

**PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL
BANCOLOMBIA**

**NATALY SIERRA SALAZAR
JULIA ANDREA PEÑA LIZÓN**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
ESUMER**

**MEDELLIN
2014**

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos

Introducción

1. Título
2. Planteamiento del problema
 - 2.1. Antecedentes del problema
 - 2.2. Situación actual
 - 2.3. Formulación del problema
 - 2.4. Sistematización del problema
3. Objetivos
 - 3.1. Objetivo General
 - 3.2. Objetivos Específicos
4. Justificación
5. Alcances
6. Marco referencial
 - 6.1. Marco teórico
 - 6.2. Marco conceptual
 - 6.3. Marco Contextual
7. Marco metodológico
 - 7.1. Tipo de investigación a desarrollar
8. Resultados

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas aquellas personas que contribuyeron a la realización de esta investigación. Especialmente a las doctoras Ana María Álvarez – ejecutiva de convenios y Catalina García – analista de segmento de empleados de BANCOLOMBIA, quienes aportaron información valiosa para el análisis del plan de gestión comercial del banco. También agradecemos a todos los ejecutivos comerciales y colegas a los que se les realizó la encuesta por sus aportes frente al tema.

Un agradecimiento muy especial para el profesor Juan Pablo Arrubla Zapata, quien fue nuestro guía en este proceso, sin sus aportes y su experiencia no se habría logrado el objetivo.

Por último pero no menos importante agradecemos a todos aquellos que facilitaron la obtención de la información, a las personas del grupo BANCOLOMBIA que nos orientaron en el proceso y a nuestras familias, quienes apoyaron el desarrollo de la presente investigación.

Nataly Sierra Salazar

Julia Andrea Peña Lizón

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de Bancolombia es ofrecer productos y servicios financieros, con el fin de convertirse en el mejor aliado de todos sus clientes y brindarles soluciones efectivas en materia de crédito e inversión, logrando la lealtad de los mismos, ofreciendo soluciones financieras confiables y competitivas, mediante la efectividad en la prestación del servicio, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo.

Bancolombia implementa una estrategia de cultura de servicio al cliente que exige involucrar aspectos tales como: políticas, prácticas organizacionales, procesos, creencias, estilos de administración y comunicación, y en general, aquellas conductas y comportamientos de los colaboradores que afecten su desempeño. La estrategia de negocio del Grupo Bancolombia busca satisfacer las necesidades financieras de los clientes y se fundamenta en la asesoría, basada en una atención personalizada, una actitud cercana y amable, y la generación de valor agregado, para garantizar la calidad en el servicio y propiciar el crecimiento empresarial y el desarrollo del país.

El crédito de libranza prestanómina es uno de los servicios que ofrece el banco con el fin de atacar el segmento de empleados de las empresas con las que BANCOLOMBIA tiene convenio, en función de este objetivo se redacta anualmente un plan de gestión comercial que es el calificativo para los ejecutivos comerciales en el cual se mide el cumplimiento de las metas por variable, en este plan no solo se establece una meta en colocación de créditos de libranza, sino que además se califica la colocación de tarjetas de crédito, créditos de vivienda, seguros y otros productos. El cumplimiento del plan de gestión comercial delimita la gestión del ejecutivo para con las empresas que atiende.

1. TITULO

Estudio del impacto del plan de gestión comercial de BANCOLOMBIA en el área de la gerencia de ventas y su implicación en los ejecutivos comerciales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del problema:

Desde su creación en el año 1875 BANCOLOMBIA ha trabajado con el fin de satisfacer las necesidades de servicios financieros que surgen en la economía colombiana (BANCOLOMBIA, 2012), hoy en día es el grupo empresarial más reconocido del país, su presidente el doctor Carlos Raúl Yepes Jiménez trae consigo una nueva visión “Le estamos poniendo el alma” que es una propuesta a través de la cual se hace principal énfasis en las personas, en la que se incluye un plan de relacionamiento, cuyos principales valores son calidez, cercanía, respeto e inclusión y cuya principal finalidad es que más personas tengan acceso a la banca. La base de este plan es la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, esta nueva visión trae consigo expresiones nuevas como la cobranza digna y la venta responsable, que exigen de los empleados de la compañía enfocarse más en las personas y menos en los números, principio propuesto en el plan de gestión comercial que es el rasero para medir el desempeño de los ejecutivos comerciales, Yepes (2012) afirma: *“este plan está basado en la premisa de generar mejores servicios para sus clientes, mayor rentabilidad para sus accionistas y concientizar a los empleados en la parte humana”*. P.40

Figura No. 1. Plan de gestión comercial:

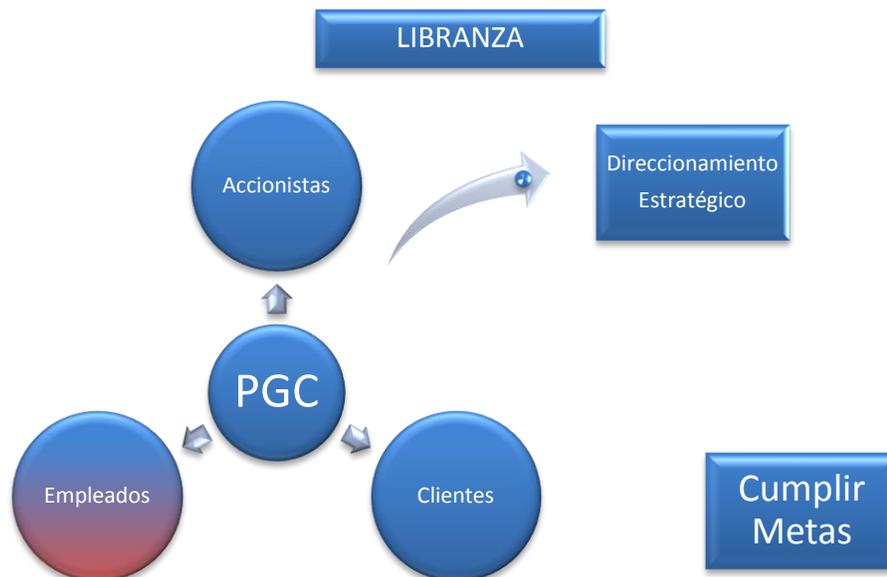


Gráfico 1. Plan de gestión comercial

Prestanómina es una Línea de crédito de libre destinación otorgada a los empleados de empresas con las cuales se establece un convenio, mediante el cual sus empleados se financian bajo la modalidad de libranza, es decir, la empresa descuenta el dinero correspondiente a cada una de las cuotas del préstamo de la nómina de sus empleados y a su vez autoriza al Banco a debitar de su cuenta la sumatoria del valor de las cuotas a cobrar en el período acordado en una fecha de pago establecida, el plan de gestión comercial fue preparado con el fin de calificar el desempeño de los ejecutivos comerciales, este plan califica un 30% a nivel grupal la gestión comercial en la región, el crecimiento de la cartera de la libranza en la región y la experiencia de los clientes por referencia, además hace una calificación individual de los desembolsos de libranza, la venta de tarjetas de crédito, seguros y otros productos. Este plan se enmarca en la política de relacionamiento con tres grupos de interés, donde el único factor a investigar es el grupo de interés empleados, específicamente los ejecutivos comerciales. (Ver gráfico 1)

El problema radica en las contradicciones, por una parte el plan propone como principio básico enfocarse en las personas, esto implica que se le debe ofrecer al cliente solo lo que necesite, en función de evitar un sobre – endeudamiento, pero al mismo tiempo el plan estipula unas metas en ventas que los ejecutivos comerciales deben cumplir, lo que se resume en un mayor número de ventas, o sea, más endeudamiento por parte del cliente.

