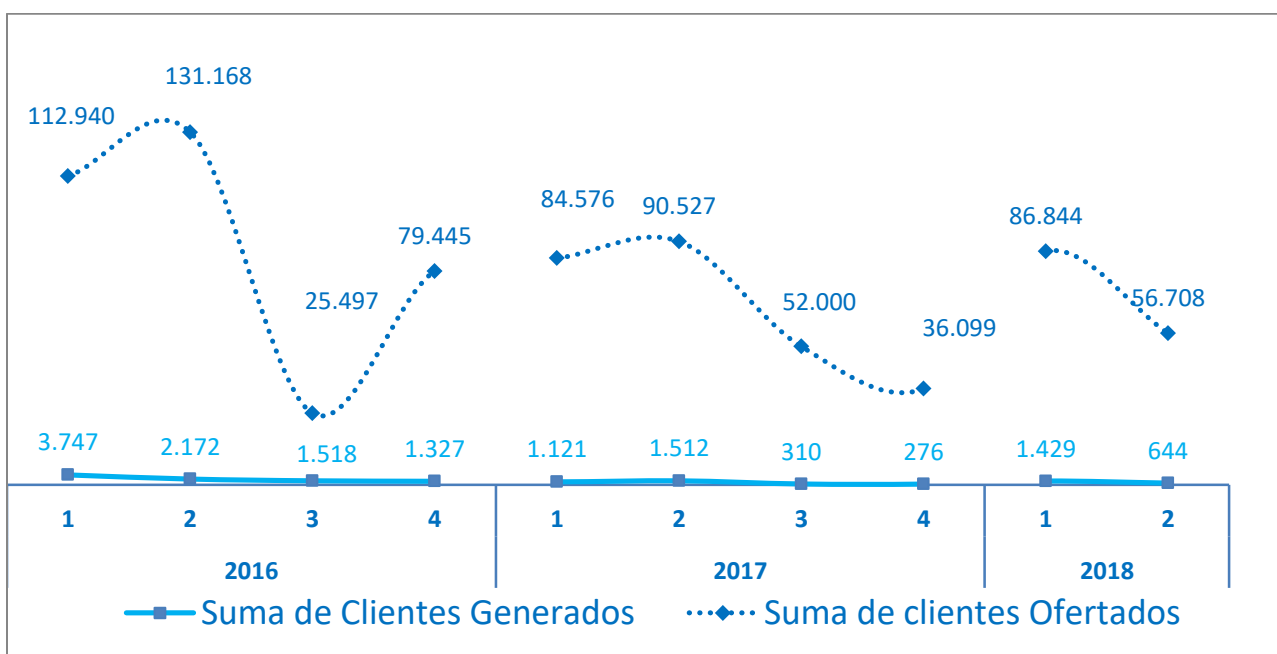


Grafico5. Información trimestral de clientes ofertados vs clientes generados. Tomado del comité regional comercializadora de servicios financieros. Por desarrollo comercial., 2018.

Haciendo el análisis respectivo de los clientes recibidos en las bases de datos, se puede evidenciar que a mayor número de clientes recibidos, mayor es el número de clientes que adquieren el crédito. En el año 2016 durante los dos primeros trimestres se registra el mayor número de clientes en las bases de datos, evidenciando la relación que existe entre el número de clientes de la base y los clientes con créditos desembolsados. Durante el año 2017 se presentó una situación similar al año 2016, en donde los dos primeros trimestres del año el número de clientes consignado en las bases de datos fue alto, pero en los dos últimos trimestres disminuyeron y por ende para el cuarto trimestre del 2017 se registró la menor cantidad de clientes con créditos desembolsados.

Como una alternativa de solución ante la grave situación presentada, el departamento de desarrollo comercial decide pedirle al banco bases de datos con mayor número de clientes y para el primer trimestre de 2018, las bases enviadas por parte del banco registran un mayor número de clientes para impulsar y obtener mejores resultados. En la práctica, se ve un aumento de clientes que adquirieron el producto ofrecido durante el primer trimestre, pero al disminuir los clientes asignados en la base de datos, disminuye los clientes que deciden adquirir la oferta crediticia. Se podría inferir que la gestión por parte de la fuerza comercial de un año no presenta mejora alguna, ya que la tendencia es la misma, a mayor cantidad de clientes mayor número de negocio efectuado, pero no hay un periodo donde se destaque una gestión más efectiva que demuestre lo contrario. En efecto el banco para el segundo trimestre del 2018 decide disminuir la cantidad de clientes para la comercializadora asignados en bases de datos.

No solo se trata del número de clientes, sino que también es debido hacer un análisis de que clientes se tienen en esas bases, donde se encuentre la relación entre el interés que tienen de adquirir los productos del banco y su capacidad real, ya que como es de suponer no todos los clientes que están dentro de una base de datos están dispuestos a adquirir los productos y otros no están en la capacidad de hacerlo. Es por esta razón que se presenta el análisis entre clientes interesados y no aptos, es decir la cantidad de estos que por más que estén interesados no están en condiciones de adquirir los créditos.

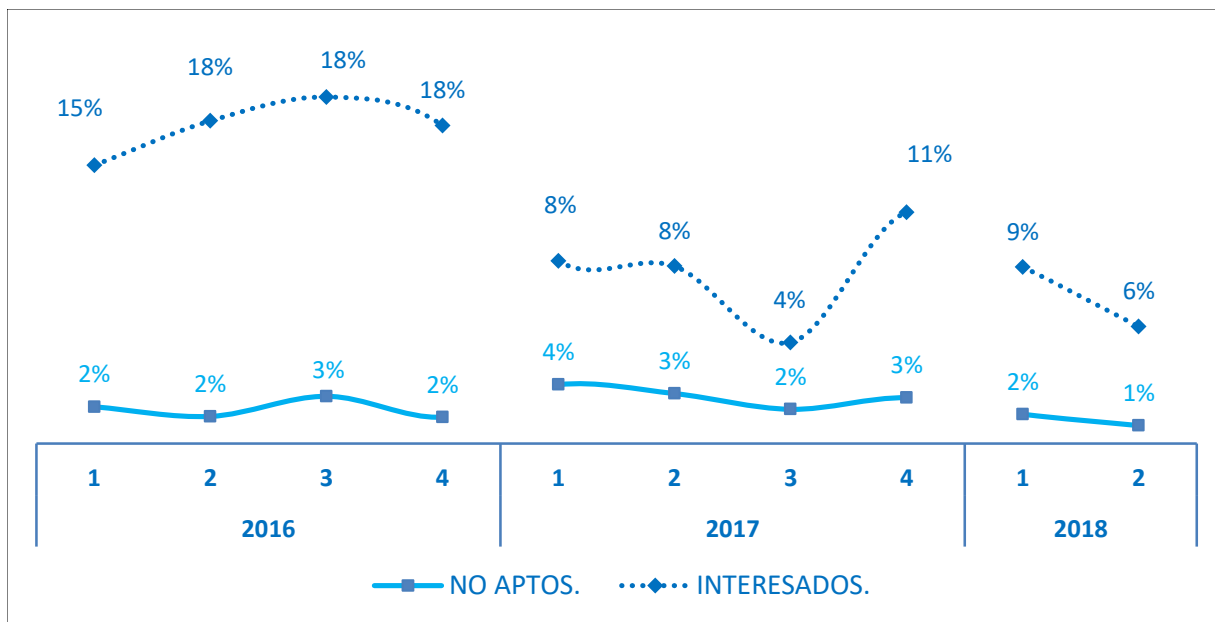


Gráfico 6. Información trimestral de clientes interesados vs clientes no aptos. Tomado del comité regional comercializadora de servicios financieros. Por desarrollo comercial., 2018.

Analizando la información, es evidente que el porcentaje de clientes interesados en adquirir los productos del banco es muy bajo y demuestra nuevamente que a mayor número de clientes en las bases de datos, mayor es el número de clientes efectivos. El gráfico muestra el porcentaje de los clientes que dicen estar interesados pero que no pueden acceder a los créditos por distintos factores, muchos de los cuales se presentan por que al momento de hacer la oferta ya no cuentan con las condiciones necesarias para adquirir el crédito (En algunos casos las bases llegan el primer mes del trimestre y los asesores la gestionan hasta el último mes de dicho trimestre, razón por la cual las condiciones iniciales del cliente cambian en dos meses y ya no son aptos para obtener el crédito). De todas formas, el gráfico muestra que el porcentaje de clientes no aptos es muy bajo y ratifica una vez más que el problema no es por los clientes en las bases de datos, sino por la falta de gestión de la fuerza comercial.

Los indicadores de contractibilidad y gestión, son eje fundamental del documento, siendo el origen del problema y el foco central de la propuesta de mejoramiento. Estos indicadores como se mencionaba en el marco conceptual hacen referencia por un lado a la gestión como la acciones que hace la fuerza de ventas por contactar el cliente, desde el momento que reciben las bases de datos hasta que deciden llamar al cliente. (Ver gráfico 2 procesos de venta). Por otro lado la contractibilidad se define como el contacto que tiene el asesor con el cliente, luego de la gestión,

es decir que el asesor comercial gestiona los recursos de la base de datos, se contacta con el cliente y si este contesta la llamada hace la oferta respectiva y por otro lado si no contesta la llamada marca la gestión como cliente sin contactar.

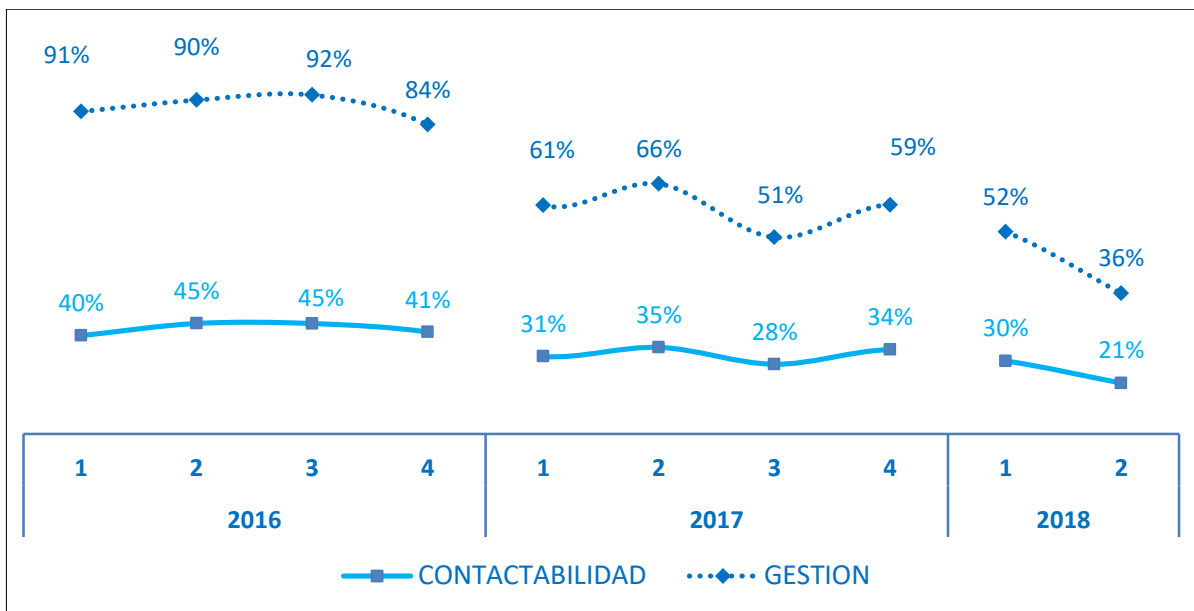


Grafico 7. Información trimestral de clientes gestionados vs clientes contactados. Tomado del comité regional comercializadora de servicios financieros. Por desarrollo comercial., 2018.

Este grafico muestra de manera clara la falta de gestión de las bases de datos por parte de la fuerza comercial, marcando una diferencia abismal entre el primer trimestre del 2016 y el segundo trimestre del 2018. Para el año 2016 la gestión fue buena, mantenido la tendencia de buena gestión con indicadores por encima del 80% de gestión. A partir del primer trimestre del 2017, se percibe una disminución considerable en este indicador y se mantiene por el rango de gestión aceptable por encima del 50%. A partir del primer trimestre del 2018 y en tendencia a la baja desde el 2017, el indicador cae y en el segundo trimestre del 2018 cae a sus niveles más bajos, donde es inaceptable que el 64% de la base se quede sin gestión alguna por parte de la fuerza de ventas, incluyendo casos donde ni siquiera están enterados de que las bases fueron cargadas al aplicativo SIP (Sistema de información en un Drive cargado en la nube para almacenar la información de los clientes en las bases de datos) para su respectiva gestión.

Como resultado de la disminución en los indicadores de gestión, es claramente visible que los indicadores de contractibilidad disminuyen en simultáneo mostrando casi que el mismo movimiento. Esta casuística muestra una vez más la relación directa que existe entre los

indicadores de gestión que hace la fuerza de ventas y los resultados obtenidos en los créditos desembolsados a los clientes. En los gráficos mostrados anteriormente se evidencia claramente esta tendencia y plantea dos retos principales. El primero es determinar el por qué la fuerza de ventas ha disminuido tanto la gestión de las bases de datos y el segundo es plantear una propuesta que mejore realmente esta gestión, obteniendo así mejores resultados porque lo que evidenciamos con el análisis anteriormente realizado es que a mayor gestión, mayor contractibilidad y el resultado será más créditos otorgados a los clientes, razón principal del negocio.

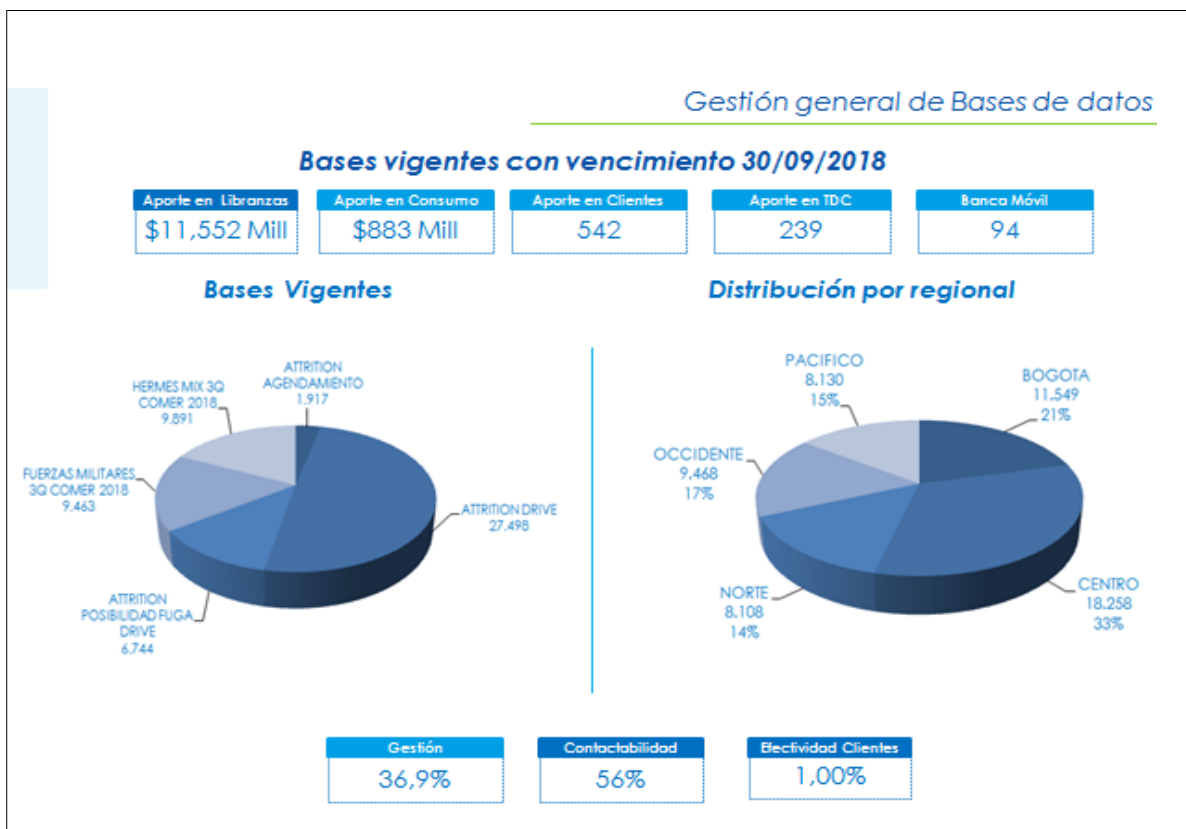


Grafico 8. Ultima información de la gestión general de la base de datos. Fuente: Elaboración propia

El grafico muestra los resultados de la gestión general de la base de datos vigente desde el 1 de julio hasta el 30 de octubre del 2018. Como se evidencia en el gráfico, la gestión general estuvo en el 36,9% de este porcentaje se estableció contacto con el 56% de los clientes y solamente el 1% se convirtió en desembolsos. Se debe destacar también que durante este periodo

el banco envió cinco bases distintas por lo cual la cantidad de clientes era mucho más alta. Durante los tres meses de vigencia de las bases se generaron 542 clientes especialmente de tarjetas de crédito.

Para entender las razones por las cuales la gestión de las bases no es la mejor, es clave hacer una encuesta con los asesores quienes son las personas encargadas en dicha gestión. La encuesta realizada tiene como objetivo principal identificar y analizar las percepciones que se tienen de la base de datos, para así poder identificar las razones de la poca gestión y por ende de los malos resultados. La primera fase del proceso es hacer un diagnóstico, seguido por identificar puntos críticos para posteriormente crear estrategias de impacto que tenga una evaluación constante. (Es de gran importancia para ver en qué parte del proceso se está fallando y de esta manera crear una propuesta que basada en el análisis de las respuestas de los asesores y coordinadores responda y genere un cambio ante esas problemáticas para que los indicadores de gestión, radicaciones y altas mejoren traduciéndose en más ventas efectivas el cual es el fin último del trabajo realizado).

ENCUESTAS:

En el anexo 1 se encuentra la ficha técnica de las encuestas.

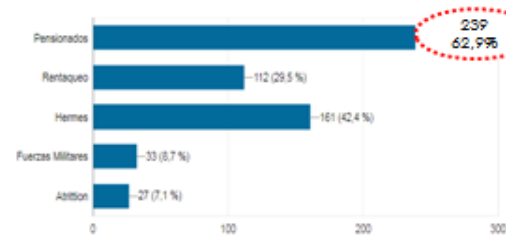
Objetivos de la encuesta: Recolectar, identificar y analizar información acerca de la percepción de las bases de datos, su contribución en alcanzar las metas de ventas y las posibles fallas que existen en el proceso operativo por parte de los asesores de la comercializadora de servicios financieros de todo el país.

La encuesta fue suministrada a 754 asesores de los cuales 380 completaron la encuesta en su totalidad. Para efectos prácticos del trabajo solo se analizaran las preguntas que sirven para detectar los puntos críticos, donde se pretende obtener información por parte de los asesores en cuanto a la percepción que tienen hacia esta herramienta y las posibles opciones de mejora.

Percepción - Contactabilidad/clientes interesados/altas

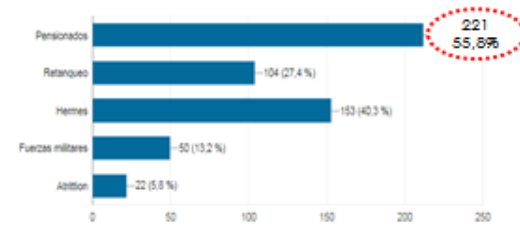
De las siguientes bases, ¿cuál(es) considera que tiene(n) una mayor contactabilidad?

380 respuestas



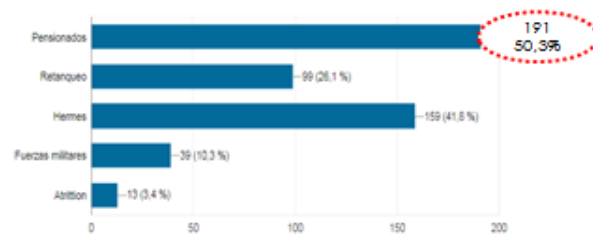
De las siguientes bases, ¿cuál(es) considera que tiene(n) una mayor proporción de clientes interesados en los productos ofrecidos?

380 respuestas



De las siguientes bases, ¿cuál(es) considera que tiene(n) una mayor proporción de clientes dados de alta?

380 respuestas



Pensionados y Hermes: las bases de mejor percepción por parte de la fuerza de ventas

Desarrollo Comercial

Grafico 9. Percepción de los asesores de la comercializadora de servicios financieros según las bases de datos recibidas. Fuente: Elaboración propia., 2018.

Para la fuerza comercial la base pensionados y Hermes (Base con todo tipo de clientes) son las bases que mejor percepción tienen, ya que son las bases con mayor cantidad de registros y con mejor porcentaje de *contactabilidad*, clientes interesados y altas. Esta respuesta por parte de los asesores se debe principalmente a que son las bases que mejores resultados han tenido.

¿Cómo estima la contactabilidad general de las bases?



De todas las bases de datos ¿qué proporción de clientes estima que se encuentran ubicados en una ciudad diferente a la que tienen registrada en el aplicativo?

Resultados
alineados
con cifras
históricas

Desarrollo Comercial

Grafico 10. Percepción de los asesores acerca de la contactabilidad de las bases. Fuente: Elaboración propia., 2018.

Esta pregunta de la encuesta es de gran importancia, ya que los asesores corroboran que la gran mayoría de los clientes de las bases de datos contestan el teléfono para recibir la oferta comercial, mostrando así que el problema es entonces la falta de llamadas que estos hacen a los clientes, alimentando los deficientes resultados en indicadores de gestión, contactabilidad y por ende ventas.