2.2. Situación actual

Actualmente el plan de gestión comercial de BANCOLOMBIA es la herramienta a través de la cual miden el desempeño de cada uno de los ejecutivos comerciales del Banco, para el caso específico de la gerencia de ventas. El plan de gestión comercial actual tiene contradicciones que no solo confunden, sino que también están logrando lo opuesto al objetivo del plan y la política de la compañía.

2.3. Formulación del problema

¿Cuál es el impacto en el cumplimiento de ventas del plan de gestión comercial en los ejecutivos comerciales de la Gerencia de Ventas?

2.4. Sistematización del problema

¿Cuáles son los factores que hacen parte de la construcción del plan de gestión comercial?

¿Cuál es la percepción de los ejecutivos comerciales con respecto a los factores que influyen en la concepción del plan de gestión comercial?

¿Cuál ha sido la evolución del plan de gestión comercial en la gerencia de ventas?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Determinar el impacto del plan de gestión comercial en los ejecutivos comerciales. Caso BANCOLOMBIA, Gerencia de Ventas, en los últimos 6 meses

3.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores que hacen parte de la construcción del plan de gestión comercial.
- Evaluar la percepción de los ejecutivos comerciales con respecto de los factores que influyen en la concepción del plan de gestión comercial.
- Investigar la evolución del plan de gestión comercial en la gerencia de ventas, desde su creación hasta la fecha.

4. JUSTIFICACION

Este trabajo está basado en el plan de gestión comercial del grupo BANCOLOMBIA, dirigido a la gerencia de ventas y su impacto en los ejecutivos comerciales, este tema encaja perfectamente en el programa de administración comercial y mercadeo, ya que estudia desde diversos puntos de vista la parte comercial de BANCOLOMBIA y propone los ajustes pertinentes que se deben implementar en este plan. Escoger a BANCOLOMBIA para realizar esta investigación tiene un motivo muy claro y es la ventaja para obtener la información, debido a que quienes realizamos el presente trabajo pertenecemos al banco y más importante a su área comercial. En cuestión de tiempo es muy complicado estipular si el tiempo que se tiene es suficiente para desarrollar toda la temática como es debido, lo que sí está claro es que la implementación de la investigación al ser más cualitativa que cuantitativa va a evitar sesgos. El plan de gestión comercial de BANCOLOMBIA es el modo como se califica el nivel de ventas de los ejecutivos comerciales, lo que tratamos de averiguar es si el número de variables que se califican es el adecuado o si sobran algunas variables, cabe resaltar que los ejecutivos de ventas se dedican a libranza prestanómina, sin embargo el banco a través del plan de gestión comercial les exige la venta de tarjetas de crédito, créditos hipotecarios y otras variables que están por fuera de su área de experiencia debido a que los ejecutivos comerciales visitan las empresas que están bajo su cargo, lo que para el banco es una ventaja en caso de que alguno de los empleados de dicha empresa no está interesado en libranza sino en otro tipo de créditos.

5. ALCANCE

La presente investigación se desarrollará en la vicepresidencia de Banca Personas y Pymes, específicamente en la Gerencia de Ventas, Equipos Comerciales Especializados, los empleados objeto de estudio atienden un grupo de empresas que tienen convenio de libranza con el banco.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco teórico

El término administración surge del término “ministrare” que proviene del latín que significa “servir un encargo” y se refería al trabajo delegado a un capataz. El término pasó por varias etapas tras las cuales llegó a significar “la actividad de gobernar, dirigir, manejar bienes, servicios, acciones de guerra y negocios” (Esteban & Fernandez, 2009). Durante el siglo XIX se dirigió el término única y exclusivamente a la relación de la administración pública, o sea todo lo relacionado con la ciencia del gobierno, en la actualidad el término se relaciona a cuatro actividades que son planear, organizar, dirigir y controlar, la administración comercial enfoca estos cuatro puntos en las ventas.

El cambio de la dinámica entre compradores y vendedores ocasionado por las tendencias sociales nos afecta a todos. Existen diversas fuerzas que afectan el comportamiento de vendedores, tales como el incremento en las expectativas de los clientes, la globalización de los mercados y las tecnologías de la comunicación y las telecomunicaciones, estas fuerzas generan cambios en las estructuras de los departamentos de ventas, la selección, capacitación, motivación y remuneración de cada uno de los vendedores.

Las principales características que debe tener la gestión comercial de la nueva era son (Johnston, 2009):

- Establecer relaciones duraderas con los clientes y su categorización.
- Crear estructuras organizacionales de ventas más ágiles y adaptables a las necesidades de los distintos grupos de consumidores.
- Conseguir que los vendedores se apropien más de su trabajo y se comprometan más, mediante la eliminación de las barreras funcionales existentes en la compañía y el aprovechamiento de la experiencia del equipo de trabajo.
- Cambiar el estilo del gerente de ventas, de jefe a entrenador.
- Aprovechar la tecnología para ayudar a que las ventas tengan éxito.
- Integrar mejor la evaluación de desempeño del vendedor, de modo que incluya toda la gama de actividades importantes para los trabajos de ventas enfocados en los resultados.

El proceso de la administración comercial incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas:

1. Formulación: Se deben tomar en cuenta todos los factores del entorno que enfrenta la empresa, los ejecutivos comerciales organizan y planean las actividades generales y las suman a las estrategias de marketing de la empresa.
2. Aplicación: Comprende la selección del personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que encaminarán los esfuerzos hacia los objetivos deseados.
3. Evaluación y control: Implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, cuando este desempeño no es satisfactorio, la evaluación y el control permiten hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

El modelo de la administración se basa en un concepto de análisis de empresas conocido como DOFA, donde se estudian los factores externos e internos que afectan a la compañía, tanto positivos como negativos. Teniendo en cuenta esto se puede estudiar el modelo de ventas y analizar cómo interactúan todas las variables en el proceso. En el ámbito externo encontramos factores como las exigencias de los clientes, la normatividad y las acciones de la competencia y en el ámbito interno encontramos factores como el recurso humano, la investigación y desarrollo, la tecnificación y la capacitación constante. Analizando estos factores se pueden determinar cuáles son las estrategias que debe implementar el área comercial con el fin de potencializar los factores positivos y aminorar los efectos de los negativos (Johnston, 2009). Uno de los factores externos que afecta el consumo de los clientes es el ingreso, basados en la premisa de que las personas y/o las organizaciones solo pueden comprar bienes y servicios si tienen dinero, el potencial de la demanda está dado por las condiciones económicas de la región en la que se tiene presencia. La ecuación básica de economía determina el nivel de consumo de los clientes y está dada así:

$$\text{Ingreso} = \text{consumo} + \text{ahorro}$$

En un país donde la situación económica sitúa al 90% de la población en estratos bajos varía esta ecuación debido a que el ahorro es tendiente a cero, por lo que la ecuación quedaría así:

$$\text{Ingreso} = \text{consumo}$$

Este consumo por lo general se divide en cinco gastos básicos, que son:

- Vivienda
- Alimentación
- Salud
- Servicios públicos
- Educación

Las familias por lo general no logran cubrir a cabalidad estos cinco gastos, por lo que deben recurrir al crédito, es allí donde se hace importante la gestión de la administración comercial. El problema radica en el acceso al crédito porque las entidades financieras por ley no pueden sobre endeudar a sus clientes. En un esquema donde el conocimiento crediticio es tan bajo, es casi un suicidio acceder a cualquier tipo de crédito. La administración contempla este suceso desde un punto de vista mucho más profundo, ya que estipula que el acceso a los productos y servicios de las compañías debe estar al alcance de todos. Al analizar las oportunidades de mercado y hacer pronósticos de ventas, hay que tomar en cuenta estos factores, sin embargo, las condiciones económicas globales también influyen en la capacidad de la empresa para generar utilidades (Johnston, 2009).