Por otro lado se les pregunto si tenían conocimiento de que los clientes que se les habían asignados históricamente estaban en una ciudad distinta a la ciudad de cobertura donde podía ir a visitar al cliente. Como se puede evidenciar la mayoría de asesores coincidió en que son pocos los clientes que presentan este problema. Esta pregunta se formuló principalmente para comprobar si las bases tenían la información correcta del cliente en cuanto a la ciudad de residencia y por otro lado si la tarea de desarrollo comercial de subir la información al aplicativo SIP en la nube es la correcta garantizando que el asesor no tenga problemas con contactar un cliente que este fuera del rango de visitas y por ende se pierda este contacto.

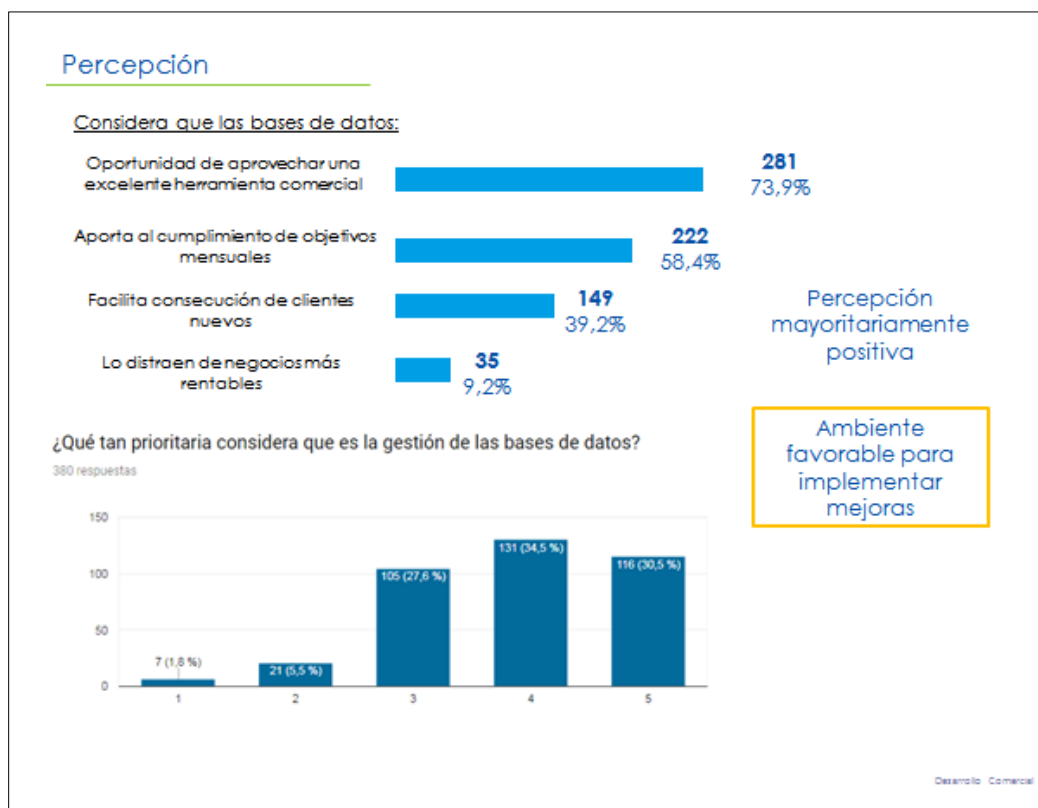
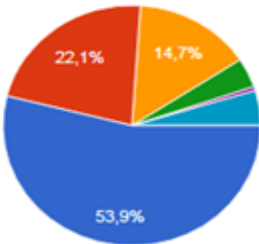


Grafico 11. Percepción de los asesores acerca de las bases de datos vs importancia. Fuente: Elaboración propia., 2018.

Otro factor que se pretendió sacar de la encuesta fue lograr identificar la percepción que tienen los asesores acerca de la importancia que tienen las bases de datos dentro del cumplimiento de sus objetivos comerciales. Aunque los resultados obtenidos no muestran relación directa con la gestión que realizan (debido a que la mayoría coincidió que la gestión debía ser prioritaria) los resultados no lo demuestran así ya que como se evidencia en el grafico 1 en el año 2018 más de la mitad de las bases enviadas se han quedado sin gestión alguna. Lo que sí se puede destacar es que los asesores creen que las bases de datos si son una herramienta útil para alcanzar sus objetivos comerciales, lo que plantea un escenario donde se pueda implementar mejoras que fortalezcan la gestión de las bases y por ende las ventas.

De las siguientes opciones escoja las 3 que usted considera ayudarían a mejorar su gestión de las bases de datos

380 respuestas



- Mejorar perfilamiento de clientes
- Proveer información más acertada de los clientes
- Eliminar clientes que aparecen en bases de manera recurrente
- Mejorar herramientas tecnológicas
- Asignarlas a todos los asesores por igual

Perfilamiento de los clientes
Información acertada
Depuración bases

Grafico 12. Oportunidades de mejora según los asesores de la comercializadora de servicios financieros. Fuente: Elaboración propia., 2018

2. Diseñar un plan de acción de mejoramiento a partir del diagnóstico realizado.

- Metodología: Elaborar y presentar al responsable de bases de datos un documento que incluya los procesos y actividades a realizar en el plan de acción.
- Indicador: Documento validado por el jefe inmediato que apruebe, apoye y fomente las estrategias a realizar en dicho plan de acción.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EFECTIVA PRESENTADA ANTE LA DIRECCIÓN.

El segundo objetivo que se pretende alcanzar con el proyecto es la razón misma del documento. Haciendo un análisis y evaluando la situación por medio de la revisión histórica de datos de gestión y ventas procedentes de los clientes en las bases de datos y recolectando información de los asesores del por qué los resultados presentados, se dispone de información para generar una propuesta de mejoramiento efectivo, que incremente las ventas de la comercializadora por medio del aumento de la gestión de las bases de datos, que como mencionamos anteriormente existe una relación directa entre la gestión y las ventas efectivas. (A mayor gestión y contractibilidad de clientes mayor número de ventas realizadas por lo que el indicador de efectividad aumenta).

Con base en los resultados históricos obtenidos de la gestión de las bases de datos, se puede evidenciar que existe una gran oportunidad de mejora aprovechando los recursos actualmente disponibles para incrementar las ventas de la comercializadora. Como es ya costumbre en la organización uno de los pilares fundamentales de la política administrativa es la obtención de eficiencia por parte de la fuerza comercial con los recursos disponibles. Teniendo esta consideración presente, la propuesta contempla usar la información de los clientes en la base de datos y los recursos tecnológicos ya disponibles para generar mayor volumen de ventas.

Dentro de la comercializadora existe un departamento destinado a realizar la cobranza de los productos financieros que adquieren los clientes con el banco y para realizar dicha gestión tiene acceso a plataformas tecnológicas para que la tarea realizada sea más efectiva. Teniendo esto en cuenta, presentamos una propuesta que permita al departamento de desarrollo comercial utilizar estas herramientas tecnológicas para incrementar la gestión de las bases de datos, la cual

como ya hemos mencionado, se proyecta que incremente los indicadores de gestión, contractibilidad, radicaciones y desembolsos.

La tecnología que utiliza actualmente el departamento de cobranzas se componen de:

- Marcador predictivo: donde se ingresan al sistema los telefonos de los clientes que se quieren contactar y este de manera automática marca a dichos números aleatoriamente. En el momento que el cliente responde a la llamada, este inmediatamente direcciona la llamada al teléfono del asesor que este apto para recibir la llamada y de esta manera se ponen en contacto para realizar la tarea pre establecida (en este caso cobrarle al cliente la cuota que adeuda).
- Mensajes IVR (Respuesta de voz interactiva): Esta plataforma permite grabar un mensaje de voz con un TMO (Tiempo máximo de operación) de 40 segundos, el cual es enviado al teléfono móvil de los clientes para que estos por medio de la opción mensajes de voz de sus celular puedan escuchar el mensaje y se genere un contacto con dicho cliente.
- Mensajes de texto: Plataforma que al igual que el IVR permite grabar un mensaje de texto que en este caso no debe superar los 150 caracteres, para ser enviado a los clientes y estos por medio de la opción de mensajes de texto de sus celulares reciben el mensaje.

Se debe hacer la aclaración que todas estas plataformas tecnológicas tiene un alto valor de instalación y de licencias que deben ser pagadas a los prestadores de estos servicios y software. Es por esta razón que la propuesta que se presentara a continuación tiene en cuenta estas variables y lo que pretende es hacer más efectiva a la organización aprovechando las inversiones ya realizadas.

En vista de que los resultados de ventas producto de clientes provenientes de la base datos que envía inteligencia comercial del banco BBVA no ha sido la esperada evidenciado en las malas cifras tanto de *gestión, contractibilidad, radicación y operaciones desembolsadas*, detectando que la falla principal es la poca gestión que realizan los asesores por contactar a los clientes, decidimos buscar soluciones efectivas que generen impacto y que sirvan para impulsar nuevos proyectos a futuro.

La prueba piloto de Contact Center (buscar información en bases de call y contacts) que estamos impulsando, contempla utilizar las herramientas tecnológicas que posee actualmente el

departamento de cobranzas para usarlas como enlace entre la comercializadora y los clientes consignados en las bases de datos. Para alcanzar la meta, se diseñaron mensajes de texto y de voz que deberán ser enviados vía IVR y mensajes de texto. El área de desarrollo comercial es el encargado de enviar el mensaje de voz y de texto pre determinado junto con los teléfonos y la información de los clientes al área de cobranzas para que los servidores envíen los mensajes masivamente.

Se requiere que el departamento de cobranzas acompañe dicha gestión, ya que los mensajes no llevaran en su contenido la oferta comercial, si no que será un primer contacto con los clientes. Como se informa en dichos mensajes donde el cliente de estar interesado debe devolver la llamada o el mensaje, estas personas deberán estar en condiciones de recibir la información de los clientes que dicen estar interesados para posteriormente devolver la llamada y contactar al cliente para ofrecer la propuesta comercial. Si el cliente decide aceptar la visita o el contacto con el asesor especializado (quien es el encargado de cerrar la venta) deberá enviar un correo al área de desarrollo comercial con toda la información del interesado. El área de desarrollo comercial subirá la información al DRIVE de Agendamiento cargado en la nube, al cual los apoyos de cada coordinación tendrán acceso y posteriormente informaran a los asesores el día y la hora que deberán cumplir la visita con el cliente.

El personal del área de cobranzas, recibirá una capacitación por parte del área de desarrollo comercial para explicarles todo el proceso, además de una capacitación de ventas. Dichas capacitaciones se harán enfocadas al producto que se debe ofrecer, los protocolos de gestión y la respectiva retroalimentación que deben hacer del proceso. Debido al perfil del personal del área de cobranzas, estos tienen habilidades para ofrecer un excelente servicio al cliente. Se les entregara toda la información del producto correspondiente para ofertar junto con las tablas de liquidación de comisiones las cuales serán pagadas con base en el porcentaje de agendas (clientes que aceptan la visita del asesor para cerrar la venta) y ventas efectuadas producto de estas visitas.