La competencia que hay en la industria en la que se mueve la empresa, representa un factor económico fundamental a tener en cuenta, debido no solo a la cantidad de competidores sino también a la participación en el mercado, BANCOLOMBIA tiene una participación de más del 50% en el mercado en créditos de libranza prestanómina. En un plano ideal, los programas de marketing y de ventas de una empresa deben estar diseñados para conseguir una ventaja que la diferencie de los competidores dirigida no a los precios bajos, sino a la calidad y el buen servicio.

Existe un término que ha venido ganando importancia y hace referencia a la post venta, es el proceso de lealtad, considerado como toda aquella actividad que está dirigida hacia la permanencia en el consumo por parte del cliente, hoy en día es un poco difícil con el nivel de competencia existente pero se puede desarrollar si ofrece un valor agregado. Muchas veces surgen preguntas como ¿por qué un cliente prefiere comprar un producto o servicio específico a un oferente único? La respuesta es más sencilla de lo que parece, muchas veces los clientes se enamoran de la atención y el servicio, no depende en muchas ocasiones del producto, aunque es un factor determinante, sino de eso que el cliente considera como un valor agregado y aunque le ofrezcan mejores precios, siempre va a seguir comprando en la misma parte (Küster, 2006).

La administración de ventas facilita los procesos de seguimiento y cierre de las oportunidades de negocio, además permite mantener al día tanto a los vendedores como a los clientes, es un concepto que es manejado por la mayoría de las aplicaciones de la administración de las relaciones con los clientes (CRM por su traducción inglesa), las cuales agrupan estadísticas y

procesos de venta que permiten evaluar a cada miembro del equipo de ventas y al grupo en su conjunto. La administración de ventas también genera reportes e indicadores que facilitan la medición del desempeño de todos los miembros del equipo de ventas (Küster, 2006).

Apoya la tarea de gestión y garantiza un flujo constante de información, en principio se centró en las actividades de comunicación, principalmente publicidad, pero hoy en día se estudian actitudes, creencias, comportamientos y motivaciones que permitan a las empresas mejorar su posicionamiento en el mercado y su mezcla de mercadotecnia (Esteban & Fernandez, 2009). La administración comercial tiene como finalidad generar, registrar, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada para orientar las actividades estratégicas de marketing y facilitar la toma de decisiones inherente a toda política comercial (Bello, Vázquez, & Trespalacios, 1996). La administración comercial es la búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en las empresas (Green, Tull, & Albaum, 1988).

Ahora bien, se hace importante destacar que los departamentos de ventas están dirigiendo su interés hacia las personas, hoy en día las compañías se sienten más interesadas por el cliente, a tal punto que una de las estrategias de la administración comercial es sostener una buena relación con el cliente y enfocarse en sus necesidades. Para muchas compañías se ha vuelto fundamental dejar de pensar en los números y enfocarse en las necesidades del cliente, sin embargo los esquemas de calificación para los ejecutivos comerciales aún están dirigidos al número y es que finalmente la empresa sobrevive dependiendo de sus ventas.

El mercadeo es una herramienta utilizada por todas las empresas hoy en día, el concepto general es “Si se puede medir, se puede manejar” (Kaplan y Norton, 1998), la empresa puede seleccionar el modelo o enfoque que se adapte mejor a su cultura y necesidades, pero debe medir su gestión. Este proceso se basa en medir el desempeño real, compararlo con un objetivo y desencadenar una acción correctiva (Pacheco, 2002). El mercadeo se basa en la publicidad, el problema radica en que no se sabe si el impacto de una publicidad va a ser positiva o negativa (Wanamaker, 1999).

La definición de marketing viene determinada por el concepto y enfoque del mismo, así como por su alcance. Se basa en las necesidades del consumidor y trata de satisfacerlo, tiene en cuenta la relación de intercambio entre el vendedor y el consumidor e incluye los ámbitos o situaciones que afectan cualquier venta. El marketing es tanto una forma de concebir como de llevar a cabo la relación de intercambio entre dos o más partes, es una filosofía de cómo debe entenderse esta relación, que implica a partir del conocimiento de las necesidades del consumidor y tratar de que la transacción resultante sea satisfactoria para todos los que intervienen en la misma, en pocas palabras el marketing se desarrolla dentro de una filosofía win-win, donde lo que se busca es que todas las partes que participan de la negociación salgan beneficiadas.

El marketing identifica o crea demanda, pero no crea necesidades, en ocasiones se puede confundir la implementación de una publicidad o el impulso de una venta con estrategias que crean necesidades, sin embargo estos conceptos son utilizados dentro del marketing no para crear necesidades sino para satisfacer las ya existentes (Mestre, 2007).

La función comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Desde el punto de vista del marketing la función comercial debe entenderse como la que efectivamente conecta la empresa con el mercado, para conocer cuáles son sus necesidades y desarrollar la demanda para los productos deseados, como para servir a la demanda y suministrarle lo que solicita. La función comercial en el marketing se ejecuta si se cumple con cinco requisitos, a saber:

- Crear y mantener un cliente.
- Suministrar los bienes y servicios que el mercado desea.
- Generar ingresos superiores a los costos.
- Definir objetivos y estrategias.
- Implementar un sistema de control para supervisar el cumplimiento de los objetivos y hacer ajustes al sistema.

Los métodos de marketing, sofisticados y modernos, no surgieron de la nada, fueron evolucionando con el tiempo mediante prueba y error, en medio de turbulentas fuerzas de la economía y del mercado y se siguen perfeccionando en la actualidad. Desde que se concibió el marketing como filosofía de negocio han existido cuatro orientaciones:

- La orientación hacia el producto: las empresas que adoptan una orientación hacia el producto canalizan sus actividades y sus recursos hacia la producción eficiente de sus productos y reciben pocas aportaciones de sus clientes. Por lo regular estas empresas adoptan el concepto de producción, es decir, optan por seguir una filosofía de negocios que se concentra en fabricar productos de uso muy extendido, al alcance de todos los bolsillos y que requieran de poco esfuerzo para venderlo. Estas empresas suelen estar orientadas hacia la manufactura y conceden más importancia a los requisitos para mejorar la producción que a las investigaciones en torno a los clientes.
- Orientación hacia las ventas: de manera tradicional, los negocios que no tienen éxito persiguiendo una orientación hacia el producto pasan a la orientación hacia las ventas, porque se encuentran con inventarios que no han vendido. Por tanto la empresa enfrenta el reto de convencer a los clientes de que compren los productos que ya han producido. Con esta orientación las actividades de distribución empiezan a tener prioridad, por tanto en comparación con la noción del concepto de producción y la idea del producto, el concepto de ventas da vida a la filosofía de negocios de vender lo que se fabrica. Si bien las empresas con esta orientación se

comunican con el mercado, la comunicación es en un solo sentido y el vendedor es la fuente primaria de ella.

- Orientación hacia el mercado: esta orientación reúne, compara y utiliza información acerca del mercado para tomar sus decisiones antes de involucrarse en el proceso de ventas, es decir, tratan de conocer de manera activa las necesidades y los deseos de los clientes y después desarrollan y ofrecen productos con esta finalidad.
- Orientación hacia el marketing: este concepto pretende crear y mantener relaciones de largo plazo satisfactorias para las dos partes, no solo con sus clientes sino también con otros actores fundamentales como los empleados, los distribuidores, los minoristas, la comunidad y la sociedad. Esta filosofía considera el efecto que las operaciones tienen en un grupo mucho más amplio de partes interesadas y se concentra cada vez más en mantener relaciones de largo plazo con los clientes más rentables de la empresa.

Antes de introducir un producto en el mercado, la empresa debe identificar un mercado viable incluso antes de empezar a producirlo. Un mercado se entiende como toda persona, grupo de personas u organizaciones que tienen el interés y la capacidad de comprar el producto de una empresa. En general los distintos grupos de clientes que hay dentro de cada mercado necesitan de diferentes productos específicos, este proceso de dividir los mercados en grupos distintos con base en conjunto de necesidades se conocen como segmentación del mercado. La segmentación del mercado permite que la empresa concentre sus actividades de marketing en un mercado definido de manera más estrecha, este grupo es conocido como mercado meta (Hoffman, 2007).

Para ejecutar un buen proceso de marketing se hace necesario hacer una buena planeación estratégica, dicha planeación consiste en encontrar el punto donde la organización coincide con su entorno, es decir, las fuerzas del entorno tienen un efecto importante para que la organización tenga éxito o fracase en el mercado, la toma de decisiones estratégicas depende de la capacidad de la organización para adaptarse a las fuerzas externas y para alinear sus capacidades con las oportunidades que existen en el mercado. La planeación estratégica tiene lugar en todos los niveles de la organización y ayuda a lograr los objetivos de esta, como a obtener la preferencia de los clientes, lograr una ventaja competitiva sostenible y alcanzar el ámbito de sostenibilidad y crecimiento. La planeación es la base para la adecuada toma de decisiones, la comprenden varios elementos que son:

- Los tiempos.
- Las tareas.
- Las responsabilidades.

- El seguimiento.
- El presupuesto.

Una de las estrategias más utilizadas por las compañías en la actualidad es la matriz de Boston Consulting Group, a través de la cual se categorizan los productos o servicios de la compañía bajo dos parámetros, la tasa de crecimiento de la industria y la participación en el mercado, esta matriz permite definir cuatro estrategias corporativas, a saber: la estrategia de penetración del mercado, la estrategia de desarrollo del mercado, la estrategia de desarrollo del producto y la estrategia de diversificación de productos, estas estrategias se preparan como consecuencia de la comparación entre los mercados sean nuevos o actuales versus los productos sean nuevos o actuales, esta estrategia tiene una conexión directa con la creación de la matriz DOFA, lo que se busca es analizar el impacto de los factores externos e internos sean positivos o negativos que afectan a la compañía para de esta forma redactar las estrategias que van a aprovechar los factores positivos y a aminorar los factores negativos (Hoffman, 2007).

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de unos instrumentos básicos que tiene que combinar adecuadamente, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Estos instrumentos pueden resumirse en las cuatro P's.

Producto: es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado, este no debe centrarse en sus características o atributos sino en los beneficios, las emociones que puede despertar o las experiencias que proporciona al consumidor. Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado.

Precio: no es solo la cantidad de dinero que se paga para obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo necesario para obtenerlo. El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto, un precio elevado significa muchas veces calidad, sin embargo en ocasiones solo hace referencia a una marca. El precio influye directamente sobre las utilidades de la compañía, dependiendo del sector económico en el que se mueva el producto se determina la viabilidad de un precio elevado, debido a que tener precios altos no siempre significa generar utilidades, en ocasiones se presentan casos en los que es más factible tener un precio bajo y generar utilidades superiores a través del número de ventas, toda esta estrategia de precio tiene q estar direccionada directamente hacia los costos de producción, distribución y comercialización del producto.

Plaza: la plaza relaciona la producción con el consumo, tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. Es el lugar donde va a estar ubicado el punto de venta del producto. La asignación correcta de una plaza trae como consecuencia el éxito o fracaso de un negocio, debido a que se escoge de acuerdo a diferentes características como el nivel económico del mercado objetivo, los costos en los que se incurre al obtener el sitio, las

regulaciones del sector, entre otros. Básicamente se puede decir que no se puede montar un negocio en una zona en la que se sepa que no va a tener acogida, es por esto que esta variable es tan fundamental.

Promoción: es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que compre. Esta estrategia está dirigida a una actividad en particular que es la publicidad, esta actividad busca conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa y lo vende a través de los medios de comunicación. La publicidad se da a través de tres formas televisión, radio y anuncios por medio de los cuales se busca captar el interés del cliente para aumentar de esta manera de forma directa las ventas de la compañía.

A través de las cuatro P's y de las demás estrategias mencionadas, además de miles de estrategias más que desarrollan las empresas a diario, se busca un solo objetivo "aumentar las ventas y disminuir los costos", en otras palabras, se busca la eficiencia (Mestre, 2007).

Tradicionalmente, la dirección de ventas como disciplina de estudio ha recibido una escasa atención por parte de los investigadores. A pesar de ello, dicha profesión ha estado presente y el vendedor ha desempeñado un importante papel tanto en la empresa como en la sociedad. Han sido muchas las definiciones para el término venta. Se entiende por venta aquel proceso de comunicación a través del cual el vendedor busca satisfacer las necesidades del cliente, proceso que está basado en un beneficio mutuo sostenible en el largo plazo. Las ventas poseen tres elementos básicos, un elemento de comunicación, el rol del vendedor centrado en la identificación de necesidades y la identificación del medio para conseguir el cierre de una venta. En la actualidad se hace más importante la identificación de las necesidades de los clientes y la calificación del nivel de satisfacción del cliente, a esto se le conoce como servicio post venta, este servicio incluye para el caso de los productos servicios como el mantenimiento y reparación sin ningún costo adicional y para el caso de los servicios el mejoramiento del mismo. En un entorno como el actual donde la competencia es tan fuerte la única forma de mantener la competitividad es mediante el proceso de relacionamiento con el cliente, esto implica no solo tener un excelente servicio post venta sino además un excelente servicio al cliente.

Las empresas a nivel mundial no siempre tienen la necesidad de tener ciertos departamentos, el único que es indispensable en toda compañía es el departamento de ventas, la parte comercial es la que genera los ingresos de la empresa, las únicas empresas que no se preocupan por la venta son las organizaciones gubernamentales o sin ánimo de lucro, sin embargo para estas empresas también es fundamental saber venderse porque son entidades que trabajan con dinero que no generan a través de ventas sino a través de donaciones, patrocinios o en el caso gubernamental de impuestos por lo que deben justificar sus acciones ante el público (Küster, 2006).

Existen básicamente cuatro tipos de ventas que son:

- En función del bien comercializado: hace referencia a la venta de bienes de consumo, de servicios, de ideas y ventas industriales.
- En función del trabajo del vendedor: hace referencia a las ventas por tomas de pedidos a los repartidores, a los creadores y los que consiguen los pedidos.
- En función del trabajo del vendedor industrial: hace referencia a la venta comercial, misionera, técnica y a la adquisición de nuevos clientes.
- En función de la naturaleza del cliente: hace referencia a la venta institucional, a la venta organizacional y a la venta del consumidor final.

6.2. Marco conceptual

Según la ley 1527 “por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones”, se define la libranza o descuento directo como la autorización dada por el empleado, al empleador para que realice el descuento del salario, con el fin de que sean giradas a favor de las entidades operadoras para atender los productos, bienes y servicios objeto de libranza (República, 2012). El empleador o entidad pagadora es la persona natural o jurídica, que tiene a su cargo la obligación del pago del salario al empleado (República, 2012).

Toda esta temática gira en torno a la administración que según Taylor se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del obrero, la preocupación básica es aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional (Taylor, 1856). Teniendo esto en cuenta podemos definir el plan comercial como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de una empresa (Fleitman, 2000) y por consiguiente la gestión comercial de toda entidad financiera consiste en la colocación efectiva de productos y servicios adecuados al perfil y a las necesidades y proyectos del cliente (Yepes, 2012). Ahora bien existe en cada banco una política comercial, para el caso puntual de BANCOLOMBIA se basa en atender a los clientes mediante asesoría, acciones, comportamientos y actitudes enfocadas al servicio en forma sistemática y personal, con el fin de generar satisfacción y lealtad de los clientes (Yepes, 2012).

6.3. Marco Contextual

PAIS

El marco normativo para el crédito de libranza es la ley 1527 de 2012 que regula la forma en que las empresas pueden descontar los gastos que los trabajadores realicen en la adquisición de bienes y servicios financiados con crédito. Los bancos como entes prestadores de este servicio deben adaptarse a esta normativa que implica que no pueden sobre endeudar al cliente. La medición es bastante fácil, la norma permite endeudar al cliente hasta por un 50% de su salario real, es decir al salario del empleado se le resta los descuentos de ley como son salud, pensiones y cesantías; el dato resultante es el salario real, sobre 50% de este dato se puede endeudar el cliente.