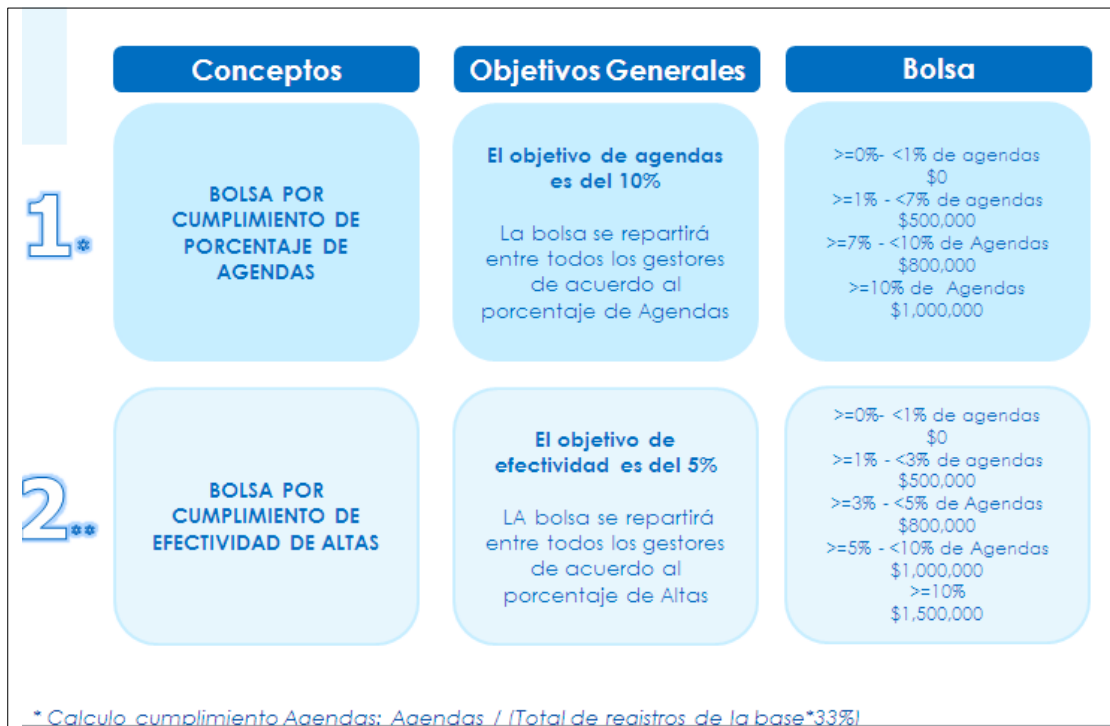


Figura 1. Esquema de remuneración variable para asesores del Contact Center. Fuente: Elaboración propia., 2018.

Escenario 1. La gestión del mes de Octubre a pagar en el mes de noviembre, se pagará con un presupuesto extraído de los incentivos internos de cobranzas, teniendo como valor mínimo 0 y máximo 3.000.000, se realiza de esta forma ya que no tenemos desembolsos sobre los cuales alimentar la bolsa compartida de cobranzas.

Escenario 2. La gestión del mes de noviembre con pago en diciembre, se pagará con los ingresos generados a la bolsa de cobranzas, originados en el 40% de los puntos de cada uno de los desembolsos del mes de octubre y que provengan de la gestión originada en el Contact Center, bajo este modelo, la bolsa es variable ya que depende directamente de la efectividad de la base del mes anterior

Metodología:

Las operaciones de bases de datos se pagan al 75% de la comisión ya que se contempla que el asesore no debe buscar el cliente si no que ya lo recibe para hacer la gestión. Para los desembolsos de este proyecto, el 40% de estos puntos será destinado para una bolsa que se distribuirá entre los ejecutivos de cobranzas y el 35% será para el gestor de segmento particular.

El valor total de la bolsa, será la suma del 40% de los puntos de cada operación, en caso de que el gestor segmento de particulares no comisione, se pagará a la bolsa de cobranzas al menor valor de la tabla, de lo contrario se pagara al mismo valor de la tabla del gestor de segmento particulares.

Objetivos a cumplir con la propuesta:

- Obtener indicadores de gestión por encima del 80%: Con en el cumplimiento de este objetivos, pretendemos elevar el indicador de gestión el cual ha estado en el orden del 40% en lo corrido del año y por el cual el banco ha dejado de enviar bases de datos. Como se expuso en las amenazas del área de desarrollo comercial, la perdida de las bases de datos que envía el banco amenaza la permanencia del cargo de ejecutivo de bases y la comercializadora perdería un recurso vital para conseguir nuevos clientes, retomar clientes y alcanzar y sobre pasar las metas de ventas establecidas.
- Incrementar indicadores de *contactabilidad*: Este indicador que en lo corrido del año se encuentra en el orden del 25% es deficiente y esto se da principalmente a que se encuentra atado al indicador de gestión. Si el indicador de gestión se completa en un 100% la *contactabilidad* con los clientes aumentara dando la posibilidad no solo de incrementar las ventas sino que también abre la posibilidad de llegar a un mayor número de clientes que tendrán la oferta comercial dentro de sus opciones a elegir a la hora de obtener algún producto financiero.
- Incrementar el indicador de Radiaciones: Este indicador hace alusión a la cantidad de operaciones que fueron radicadas en los servidores del banco BBVA, es decir las ofertas que los clientes decidieron tomar de cualquier producto que la comercializadora ofrece y son ventas que si bien no han sido efectivas, están en la fase final a la espera de ser aprobadas por el banco para el respectivo desembolso al cliente.

- Incrementar el indicador de desembolsos: Este indicador representa las ventas efectivas que se generaron durante el periodo contable. Es el último eslabón en la cadena de operaciones y representa el objetivo principal de la propuesta. Aumentar los desembolsos significa incrementar las ventas de la comercializadora.

La propuesta tuvo buena acogida por parte de la dirección comercial de la comercializadora y fue aprobada para su implementación inmediata. Al ser una propuesta que no involucra inversión, implementable y de resultados medibles en el corto plazo, tuvo todo el apoyo para su inicio y actualmente está en etapa de ejecución.

3. Realizar una prueba piloto con estrategia de ventas con los apoyos de las distintas coordinaciones para incrementar los indicadores de gestión, contactabilidad y altas de las bases de datos.
 - Metodología: Aplicar la estrategia a un público objetivo y obtener retroalimentación de la actividad para contrastar con los resultados antes y después de la puesta en marcha de la prueba piloto.
 - Indicador: Resultado del indicador de gestión, contactabilidad, radicados y altas de la prueba piloto.

PRUEBA PILOTO PROPUESTA CONTACT CENTER.

El área de cobranzas dispone de quince personas que realizan las labores propias del departamento. Para el proyecto piloto de Contact Center, el personal que se compone de estas quince personas, recibirán comisiones por los logros que obtengan tanto en *agendamientos* como en *operaciones desembolsadas* producto de su gestión. Estos colaboradores recibieron capacitación de los productos para ofertar a los clientes y se les entregó un protocolo de gestión (Anexo 4). Estudios de tiempo de intervención tanto para las labores de cobranzas como para las labores del Contact Center demuestra que no interfieren en ninguna de las dos actividades; es decir que las nuevas labores a desempeñar no generan ningún repercute en las labores que deben realizar propias del área de cobranzas, ya que el volumen y el tiempo de atención de los clientes no son muy altos. El tiempo promedio de conversación con los clientes bajo el modelo de Contact Center está en el rango de dos a tres minutos según información extraída de tres

asesores a quienes se les consulto el tiempo promedio de la conversación telefónica que tenían con los clientes.

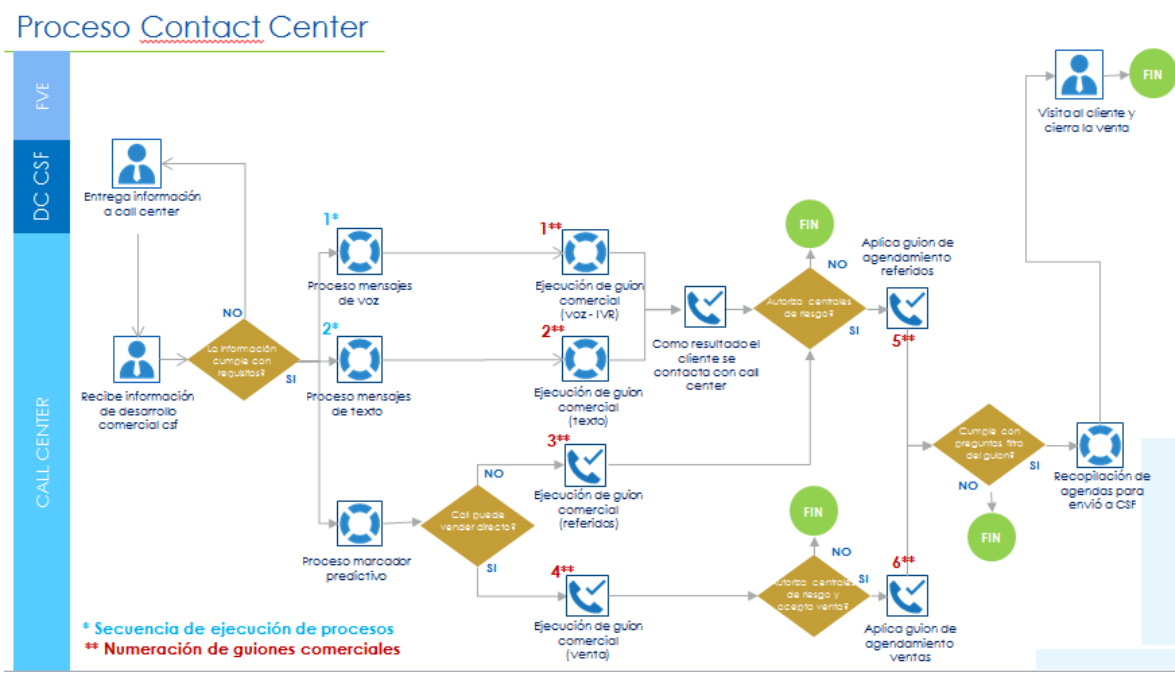


Figura 2 .Esquema de del proceso de ventas de los asesores del Contact Center. Fuente: Elaboración propia., 2018.

Mensaje de voz

- Apreciado cliente, la comercializadora de servicios financieros del banco BBVA, le quiere hacer una oferta especial la cual estamos seguros le traerá muchos beneficios. Si se encuentra interesado, comuníquese con la línea gratuita nivel nacional 6501100-extensión 12143 para mayor información. Recuerde que la llamada será grabada y monitoreada por su seguridad. Aplican TyC.