Básicamente, se identifican tres beneficios para el trabajador:

- No se requiere codeudor, con lo que se libera al usuario de la obligación de buscar una persona, con ingresos suficientes e historial de crédito adecuado, que le ayude a cumplir ese requisito.
- Se eliminan papeleos que en otras modalidades de crédito son necesarios para establecer la capacidad de pago del beneficiario.
- La tasa de interés que ofrecen los bancos es menor a la de otros créditos de consumo, debido a que los costos de originación del crédito son menores.

La libranza representa uno de los tipos de créditos más adquiridos en el país, debido a que muchas personas desean créditos de libre inversión, en el caso de los trabajadores es mucho más sencillo que se les establezca un descuento del salario, ya que con esto no tienen el riesgo de no pago, sin embargo esto también implica que las entidades financieras deben atender uno a uno los interrogantes de los trabajadores, quienes en muchos casos no tienen idea de lo que representa una tasa de interés.

SECTOR

En Colombia, las entidades financieras utilizan varios mecanismos para captar o colocar recursos en el corto plazo, entre estos se destacan el Sistema Electrónico de Negociación SEN y el Mercado Electrónico Colombiano, MEC, en los que pueden hacer operaciones repo y simultáneas, y los fondos interbancarios no colateralizados. El volumen de transacciones en este último mercado es superior al del mercado de repos, lo que indica que es una fuente de recursos líquidos importante para las entidades (Capera, Lemus, & Estrada, 2013).

El sistema financiero Colombiano se encuentra conformado por las siguientes entidades:

Establecimientos de Crédito: Instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público, ya sea en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT'S), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras

operaciones activas de crédito (COLTEFINANCIERA, 2014). Son establecimientos de crédito:

- Establecimientos Bancarios: Tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.
- Corporaciones Financieras: Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.
- Compañías de Financiamiento: Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.
- Cooperativas Financieras: Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.

Sociedades de Servicios Financieros: Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización (COLTEFINANCIERA, 2014).

Entidades Aseguradoras: Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros (COLTEFINANCIERA, 2014).

Intermediarios de Seguros y Reaseguros: Son intermediarios de seguros: Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros (COLTEFINANCIERA, 2014).

Para el control del sector financiero colombiano se ha destinado los servicios de la Superintendencia Bancaria, este organismo de carácter técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público en su calidad de autoridad de supervisión de la actividad financiera, aseguradora y previsional, regula todo el sector financiero colombiano, controla los riesgos y asegura un nivel de transparencia en las actividades que ejecutan todas las entidades financieras en el país.

El sector financiero colombiano hasta la década pasada estaba dividido por sub sectores económicos, donde las entidades tradicionales se especializaban en temas específicos que desarrollaban y así se dividían el sector. En la actualidad se han creado gigantescos grupos empresariales, con el fin de que cada entidad financiera pueda desarrollar cualquier actividad del sector y así

entrar en un sistema de competencia, donde las entidades financieras deben estar en constante cambio para lograr la fidelidad de sus clientes y la apertura de nuevos segmentos de mercado.

Durante el segundo trimestre del año 2013, se presentó una alta volatilidad en los mercados financieros a nivel global. Esto se dio en gran parte luego de que la Reserva Federal de Estados Unidos anunciara que su retiro de estímulos monetarios podría iniciar próximamente. Lo anterior motivó una salida de flujos de capital de algunas economías emergentes, afectando de forma importante sus mercados de acciones y bonos.

En Colombia este efecto se reflejó principalmente sobre el desempeño de las inversiones del sistema financiero, donde se registraron importantes ajustes especialmente sobre los títulos de deuda pública interna y las acciones. Esta dinámica motivó un menor crecimiento en el portafolio de la mayor parte de intermediarios, sobresaliendo el caso de las sociedades fiduciarias y de las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, junto con los fondos que administran (Ministerio de hacienda, 2013).

BANCOLOMBIA es una de las entidades financieras más grandes del país, tiene una participación en el mercado por cartera bruta del 23.8% y por depósitos del 20 %, cifras que solo supera el banco agrícola actualmente (Grupo Bancolombia, 2014).

Según el doctor Andrés Vega gerente de la dirección de equipos especializados de la gerencia de ventas de BANCOLOMBIA afirma que en la actualidad el banco ocupa el séptimo puesto en desembolsos de libranza debido a que llevan la delantera DAVIVIENDA y el grupo AVAL. Por tal motivo el propósito para este año es ocupar el quinto lugar en desembolsos de este producto (Vega, 2014).

EMPRESA

BANCOLOMBIA es una entidad financiera colombiana, que abrió sus puertas en el año 1875 con el nombre de Banco de Colombia, con el fin de atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía colombiana. En ese tiempo fue considerada como la entidad financiera líder en la promoción del ahorro, servicio con el que atendió a más de un millón de personas. El Banco de Colombia fue el segundo banco en ser fundado en Colombia, después del Banco de Bogotá.

Entre 1990 y 1993, se creó el esquema de matrices y filiales, en este mismo nace CORFINSURA, tras la fusión de la Corporación Financiera Nacional y la Corporación Financiera Suramericana, dicha entidad más tarde se convirtió en un aliado estratégico para BANCOLOMBIA. Debido a la crisis financiera de los 80, se volvió a decretar la inversión extranjera como un mecanismo idóneo para obtener mayores entradas de capital y divisas extranjeras, con el fin de compensar el déficit externo. De este modo se simplificaron los trámites para la inversión y repatriación de utilidades y capital de empresas extranjeras.

Con la apertura económica y la necesidad de internacionalizar la economía colombiana, se desarrolló la ley 9 de 1991, que instauró un nuevo régimen cambiario y de inversión internacional, para la cual BANCOLOMBIA por obvias razones participó activamente. En este periodo surgió la tendencia de banca múltiple, con limitaciones y se empezaron a levantar restricciones de productos y mercados en materia de crédito.

En el año 1995 el Banco Industrial Colombiano incursionó en la bolsa de valores de Nueva York, con lo que se consiguió el objetivo de proyectar el banco a nivel nacional. Del año 1997 en adelante, ya existe la estructura completa de banca múltiple, con acceso a todos los mercados y servicios, pero con restricción en inversión, bajo dos modalidades: banco comercial y de inversión, en el cual BANCOLOMBIA se ubicó en ambas figuras. También se pudo empezar a ofrecer servicios especializados (leasing, fondos de valores, corretaje de valores), antes asignados a las sociedades de servicios financieros. Se operó bajo el esquema de matrices y filiales integrándose en una sola sociedad, figura que hoy conserva como grupo BANCOLOMBIA.

La institución se consolida en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y el Banco de Colombia dando origen a la marca BANCOLOMBIA, demostrando que se podía y se debía crear de manera optimista en los colombianos y en su desarrollo. Más adelante, esa disposición por entender las necesidades de cada colombiano y la posibilidad de ofrecer soluciones más acertadas, fueron las razones que inspiraron a BANCOLOMBIA para implementar su estrategia de segmentación con el fin de poder hacer realidad el concepto “Un banco para cada persona”.

Con la experiencia y la participación de Suramericana S.A. y sus filiales en más de cien empresas de diferentes sectores como seguros, seguridad social, cementos, alimentos, comercio, textil y financiero, así como inversiones en la Comunidad Andina y en Centro América, la Junta Directiva de Suramericana S.A., principal accionista de BANCOLOMBIA, CONAVI y CORFINSURA, analizó la conveniencia de integrar estas tres compañías en una sola entidad con el fin de enfrentar los retos de la globalización en el mercado financiero. Esta decisión se anunció públicamente el 14 de septiembre de 2004. Así se dio inicio a un proceso de fusión que contó con el aval definitivo de la Superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005.