Mensaje de texto

- Apreciado cliente, la comercializadora de servicios financieros de BBVA tiene una oferta comercial muy especial para usted. Si se encuentra interesado, favor comunicarse al

6501100- ext 12143 para más información. La llamada será grabada y monitoreada por su seguridad. Aplican TyC.

Proceso Fuerza de ventas

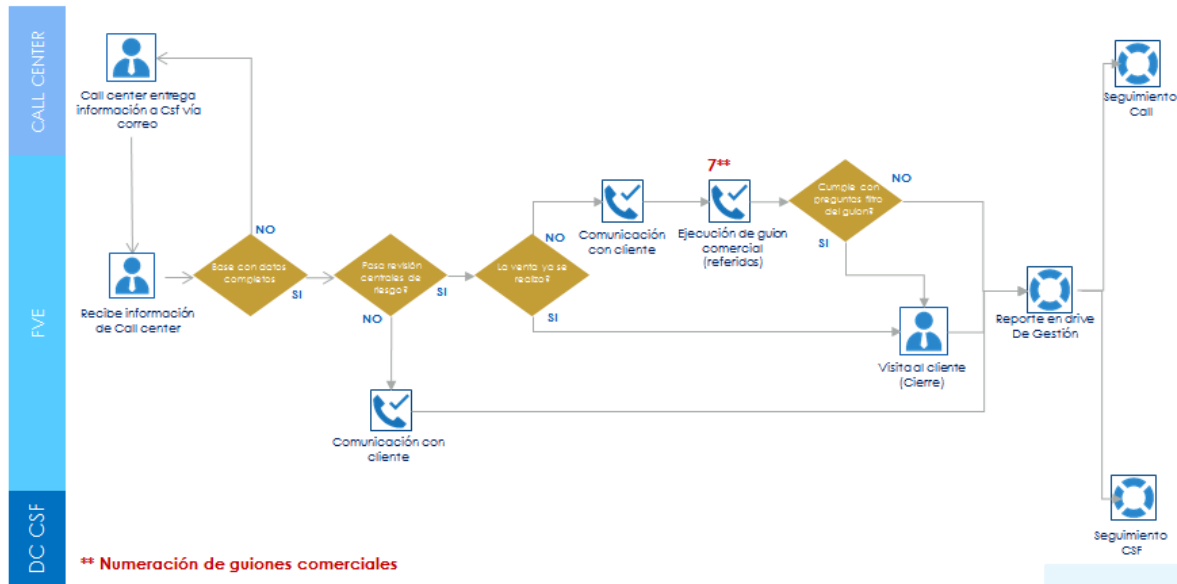


Figura 3. Esquema de del proceso de ventas de los asesores de la comercializadora de servicios financieros. Fuente: Elaboración propia., 2018.

Inicialmente la propuesta contempla la distribución de los mensajes de texto e IVR por medio del envío masivo a los teléfonos celulares de los clientes. Posterior al envío, los clientes que muestran estar interesados en adquirir el producto devuelven la llamada a los teléfonos dispuestos para este fin y se genera el contacto con el personal del Contact Center, quienes reciben la llamada y realizan la oferta comercial. El contacto con dicho cliente debe alimentar la información en los aplicativos previamente cargados en la nube por parte del área de desarrollo comercial, en el cual se consigna la información correspondiente a los clientes que recibieron la oferta y las observaciones. Si el cliente decide estar interesado para recibir una nueva llamada con el asesor especializado se agenda en este mismo aplicativo y deben enviar la información de dichos clientes interesados al área de desarrollo comercial, quien será el ente encargado de cargar dicha información en la nube para que los asesores ingresen y vean las llamadas pendientes a realizar para contactar a los clientes.

El asesor respectivo recibe la información y debe revisar el historial del cliente en centrales de riesgo para constatar que no tiene problemas (Se realiza un proceso interno buscando con el número de cedula de dicho cliente en centrales de riesgo). Posteriormente debe ponerse en contacto con el cliente en el menor tiempo posible para ofrecerle nuevamente el producto y *agendar* la visita. Si la visita se hace efectiva, el asesor encargado deberá pedirle al cliente la cedula y/o otros papeles necesarios para tramitar la radicación del producto requerido. Cuando el cliente entrega estos papeles (poniéndose de acuerdo con el asesor), este procede a radicar la solicitud de desembolso en los aplicativos tradicionales del banco. Para el pago de comisiones a los asesores del Contact Center, el asesor que radique la operación deberá indicar en el aplicativo que se trata de una venta realizada bajo el esquema de Contact Center implementado.

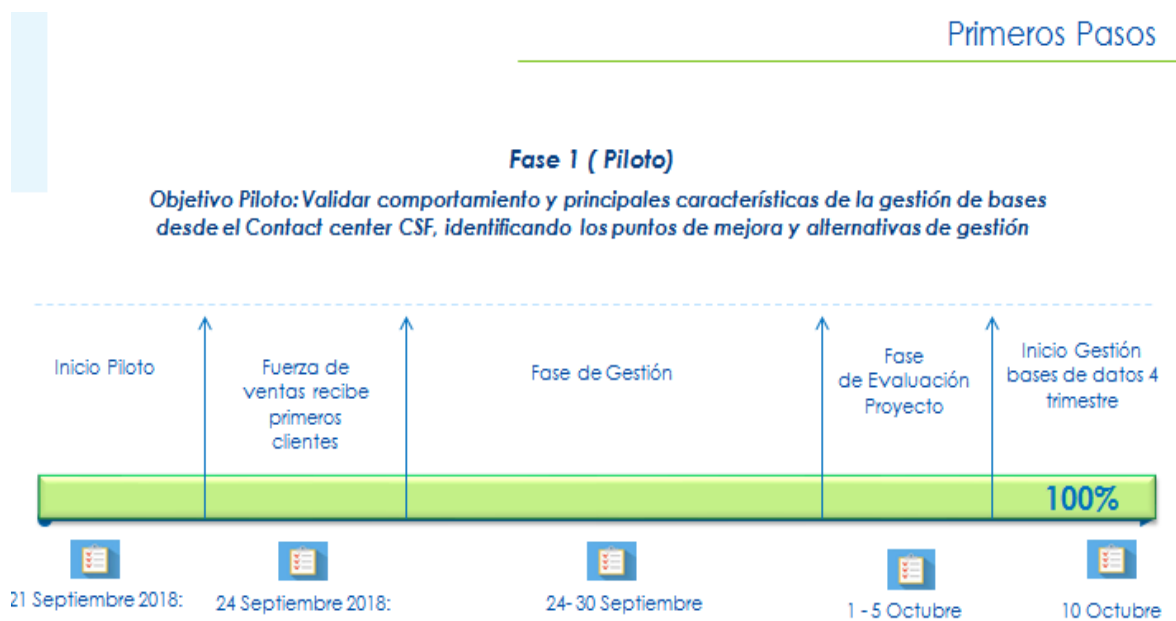
Conforme vaya avanzando la implementación y los asesores del Contact Center vayan adquiriendo habilidades de venta telefónica, el marcador predictivo tomara importancia. Bajo este modelo, el software marca a los números de los clientes aleatoriamente y direcciona la llamada al asesor que este en capacidad de atender y ofrecer a los clientes el producto. Nuevamente el esquema de gestión y retro alimentación a la actividad, se da de la misma manera. Los clientes de la base pueden recibir tanto alguno de los dos mensajes preestablecidos como la llamada telefónica por parte del Contact Center.

El área de desarrollo comercial, será el encargado de llevar control de toda esta actividad, desde el momento que recibe la información por parte de los asesores del Contact Center con los clientes *agendados* para recibir la llamada del asesor especializado, hasta la entrega de informes de resultados el cual incluye cifras de indicadores de *gestión, contactabilidad, radicaciones y desembolsos*.

Para que no exista confusión y se generen clientes repetidos entre asesores, es decir que dos asesores llamen al mismo cliente, cada asesor luego de la comunicación deberán retro alimentar en la base, si el contacto fue efectivo, la observaciones presentadas durante la llamada y su respectivo nombre en el campo “asesor Contact que gestiono”. El acceso a esta información será accesible a todos los asesores para que no dé lugar a mal entendido y/o confusiones.

Para los asesores que cumplan la visita y el cliente decida adquirir el producto ofrecido, la radicación de la venta será hara de la misma forma como se maneja regularmente. Si el cliente es perfil pre aprobado la radicación se realizara con la cédula en la plataforma BONITA, la cual es un servidor del banco que permite tener toda la trazabilidad de la radicación en los distintos estados; desde el inicio de la radicación con el producto requerido por el cliente, la aprobación y el desembolso de la operación. Para los clientes que no tienen perfil pre aprobado por parte del banco, la radicación se realizara con la cédula y los documentos exigidos regularmente por el banco para este caso. Certificación laboral si es empleado o certificación de ingresos si es independiente.

Semanalmente se tendrá comunicación entre el área de desarrollo comercial y los asesores del Contact Center para hacer evaluaciones periódicas de la gestión que se está realizando. Es de suma importancia que exista colaboración mutua entre ambas partes haciendo énfasis en la retro alimentación de los asesores a las situaciones que se presenten durante la implementación de la prueba piloto, con el objetivo de generar ideas de mejoramiento continuo al modelo que se puedan adaptar y permitan reaccionar ágilmente ante los inconvenientes que se puedan presentar.



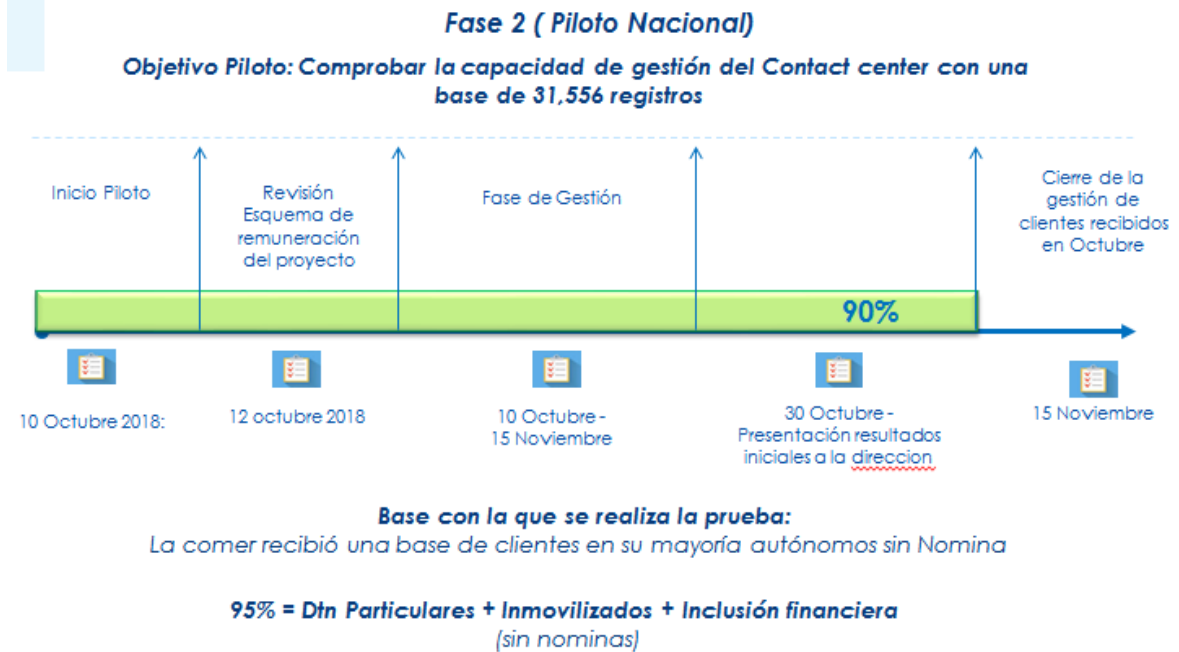


Figura 4 .Cronograma prueba piloto. Fuente: Elaboración propia., 2018.

9. RESULTADOS.

Uno de los pilares fundamentales de una propuesta comercial es que sus resultados puedan ser medibles, ya que esta información es la base para conocer si se está implementando y ejecutando correctamente la estrategia analizada por la dirección. Es por esta razón que la propuesta de Contact Center que se implementó, busca obtener información para crear informes que muestren cifras que permitan tomar decisiones para detectar que se está haciendo bien, que se está haciendo mal y que posibles ajustes se pueden realizar para obtener el máximo beneficio de la propuesta.

Los resultados obtenidos son en parte a que la base que envió el banco no contiene clientes potencialmente aptos para adquirir los productos ofrecidos. Esto se debe a la poca credibilidad que tiene la comercializadora ante el banco en la gestión de las bases de datos, explicado principalmente en la falta de gestión de los asesores y el poco interés que estos muestran ante esta herramienta de información. Por estas razones el banco envió para la prueba piloto una base que contiene en su mayoría clientes independientes a los cuales es difícil ofrecerle un servicio financiero ya que muchos de estos no están en condiciones de adquirirlos.

La distribución de la base fue la siguiente:

- Clientes independientes: 13,468
- Clientes pensionados: 119
- Clientes sin información de actividad: 16,656
- Docentes: 1,261
- Clientes que trabajan en el sector público: 5
- Clientes de fuerzas militares: 47

Esta información es de gran relevancia, ya que tiene repercusiones directas en la cantidad de créditos aprobados y por ende desembolsados. Por políticas internas del banco los clientes que son empleados y que tienen nomina con el banco tienen una mayor probabilidad de ser clientes aptos para recibir el desembolso de los productos solicitados y como vemos en la base utilizada la mayoría son clientes que no cumplen con estas condiciones; aun así se obtuvieron resultados mejores que los que se venían obteniendo y demuestra que con una buena labor comercial por parte de la comercializadora se pueden obtener los resultados deseados.

Durante el primer mes de funcionamiento de la prueba piloto del Contac Center se puede obtener valiosa información de la gestión hasta ahora realizada por parte tanto de los asesores dispuestos para hacer el agendamiento telefónico como la gestión realizada por parte de los asesores encargados de cerrar la venta.

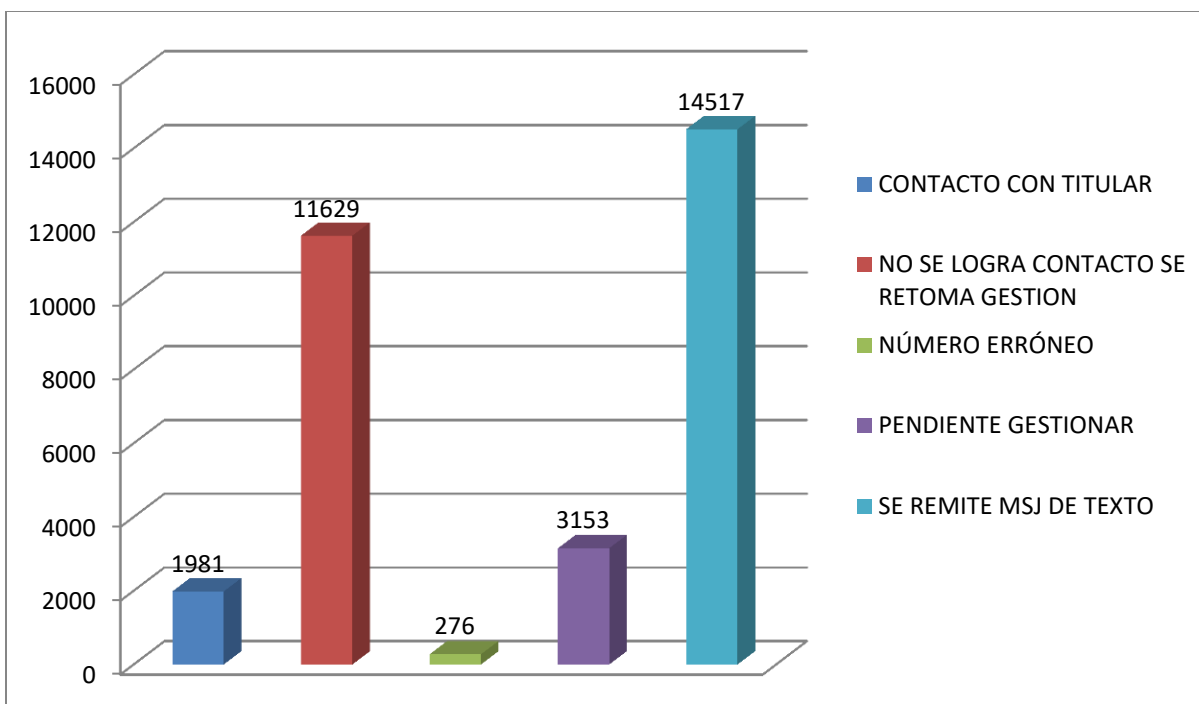


Grafico 10. Gestión general del Contact Center. Fuente: Elaboración propia., 2018.

El indicador de gestión fue del 90% con lo cual se cumple el objetivo de la propuesta de incrementar dicho indicador. Como se puede evidenciar en el grafico 14, los clientes de la base que están pendientes por gestionar representan el 10% de la base. Teniendo en cuenta que el indicador de gestión es uno de los principales problemas para no obtener los resultados esperados en las ventas provenientes de clientes de las bases de datos, se puede afirmar que la propuesta implementada tuvo el resultado esperado en cuanto a mejorar la gestión de la base.

- Del total de 31,556 clientes de la base de datos 28,403 clientes fueron gestionados, es decir que se intentó generar contacto con ellos por parte de los asesores del Contact Center utilizando las herramientas disponibles (mensajes de texto y llamadas por marcador predictivo).
- 14,517 Clientes recibieron el mensaje de texto que se diseñó en el área de desarrollo comercial.
- 11,629 Clientes están pendientes por ser retomados. En este grupo hay clientes que recibieron el mensaje y no devolvieron la llamada y/o clientes a los cuales se les llamo pero no contestaron. Estos clientes representan una gran oportunidad, por lo cual es

indispensable mantener presión sobre los asesores para que atiendan este gran número de clientes y vuelvan a realizar la gestión.

El segundo indicador a mejorar con la propuesta es el de contactabilidad. Este indicador muestra la relación de clientes que con los cuales hubo comunicación por parte de los asesores del Contact Center. Si bien la base tiene un vencimiento de tres meses, con un mes de puesta en marcha de la prueba piloto ya se pueden tener datos acerca de número de clientes contactados. Este indicador para el primer mes de la estrategia comercial estuvo en niveles muy bajos, ubicándose en 13,64%. Cabe resaltar que este indicador va a mejorar conforme los clientes de la base que están pendientes por contactar nuevamente vayan siendo gestionados.

No se puede dar parte de que este indicador va a mantener esta tendencia y lo que se espera es que aumente. Durante los dos meses faltantes de la disponibilidad de la base se va a insistir en crear estrategias para contactar dichos clientes. Es importante y retro alimenta mucho la prueba piloto, el preguntarle a los clientes que fueron contactados por qué medio se enteraron de la oferta comercial. Hacer esta tarea tiene implicaciones directas en el mejoramiento de la propuesta, ya que tener información de primera mano de los clientes acerca de cómo recibieron la propuesta, permite determinar que método ha sido más efectivo en este caso puntual si los mensajes de texto o si las llamadas realizadas por los asesores ha resultado más efectivo.

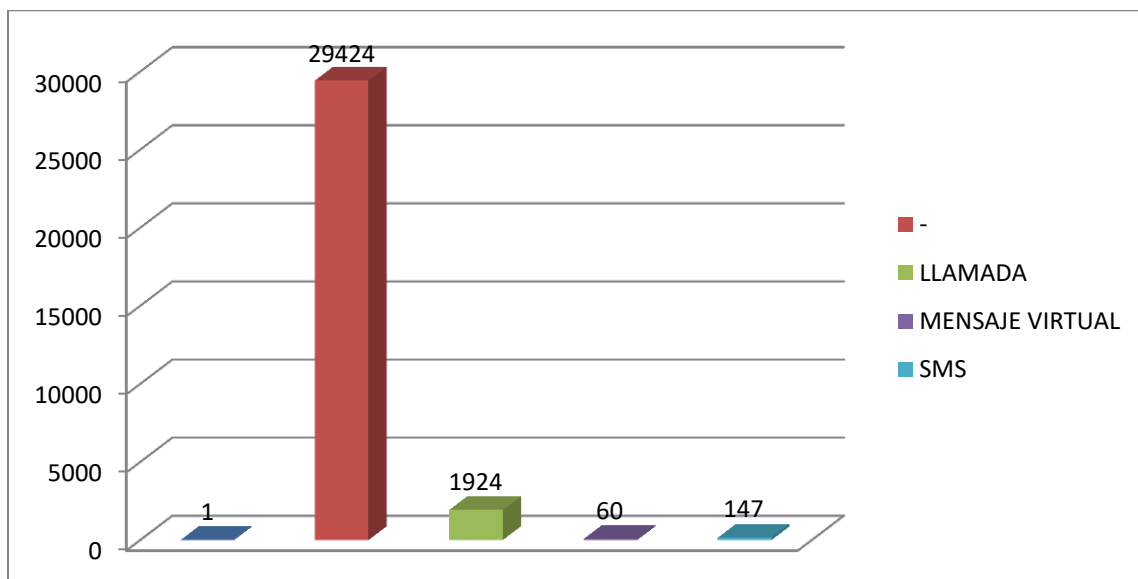


Grafico 11. Medio por el que se enteraron los clientes de la oferta comercial hecha por el Contact Center. Fuente: Elaboración propia., 2018.

El grafico 11 muestra que el medio de contacto más efectivo ha sido la llamada telefónica. De los 1,981 clientes el 97% ha dicho recibir la propuesta inicialmente por medio de las llamadas realizadas. De estos 1,981 clientes 147 de estos devolvieron la llamada al Contact Center posterior al envío del mensaje de texto con la oferta inicial. 60 de estos recibieron el mensaje IVR y devolvieron la llamada para obtener más información.