El 30 de julio de ese mismo año, Jorge Londoño Saldarriaga, Presidente de BANCOLOMBIA, Rodrigo Velásquez Uribe, representante de CORFINSURA, y Luis Fernando Muñoz Serna, representante de CONAVI, firmaron ante el notario número 29 de Medellín la escritura pública que formalizó la fusión de las tres entidades.

El propósito de este proyecto consistió en aprovechar al máximo las sinergias y complementariedades naturales de los tres negocios, así como el altísimo reconocimiento de sus marcas en el mercado. Desde ese momento comenzó a operar una organización líder en el sector financiero, que pone a disposición de los colombianos una amplia red de oficinas y cajeros automáticos en todo el

país, y cerca de 16 mil empleados comprometidos con la excelencia en el servicio a sus clientes.

La integración permitió conformar un solo banco, más fuerte, con mejores servicios para sus clientes, mayor rentabilidad para sus accionistas y nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados. BANCOLOMBIA cuenta con una de las redes de distribución más grandes de todo el país con 719 sucursales, 1660 cajeros automáticos y más de 200 corresponsales bancarios.

Durante toda su historia BANCOLOMBIA ha desarrollado diversas políticas entre las que se destacan “porque todo puede ser mejor” “que tan alto quieres llegar” y la del actual presidente del banco doctor Carlos Raúl Yepes Jiménez “le estamos poniendo el alma”, de todos estos eslóganes el actual es el que más se acerca a la importancia El plan de gestión comercial de BANCOLOMBIA surge como una necesidad de medir el desempeño (BANCOLOMBIA, 2012).

7. Marco metodológico

7.1. Tipo de investigación a desarrollar

Las características de los tipos y niveles de investigación en general y las de un proyecto de investigación en particular, frecuentemente son materia de polémica por haber diversas concepciones sobre los aspectos que deben contener, así como también porque en ocasiones se utilizan términos diferentes para hacer referencia a lo mismo (Arroyave, 2010).

Partiendo de esta idea, y con la finalidad de establecer la fundamentación del enfoque del diseño metodológico de la investigación, y revisando todas las fases del proceso de investigación (Planteamiento del problema, objetivos: general-específicos, desarrollo de la investigación), se puede decir que esta investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, debido a que aborda la descripción, comprensión y análisis subjetivos de la construcción del Plan de gestión comercial, además, es necesario considerar que la investigación cualitativa tiende a favorecer una estrategia relativamente abierta que permite tener acceso a temáticas importantes e incluso no esperadas, dando lugar a la inducción analítica y al trabajo continuo de la relación entre teoría y datos. El foco de la investigación cualitativa se basa en las dos entrevistas a realizar, de las cuales se espera obtener la información necesaria para interpretar las posibles falencias y/o fortalezas del plan de gestión comercial de BANCOLOMBIA (Rojas, 2014), de la misma forma se pretende que con las conclusiones que arroje la presente investigación puedan plantearse las recomendaciones pertinentes para que el plan de gestión comercial realmente califique de la manera más adecuada el desempeño de los ejecutivos comerciales. De la misma forma se pretende realizar una etapa investigativa cuantitativa en la cual se realizará una encuesta a los ejecutivos comerciales, quienes calificaran de 1 a 5 que tan de acuerdo están con ciertas temáticas relacionadas con el plan de gestión comercial, con lo que se busca asignar con números las inconformidades de los ejecutivos comerciales.

El nivel de la investigación es descriptiva y propositiva. La investigación descriptiva “Responde a la pregunta qué implica una exploración sistemática que muestra una situación. Busca presentar dicha situación para aumentar el conocimiento que de ella se tiene, a fin de descubrir problemas. Tiene validez siempre y cuando incida en situaciones poco exploradas. La descripción debe ser ponderable y susceptible de relacionarse con conocimientos previos”. Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2012)

8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

La presente investigación se desarrolló a través de ambos métodos, tanto el cuantitativo por medio de la encuesta como cualitativo con las entrevistas. Los resultados del estudio cuantitativo se muestran a continuación:

Para el desarrollo de la investigación se realizaron 21 encuestas utilizando preguntas bajo la escala Likert, se escogió este tipo de encuestas con el fin de identificar el grado de afinidad o desacuerdo de los encuestados para con el plan de gestión comercial de BANCOLOMBIA. Las posibles respuestas son: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y muy de acuerdo, porque de esta manera se restringe la respuesta del encuestado y no hay lugar a divagaciones y respuesta amplias, que entorpecen el análisis de las encuestas. En el área comercial del banco hay 32 personas, de las cuales se logró entrevistar a 21, lo que representa una muestra bastante grande y reduce el ERROR en los resultados de las encuestas.

Se realizaron 25 preguntas para determinar el grado de aceptación de los ejecutivos comerciales para con el plan de gestión comercial, estas preguntas fueron planteadas con el fin de analizar tres factores básicos: el impacto de la economía en el plan de gestión comercial, el nivel de cumplimiento del plan de gestión comercial y los demás factores que tienen incidencia en el plan de gestión comercial. Las preguntas realizadas son:

1. La economía del país es factor determinante para el cumplimiento de su PGC
2. La nueva ley de libranza influye en la colocación mensual en cada una de las empresas que usted atiende
3. La meta se concibe desde la realidad de la situación actual de las empresas
4. Si no existiera presión por el cumplimiento de ventas, de igual forma se lograría el objetivo
5. La planta de empleados de la gerencia de ventas es suficiente para la atención y cumplimiento de metas
6. Las tasas de interés son relevantes en la colocación efectiva de créditos
7. La tramitología y tiempo de respuesta influye en el cumplimiento de objetivos
8. La alta carga operativa de los empleados de la gerencia de ventas disminuyen la efectividad de los roles comerciales
9. Es importante que los empleados de la gerencia de ventas participen en la construcción del PGC
10. Con los convenios actuales se logra el cumplimiento del PGC
11. El PGC es una herramienta que permite medir a cabalidad el desempeño de los gestores comerciales
12. El nivel de endeudamiento de clientes y empresas asignadas afecta en el cumplimiento del PGC

- 13.El PGC como esquema de calificación de desempeño cumple con la nueva visión “le estamos poniendo el alma”
- 14.La asignación de empresas debería ser por zonas para lograr una efectividad en el cumplimiento
- 15.El PGC debe calificar cada mes de manera independiente debido a las condiciones de mercado que se presentan durante el año
- 16.Es clara la ruta de acceso para conocer las condiciones de cumplimiento del PGC en la intranet
- 17.Es clara la forma en que se presenta el contenido del PGC
- 18.Son adecuados los factores que son tenidos en cuenta para la construcción del PGC
- 19.Es fácil entender la descripción de cada una de las variables (Producto) contenidas en el PGC y su porcentaje de cumplimiento
- 20.El cumplimiento de las variables propuestas en el PGC son alcanzables
- 21.Los cambios en las variables del PGC afectan el cumplimiento de las mismas
- 22.Para la medición de los resultados de cada gestor, la cantidad de variables propuestas son suficientes
- 23.La cantidad de variables que debe trabajar cada ejecutivo comercial son las adecuadas para mantenerlo enfocado en la venta
- 24.Los auxilios extralegales (rodamiento y la alimentación) que otorga el banco a los ejecutivos comerciales son determinantes para el cumplimiento de las metas del PGC
- 25.La remuneración de los ejecutivos comerciales según sus funciones es adecuada

Las preguntas realizadas a los ejecutivos comerciales en la encuesta se clasificaron en tres grupos básicos económicas, del plan de gestión y de otros temas.