De los 1,981 clientes contactados 504 de ellos se mostraron interesados en recibir la llamada de los asesores especializados de la comercializadora, quienes según el sitio de residencia de los clientes se les asigno la tarea de ponerse en contacto con los clientes para agendar una visita cerrar la venta. Es importante tener en cuenta que a partir de este punto los indicadores no dependen solo de la gestión del Contact Center, debido a que en esta parte del proceso de venta incluye la gestión de los asesores que reciben los clientes interesados. El Contact Center remite esta información y los asesores deben seguir el proceso de venta para dar le cierre a le venta.

CLIENTES ASIGNADOS	CLIENTES GESTIONADOS (Contactados + no contactados)		CLIENTES GESTIONADOS				POR GESTIONAR	
			CLIENTES CONTACTADOS (Interesados + no interesados + No Aptos)		CLIENTES NO CONTACTADOS			
Nº CLIENTES	Nº CLIENTES	%	Nº CLIENTES	%	Nº CLIENTES	%	Nº CLIENTES	%
504	330	65,5%	259	51,4%	71	14,1%	174	34,5%

CLIENTES CONTACTADOS									
CLIENTES INTERESADOS		CLIENTES NO INTERESADOS		CLIENTES NO APTOS		RADICACIONES EN BONITA		CLIENTES ALTA	
Nº CLIENTES	%	Nº CLIENTES	%	Nº CLIENTES	%	Nº CLIENTES	%	Nº CLIENTES	%
165	32,7%	54	10,7%	40	7,9%	25	5,0%	10	2,0%

- El día 29 de octubre se entregaron 70 clientes, que todavía están dentro de los tiempos de gestión
- Los 71 clientes no contactados se reportarán a contact center para volver a ser contactados (30/10/2018) mas los clientes que indican estar interesados mas adelante
- 100 clientes aproximadamente no han sido gestionados dentro de los tiempos ideales, se reforzará el tema con Los gerentes regionales (30/10/2018)

Grafico 12. Gestión general de los clientes agendados. Fuente: Elaboración propia., 2018.

Los resultados en esta parte del proceso muestran un comportamiento similar al que se venía presentado anteriormente en el proceso de ventas antes de la implementación del Contact Center. Si bien el indicador de la gestión que hacen los asesores por ponerse en contacto con los clientes que remite el Contact aumento y se ubicó en 65%, no cumple con las expectativas de llegar a cifras por encima del 80%. Es importante recalcar que al día de la fecha de corte de la presentación del informe había llegado un gran porcentaje de clientes para gestionar, por lo cual a la fecha no se puede tomar como definitivo el porcentaje en los indicadores de gestión y por ende los indicadores de contacto, radiación y desembolsos.

El indicador de radicaciones que hace referencia al número de ofertas que los clientes contactados decidieron adquirir también es otro gran indicador que la prueba piloto busca

mejorar. Los clientes radicados, surgen de los clientes que fueron contactados y que los asesores comerciales especializados visitaron y estuvieron de acuerdo con las condiciones pactadas para adquirir los productos financieros ofrecidos. Resultado del ejercicio del primer mes de puesta en marcha, muestra un indicador del 5% de radiaciones en los servidores del banco para que los créditos y/o tarjetas de crédito sean aprobados luego de aprobar los requisitos del banco. Estos clientes pasaron el filtro de ser aptos para adquirir el producto y se encuentran a la espera de recibir la aprobación y el posterior desembolso del producto financiero adquirido.

Como se evidencia anteriormente en la revisión de la información, este indicador depende en gran medida de los clientes contactados, por lo que no es un dato definitivo ya que la base que se está utilizando actualmente tiene dos meses más de vigencia y todavía hay clientes por gestionar y por contactar, razón por la cual se espera un aumento en las radiaciones que seguramente se convertirán en un aumento de desembolsos.

Para finalizar como se plantea dentro de los objetivos a cumplir con la puesta en marcha del Contact Center, es incrementar los indicadores de desembolsos, es decir las ventas realizadas. Este es el objetivo principal de las estrategias implementadas y se debe principalmente a que es la razón por la que existe la comercializadora; vender la mayor cantidad de productos del banco BBVA. Incrementar los indicadores de gestión, contactabilidad y radicaciones, llevan al resultado esperado: Mayores ventas.

Los resultados en lo corrido del primer mes de la prueba piloto de Contact Center, arrojan que las ventas realizadas corresponden a 10 clientes con diferentes productos. Seis de ellos adquirieron tarjetas de crédito Visa y Master card; tres de ellos adquirieron créditos de libre consumo y uno de ellos adquirió compra de cartera de otra entidad bancaria. El indicador de desembolsos se ubicó en 2% y si bien es un porcentaje muy bajo, mejoro los resultados que se tenían antes de la puesta en marcha de Contact Center.

10. CONCLUSIONES.

De la puesta en marcha de la prueba piloto del Contact Center implementada en la comercializadora se pueden resaltar que la propuesta si bien no tuvo los mejores resultados en parte explicado por la razones anteriormente expuestas, si se puede concluir que los objetivos de incrementar los indicadores de gestión, contactibilidad, radicaciones y desembolsos si incrementaron en relación a los que se tenían anteriormente.

- En el primer mes de funcionamiento de la estrategia comercial para incrementar las ventas, se evidencia que la propuesta dinamizo los resultados inclusive faltando dos meses para el vencimiento de la base, en los cuales se puede trabajar para seguir mejorando el indicador de gestión sobre los clientes que están pendientes por ser contactados nuevamente, lo que posiblemente mejore los porcentajes de radicaciones y por ende los porcentajes de desembolsos.
- Con la mejora de los indicadores anteriormente descritos, se puede transmitir un mensaje positivo al banco BBVA quien es el proveedor de las bases. Con estos nuevos datos de mejora en indicadores y de aumentos en ventas, se le puede pedir al banco que envíe bases que contengan clientes con mejor perfil, ya que la estrategia comercial implementada está dando resultados, mostrando interés por parte de la comercializadora en aprovechar esta herramienta de información para generar mayores ventas.
- Producto de los resultados, en el área de desarrollo comercial se llevó a la conclusión que la estrategia que más logra llegar a los clientes es la llamada telefónica. Razón por la cual en el segundo mes de gestión se hará énfasis en profundizar esta estrategia de contacto con los clientes que están pendientes por ser re contactados.
- Los resultados del primer mes de gestión plantean grandes retos para el área de desarrollo comercial. Cuando se desea obtener información de la gestión del Contact Center en algunos casos esta información se queda corta principalmente por que los asesores del Contact Center no alimentan estos datos según lo esperado.

- En el comité realizado con la dirección para mostrar los resultados obtenidos en el primer mes de funcionamiento del Contact Center, se llegó a la conclusión que los asesores especializados en cerrar las ventas siguen presentado fallas en la gestión. Si bien la labor comercial de los asesores del Contact ha sido ágil y prioritaria, la de los asesores no lo ha sido, razón por la cual el área de desarrollo comercial debe hacer seguimiento a esta labor de los comerciales y generar audios semanalmente con los coordinadores de cada regional para que estos a su vez presionen a los asesores que no han realizado la gestión de contactar a los clientes y adicionalmente que estén pendientes de las radicaciones en curso.
- La propuesta del Contact Center es flexible y permite realizar ajustes con rapidez ante las necesidades presentadas.
- Es un buen comienzo para afianzar el modelo de negocio de Contac Center en la comercializadora. Es un modelo de negocio que puede utilizar los recursos y la experiencia comercial que tienen los asesores para crear una nueva unidad de negocio. Eso traería beneficios para la comercializadora pues podría ser un aliado fuerte del banco en cuanto a ventas telefónicas. Como se menciona anteriormente, el banco terceriza esta operación con dos Call Center (Unisono y Atento). La comercializadora podría presentar una solución para el banco y ser quien provea estos servicios.

11. RECOMENDACIONES.

Con base en los resultados obtenidos durante el ejercicio se plantean muchos retos para que el Contact Center implementado crezca y se consolide. Las recomendaciones que se harán a continuación reúnen información extraída de todos los actores que influyeron en el proceso de la creación, implementación y evaluación de la prueba piloto.

- Continuar con el Contact Center y estar en constante evaluación de los procesos para que la toma de decisiones sea más adecuada y se reduzca la improvisación. Para esto se recomienda hacer procesos de ejecución de estrategias estructurados.
- Es indispensable hacer una retro alimentación continua de los proceso se innovación y mejora continua que se vayan a realizar en la comercializadora. Muchos de estos

procesos no son compartidos a nivel de la organización por lo cual se pierden ideas que puede ser aportadas por otras áreas.

- Crear estrategias continuas de innovación en procesos de sistemas de información, ya que el área de desarrollo comercial usa herramientas que no permiten tener flexibilidad total a la hora de crear sistemas de información. Se recomienda empezar a implementar DASH BOARD para que la gestión de los clientes sea más productiva.
- Con el futuro de la banca digital se plantean grandes retos principalmente para los asesores quienes si no encuentran valor agregado al servicio que ofrecen pueden desaparecer de la comercializadora. La banca digital da la posibilidad a los clientes de obtener los productos financieros por medio de las distintas aplicaciones tecnológicas del banco. Es un gran reto para la comercializadora en todos los niveles para encontrar estrategias comerciales que generen valor agregado a los clientes y puedan ser un actor dentro de la cadena de servicios del banco.

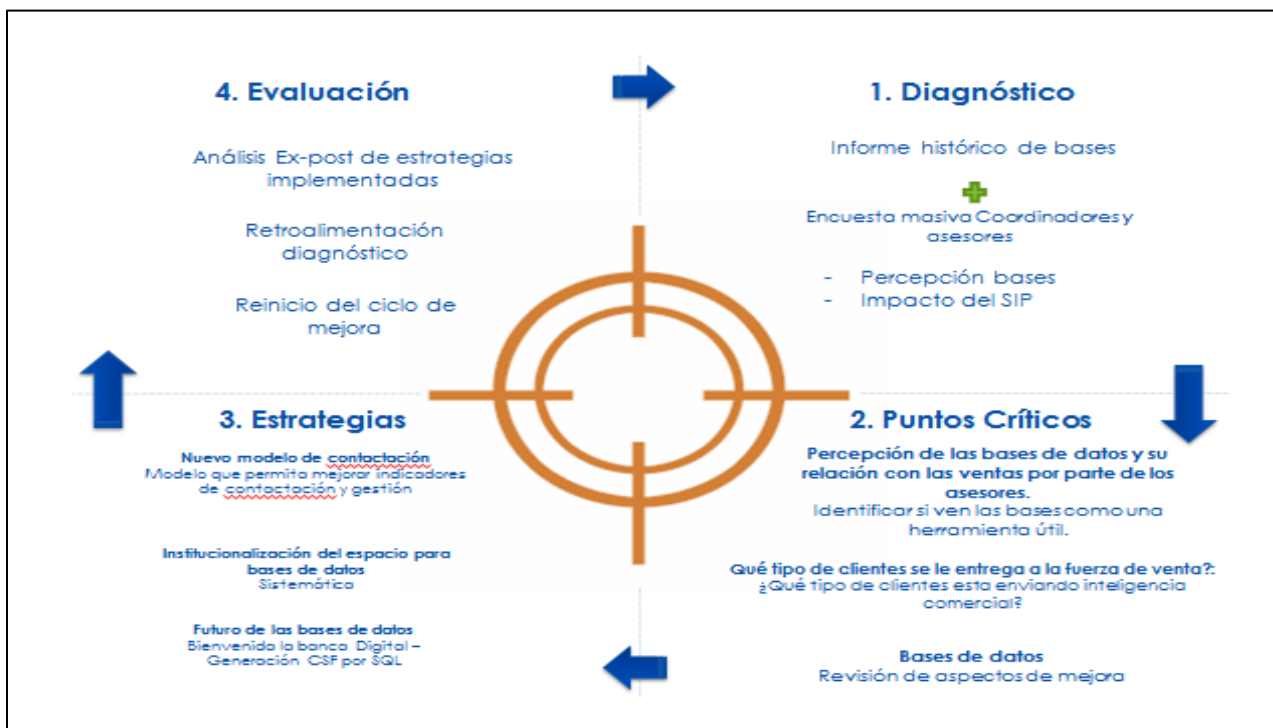


Grafico 13. Modelo de análisis para toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

BIG DATA Y MINERIA DE DATOS PROCESOS CLAVES EN EL FUTURO DE LA COMERCIALIZADORA.