Las preguntas 1, 2, 3, 6 y 12 están relacionadas con el impacto de la economía en el plan de gestión comercial, las respuestas fueron las siguientes:

Ejecutivo Comercial	Reactivos				
	It1	It2	It3	It6	It12
CLAUDIA LILIANA DURÁN	5	5	4	5	5
DANIELA PATRICIA MARTÍNEZ	4	4	4	5	5
MAURICIO HIGUITA GONZÁLEZ	4	4	2	5	4
SEBASTIÁN ACEVEDO YARCE	5	5	2	5	5
MARÍA ALEJANDRA TAMAYO	5	5	1	5	5
ALEJANDRA MARÍA QUINTERO	5	4	4	5	5
DANIEL ESTEBAN HINCAPIE ARANGO	4	4	1	1	3
DIANA CAROLINA ANGEL	5	4	4	5	5
LUZ DAMARIS ALVARAN	4	5	3	2	4
MÓNICA MARCELA OCHOA	5	4	4	1	5
PAULA ANDREA HERNÁNDEZ	5	5	1	5	5
ANDRÉS FELIPE HENAO	5	3	2	5	4
CARLOS ANDRÉS PUELLO	4	2	4	4	4
DARY ENITH BARRERA	5	5	2	4	4
DIANA ISABEL GÓMEZ	5	5	2	5	2
ELIZABETH GÓMEZ RESTREPO	4	4	2	5	5
FREDY ALEXANDER ALVAREZ	5	5	5	5	5
LIZANA MAYELLY MACÍAS	4	4	4	4	5
OLGA LUCÍA MARÍN	4	4	2	4	4
PATRICIA DE LA CRUZ GONZÁLEZ	4	4	2	5	4
STEVEN PARRA	4	2	1	5	5

Ítem 1: La economía del país es factor determinante para el cumplimiento de su PGC

Moda: 5

Media: 95/20: 4.8

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está muy de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

Item 2: La nueva ley de libranza influye en la colocación mensual en cada una de las empresas que usted atiende

Moda: 4

Media: $87/20$: 4.4

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

Item 3: La meta se concibe desde la realidad de la situación actual de las empresas

Moda: 2

Media: $56/20$: 2.8

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

Item 6: Las tasas de interés son relevantes en la colocación efectiva de créditos

Moda: 5

Media: $90/20$: 4.5

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está muy de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

Item 12: El nivel de endeudamiento de clientes y empresas asignadas afecta en el cumplimiento del PGC

Moda: 5

Media: $93/20$: 4.7

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está muy de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

De este grupo de preguntas se puede afirmar que en general todos los ejecutivos comerciales están muy de acuerdo en que los factores económicos afectan directamente el plan de gestión comercial, a los ejecutivos comerciales y su cumplimiento de todas las variables contempladas en dicho plan.

Las preguntas 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 24 están relacionadas con el cumplimiento de Plan de Gestión Comercial, las respuestas fueron las siguientes:

EJECUTIVO DE VENTAS	Reactivos											
	IT9	IT10	IT11	IT13	IT15	IT16	IT17	IT18	IT19	IT20	IT21	IT24
CLAUDIA LILIANA DURÁN	5	2	4	3	1	5	2	3	2	2	1	4
DANIELA PATRICIA MARTÍNEZ	2	2	4	3	2	5	5	4	4	4	1	4
MAURICIO HIGUITA GONZÁLEZ	4	2	5	2	3	5	3	3	4	4	3	1
SEBASTIÁN ACEVEDO YARCE	5	4	2	2	1	4	1	1	1	4	1	5
MARÍA ALEJANDRA TAMAYO	5	1	1	1	1	4	2	1	2	1	5	1
ALEJANDRA MARÍA QUINTERO	5	2	3	3	2	5	2	4	3	2	1	4
DANIEL ESTEBAN HINCAPIE ARANGO	4	1	5	3	2	1	5	1	1	4	2	4
DIANA CAROLINA ANGEL	5	2	3	3	1	5	3	4	3	3	1	4
LUZ DAMARIS ALVARAN	4	3	4	3	2	4	3	3	2	2	2	2
MÓNICA MARCELA OCHOA	5	2	2	4	2	5	3	3	2	2	1	3
PAULA ANDREA HERNÁNDEZ	5	1	1	2	1	4	2	1	4	2	1	1
ANDRÉS FELIPE HENAO	5	4	2	3	2	4	3	2	3	3	2	4
CARLOS ANDRÉS PUELLO	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4
DARY ENITH BARRERA	5	1	4	2	2	3	3	3	4	2	2	1
DIANA ISABEL GÓMEZ	5	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	5
ELIZABETH GÓMEZ RESTREPO	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4
FREDY ALEXANDER ALVAREZ	5	4	5	4	1	5	4	4	5	5	1	5
LIZANA MAYELLY MACÍAS	5	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5
OLGA LUCÍA MARÍN	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3
PATRICIA DE LA CRUZ GONZÁLEZ	5	2	2	2	1	4	2	2	2	4	1	4
STEVEN PARRA	5	3	2	1	4	2	1	2	2	2	1	5

Item 9: Es importante que los empleados de la gerencia de ventas participen en la construcción del PGC

Moda: 5

Media: 96/20: 4.8

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está muy de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

Item 10: Con los convenios actuales se logra el cumplimiento del PGC

Moda: 2

Media: 48/20: 2.4

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

Item 11: El PGC es una herramienta que permite medir a cabalidad el desempeño de los gestores comerciales

Moda: 2

Media: 62/20: 3.1

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 13: El PGC como esquema de calificación de desempeño cumple con la nueva visión “le estamos poniendo el alma”

Moda: 2

Media: 53/20: 2.7

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 15: El PGC debe calificar cada mes de manera independiente debido a las condiciones de mercado que se presentan durante el año

Moda: 1

Media: 40/20: 2.0

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en muy en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

Item 16: Es clara la ruta de acceso para conocer las condiciones de cumplimiento del PGC en la intranet

Moda: 5

Media: 81/20: 4.1

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está muy de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

Item 17: Es clara la forma en que se presenta el contenido del PGC

Moda: 2

Media: 57/20: 2.9

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 18: Son adecuados los factores que son tenidos en cuenta para la construcción del PGC

Moda: 2

Media: 56/20: 2.8

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 19: Es fácil entender la descripción de cada una de las variables (Producto) contenidas en el PGC y su porcentaje de cumplimiento

Moda: 2

Media: 57/20: 2.9

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 20: El cumplimiento de las variables propuestas en el PGC son alcanzables

Moda: 2

Media: 58/20: 2.9

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 21: Los cambios en las variables del PGC afectan el cumplimiento de las mismas

Moda: 1

Media: 38/20: 1.9

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en muy en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

Item 24: Los auxilios extralegales (rodamiento y la alimentación) que otorga el banco a los ejecutivos comerciales son determinantes para el cumplimiento de las metas del PGC

Moda: 4

Media: 73/20: 3.7

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está de acuerdo con la premisa y la media indica que la mayoría de los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera, aunque algunos la consideren falsa.

Este grupo de preguntas relacionadas con el cumplimiento del plan de gestión comercial nos permite interpretar que existen muchos factores que afectan el cumplimiento del plan de gestión comercial y que en general los ejecutivos comerciales consideran que existen muchas falencias en dicho plan que pueden ser mejoradas.