Para el futuro cercano de la comercializadora es indispensable que se empiecen a utilizar estrategias que implementen el Big data y la minería de datos. Estos conceptos, previamente definidos en el marco teórico son de gran importancia para las organizaciones de todos los sectores económicos en la economía actual. Obtener la mayor cantidad de información posible de los clientes, es la gran estrategia que están implementando las organizaciones para obtener ventajas competitivas sobre sus competidores.

El banco BBVA quien es el encargado de distribuir las bases de datos para la comercializadora tiene un departamento especializado en minería de datos, lo cual le brinda información real de las necesidades de sus clientes y tienen identificada la importancia de construir sistemas de información que permita conocer quiénes son sus clientes y que es lo que desearían obtener en un producto financiero.

Distinta es la situación de la comercializadora, quienes siguen haciendo las ventas por los canales y medios tradicionales. Esta situación genera una gran inestabilidad, ya que con el futuro de la banca digital los clientes se van a auto gestionar por medio de los canales virtuales del banco. Si esto llegara a suceder, la importancia actual que tiene la comercializadora se podría perder, dejando de ser un gran aliado estratégico para el banco BBVA Colombia.

Es importante tener en cuenta que se pueden establecer canales de comunicación entre el banco y la comercializadora para que trabajen conjuntamente en desarrollar estrategias que le permitan hacer minería de datos, para obtener información de sus clientes y diferenciarse de las demás entidades financieras.

Es por esto que esta nueva realidad plantea grandes retos para la comercializadora y como adicional a la propuesta de Contact Center que ya se implementó, se plantea en este documento los siguientes elementos para ser tenidos en cuenta y empezar a desarrollar estrategias que ataquen de fondo el problema y construyan una base sólida que perdure en el tiempo.

1. Creación de cuentas diseñadas para el cliente: El objetivo es que el banco ofrezca al cliente un valor agregado en sus cuentas de ahorro tradicionales. Para esto es necesario incluir

predicciones de gastos futuros, análisis de gastos en grupos de interés, comparación de gastos de clientes con perfiles similares, recomendaciones de compras en productos que suplan las necesidades del cliente y análisis de patrones de conducta.

2. Productos financieros diseñados para el cliente: Producto del análisis de la información producto del comportamiento del cliente, cada uno de ellos tiene necesidades distintas y realizan diferentes actividades económicas. Por esto es importante conocer al cliente, para de esta forma ofrecerle productos diseñados según sus necesidades y encuentren en el banco ese valor agregado de diferenciación, lo cual será percibido como un mejor servicio al cliente.

3. Aprovechar el entorno externo: Con las nuevas formas de comunicación y el auge de las redes sociales, el banco puede aprovechar la gran cantidad información de sus clientes, quienes por medio de las redes sociales puede compartir actividades de interés y productos de interés. Extraer información de estos medios será un gran aliado para poner en el cliente los servicios financieros que requieren para cumplir con sus gustos y necesidades. Producto de esta situación se crea una nueva oportunidad de negocio.

4. Prevención del riesgo: El sector financiero ha sido pionero en el desarrollo de estrategias que previenen el fraude. Es por esta razón que obtener información completa de sus clientes será un gran aliado para combatir y mitigar los riesgos asociados al fraude financiero. Si conoce los patrones de gastos y de consumo y los sitios frecuentados, serán mucho más fácil y rápido detectar alguna situación inusual que pueda terminar en un robo. Por un lado, el cliente se siente más seguro y por otro el banco disminuye las perdidas asociadas al fraude financiero.

5. Detectar cuales son las razones por las cuales los clientes abandonan la entidad: Por medio de la minería de datos, se puede crear sistemas que ayuden a predecir las razones por las cuales los clientes abandonan la entidad. Al tener esta información, se pueden desarrollar campañas de fidelización las cuales estén diseñadas según los gustos y las necesidades del cliente y no sean simplemente campañas genéricas que no generan impacto.

6. Ubicar de forma eficiente las sucursales bancarias y los cajeros automáticos: Para el banco conocer donde frecuentan sus clientes y donde hacen sus retiros es una gran oportunidad para hacerse más visible y tener mayor contacto con la población de interés. Esto hará que el cliente tenga una perspectiva de que el banco está ubicado en el lugar correcto. Otra gran

oportunidad producto de obtener patrones de conducta en los retiros de los cajeros automáticos de sus clientes, es al momento de cargar dinero, ya que así se puede predecir qué días los clientes retiran mayor cantidad de dinero en efectivo y prevenir que el cajero no se quede sin el dinero que necesitan los clientes.

7. Ser eficientes en los procesos internos del banco: Obtener información clara producto de la minería de datos, ayudaría a identificar que procesos están funcionando y cuáles no. Teniendo esta información se pueden desarrollar estrategias que hagan más eficiente los procesos de ventas para que el cliente sienta que fue fácil, rápido y seguro adquirir el producto financiero.

8. Establecer canales de comunicación eficientes con los clientes: Tener conocimiento de quienes son los clientes del banco facilitara que se establezcan canales de comunicación para transmitir asertivamente las propuestas comerciales. En la actualidad, la información no llega al cliente solamente por medio de la llamada telefónica, sino que también se requiere de hacer presencia en distintas plataformas tecnológicas.

Todas estas estrategias se pueden implementar para mejorar el servicio del banco y diferenciarse de los demás competidores, en un ambiente tan competitivo y en el cual todos pretenden estar a la vanguardia de la innovación y fidelización de sus clientes. La comercializadora debe ser consciente del gran reto que tiene el banco BBVA en Colombia por seguir creciendo cuando las condiciones del mercado cambian rápidamente y la forma de relacionarse con el cliente también se transforma hacia la bancarización digital.

La comercializadora debe enfocar sus esfuerzos en construir sinergias que apoyen las actividades del banco en cuanto al manejo de la información y del servicio al cliente. Para el banco sería muy valioso que la comercializadora empezara a crear información de sus clientes a nivel nacional, pues uno de los puntos fuertes es la presencia que tiene en todo el territorio Colombiano y el comportamiento de los clientes no es igual en todas las regiones, por lo cual obtener información de los clientes y comenzar a hacer minería de datos sería un recurso muy valioso para ofrecer un servicio diferenciado por regiones. En este aspecto la comercializadora jugaría un papel importante para la cadena de valor del banco en Colombia y se podrían generar sinergias que construyan información para tomar decisiones que mejoren el servicio que reciben los clientes antes, durante y después de la compra del producto financiero.

12. ANEXOS

Ficha técnica encuesta:

Encuestas originadas:

Dirigida a: 754 asesores

Respuestas: 380 asesores

Fecha de realización: Del 7 al 11 de mayo

Medio: Encuesta vía formulario de Google enviado a los correos de los asesores

Preguntas:

1. ¿Cuándo fue la última vez que le fueron asignadas Bases de datos?
2. De las siguientes bases, ¿cuál(es) considera que tiene(n) una mayor contactabilidad?
3. De las siguientes bases, ¿cuál(es) considera que tiene(n) una mayor proporción de clientes interesados en los productos ofrecidos?
4. De las siguientes bases, ¿cuál(es) considera que tiene(n) una mayor proporción de clientes dados de alta?
5. ¿Cómo estima la contactabilidad general de las bases?
6. De los clientes contactados, ¿qué proporción considera que están realmente interesados en adquirir alguno de los productos que ofrecemos? [Interesados]
7. Las bases de datos resultan una oportunidad comercial llamativa para usted?
8. ¿Cuántos días dedica a la semana a gestionar las bases de datos?
9. ¿A qué hora prefiere gestionar las bases de datos y durante cuánto tiempo?
10. ¿Qué tan prioritaria considera que es la gestión de las bases de datos?
11. ¿Su coordinador realiza un seguimiento activo de su gestión de las bases de datos?
12. De lo que ha escuchado de sus compañeros de trabajo, considera que la percepción de las bases de datos es:
13. Considera que las bases de datos:

14. De las siguientes opciones escoja las 3 que usted considera ayudarían a mejorar su gestión de las bases de datos.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Bortolotti, S., Devetag, G., & Ortmann, A. (2016). Group incentives or individual incentives? *Journal of Economic Psychology*.
- Comercializadora de Servicios Financieros. (2018). *Cartilla CSF*. Bogotá D.C: BBVA.
- Dijk, F. v., Sonnemans, J., & Winden, F. v. (2001). Incentive systems in a real effort experiment. *European Economic Review*.
- Drouvelis, M., Nosenzo, D., & Sefton, M. (2017). Team incentives and leadership. *Journal of Economic Psychology*.
- Fayyad, U. (1996). *Knowledge Discovery and Data Mining: Towards a Unifying Framework*. KDD-96 Proceedings.
- Frank, I. H. (2005). *Data mining : practical machine learning tools and techniques*. San Francisco, CA 94111: Elsevier Inc.
- Kräkel, M., & Schöttner, A. (2016). Optimal sales force compensation. *Journal of Economic Behavior & Organization*.
- Mahoney, T. A. (Sep., 1967). Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness. *INFORMS*.
- Manyika, J., Brown, M., Dobbs, J., & Roxburgh, R. (2011). Big data: the next frontier for innovation, competition, and productivity . *Mckinsey Global Institute*, 27-117.
- Melchione, A. R., Martinez, R., Selfert, E., & Hirsch, M. (1999). *Patent No. 5930764*. USA.
- Morffe, A. (2014, 03 11). *Sobre Gerencia y Empresa*. Retrieved from <http://sobregereciayempresa.blogspot.com.co/2014/03/matriz-foda.html>
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *American Marketing Association*.