Las preguntas 4, 5, 7, 8, 14, 22, 23 y 25 están relacionadas con los demás factores que tienen incidencia en el plan de gestión comercial, las respuestas fueron las siguientes:

EJECUTIVO DE VENTAS	Reactivos							
	IT4	IT5	IT7	IT8	IT14	IT22	IT23	IT25
CLAUDIA LILIANA DURÁN	4	4	5	1	1	5	4	3
DANIELA PATRICIA MARTÍNEZ	2	5	5	2	4	4	3	2
MAURICIO HIGUITA GONZÁLEZ	1	4	5	1	5	2	4	1
SEBASTIÁN ACEVEDO YARCE	1	5	5	1	2	2	2	1
MARÍA ALEJANDRA TAMAYO	2	5	4	1	3	3	1	3
ALEJANDRA MARÍA QUINTERO	3	5	4	2	1	4	2	1
DANIEL ESTEBAN HINCAPIE ARANGO	1	3	3	2	2	1	5	1
DIANA CAROLINA ANGEL	3	5	5	1	1	4	2	1
LUZ DAMARIS ALVARAN	4	4	4	2	2	4	2	3
MÓNICA MARCELA OCHOA	3	4	4	2	4	5	3	3
PAULA ANDREA HERNÁNDEZ	2	3	5	2	5	2	2	4
ANDRÉS FELIPE HENAO	2	4	5	1	4	3	2	2
CARLOS ANDRÉS PUELLO	2	4	5	2	4	2	2	2
DARY ENITH BARRERA	2	4	5	1	2	3	3	1
DIANA ISABEL GÓMEZ	5	4	5	1	2	2	3	3
ELIZABETH GÓMEZ RESTREPO	1	2	4	2	1	2	2	2
FREDY ALEXANDER ALVAREZ	3	1	5	1	2	4	4	1
LIZANA MAYELLY MACÍAS	4	4	5	4	5	5	4	3
OLGA LUCÍA MARÍN	4	4	4	2	2	2	2	2
PATRICIA DE LA CRUZ GONZÁLEZ	2	2	4	2	2	2	2	2
STEVEN PARRA	1	4	4	1	3	3	3	1

Item 4: Si no existiera presión por el cumplimiento de ventas, de igual forma se lograría el objetivo

Moda: 2

Media: 52/20: 2.6

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en muy en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

Item 5: La planta de empleados de la gerencia de ventas es suficiente para la atención y cumplimiento de metas

Moda: 4

Media: 80/20: 4.0

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

Item 7: La tramitología y tiempo de respuesta influye en el cumplimiento de objetivos

Moda: 5

Media: 95/20: 4.8

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está muy de acuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es verdadera.

Item 8: La alta carga operativa de los empleados de la gerencia de ventas disminuyen la efectividad de los roles comerciales

Moda: 1 y 2

Media: 34/20: 1.7

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

Item 14: La asignación de empresas debería ser por zonas para lograr una efectividad en el cumplimiento

Moda: 2

Media: 57/20: 2.9

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

Item 22: Para la medición de los resultados de cada gestor, la cantidad de variables propuestas son suficientes

Moda: 2

Media: 64/20: 3.2

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 23: La cantidad de variables que debe trabajar cada ejecutivo comercial son las adecuadas para mantenerlo enfocado en la venta

Moda: 2

Media: 57/20: 2.9

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que los ejecutivos comerciales tienen conceptos diferentes en relación a esta premisa.

Item 25: La remuneración de los ejecutivos comerciales según sus funciones es adecuada

Moda: 1

Media: 42/20: 2.1

La moda indica que un gran número de ejecutivos comerciales está en desacuerdo con la premisa y la media indica que en general todos los ejecutivos comerciales presumen que la premisa es falsa.

El área de gerencia de ventas del banco, en especial los ejecutivos comerciales, ayudaron al proceso de recolección de la información, para poder lograr estas encuestas se habló con la jefe del área comercial quien solicito a sus ejecutivos comerciales el favor de llenar la encuesta, para lograr un acercamiento real a la información se le explicó a los encuestados que la encuesta tenía solo fines académicos y que la información que se obtuviera objeto de las encuestas no sería conocida por el personal del Banco.

Se aprecia una tendencia generalizada en temas de economía, donde se puede percibir inclinación en que independientemente del sexo o del tiempo en que se encuentran en la gerencia, informan que la economía del país va directamente proporcional al cumplimiento de la meta e inclina al mercado del producto libranza al alza o a la baja de la misma, esto tiene como resultado que el cumplimiento del PGC no sea el esperado por el banco, sin embargo cada año los analistas encargados de la construcción de dicho PGC, teóricamente tienen en cuenta las proyecciones económicas del país para conocer si habrá una aceleración o desaceleración de los créditos de consumo en la región.

En el cumplimiento del PGC por parte de los ejecutivos comerciales, se puede inferir apreciaciones diversas, en las cuales existe un mayor número de personas en desacuerdo con el planteamiento, indiferentemente de su sexo y del tiempo en la gerencia; por este motivo podemos concluir que las personas que tienen

convenios más productivos y donde su plan de gestión por lo general no se ve afectado en su cumplimiento, tienen opiniones positivas frente a este ítem, es decir, piensan que el PGC mide a cabalidad la gestión y el cumplimiento de cada uno de ellos.

Con respecto de la carga operativa se puede observar que el 99% de la muestra afirma el planteamiento, quiere decir que la alta carga operativa que se maneja afecta la gestión comercial de los ejecutivos, disminuyendo así la efectividad para el cumplimiento del PGC, además de afectar los tiempos de respuesta de los clientes.

Se puede interpretar que para la mitad de los encuestados la cantidad de variables establecidas en el PGC, hacen que se pierda notoriamente el foco para el cual fue creado el área y donde el banco busca para este año ser el quinto en desembolsos de libranza, debido a que es la cartera más sana y donde se puede obtener mayor lealtad con los clientes.

La medición en respuestas no puede sesgarse por sexo ni es relevante en el momento de interpretar, debido a que en el área se encuentra mayor número de mujeres que de hombres, por otro lado se puede percibir que la gran mayoría de las personas independiente de su tiempo en el cargo tienen las mismas percepciones sobre las variables citadas, a pesar de ser un sentir común, cabe aclarar que la inconformidad se presenta por las condiciones del cargo, en cuanto a la definición de las funciones del mismo, como por su remuneración, más no con el banco.

Los resultados del estudio cualitativo se presentan a continuación:

Las dos entrevistas fueron realizadas a Ana María Álvarez, ejecutiva de convenios y a Catalina García, analista de segmento de empleados (Ver anexos 1 y 2)

De estas dos entrevistas se puede inferir que aunque ambas entrevistadas apoyan el PGC hay congruencia en que las variables que se califican son demasiadas y obstruyen el trabajo de los ejecutivos comerciales, están de acuerdo en que en la preparación del plan de gestión comercial aunque se tiene en cuenta la opinión de los jefes comerciales, no se está transmitiendo lo que el ejecutivo comercial piensa al respecto, error muy grave debido a que este finalmente es quien está en constante relación con los clientes y quien mejor conoce el proceso de venta. Ahora bien, ambas coinciden en que las variables que están por fuera de la libranza deben ser calificadas como un plus para los ejecutivos, quienes aunque no se dedican a la comercialización de las mismas las ofrecen y las manejan en caso de ser necesario. Por último se concluye que el PGC es una buena herramienta pero que necesita ajustes en su sistema de calificación de variables.

Conclusiones

- El impacto que tiene el plan de gestión comercial en los ejecutivos comerciales de la Gerencia de Ventas es muy fuerte, debido a que este plan califica el cumplimiento de los ejecutivos comerciales en la venta de los servicios que ofrece el banco, según la encuesta se puede determinar que los ejecutivos comerciales no están de acuerdo con el número de variables que califica el plan, para muchos de ellos las ventas por fuera del crédito de libranza prestanómina deberían ser premiadas y no parametrizadas, debido a que están por fuera del área de consumo a la que pertenecen los ejecutivos.
- Los factores que hacen parte de la construcción del plan de gestión comercial son estipulados por el área que se dedica a la construcción de dicho plan, se tienen en cuenta los factores económicos que afectan la venta de los servicios del banco, al igual que las observaciones que realizan los ejecutivos comerciales que son quienes tienen contacto directo con el cliente. En las entrevistas se pudo identificar que quienes redactan el plan si tienen conocimiento de los comentarios, sin embargo en muchos casos hacen caso omiso de dichos comentarios y siguen planteando los mismos errores que en los periodos anteriores.
- Los ejecutivos comerciales opinan que los factores que influyen en la concepción del plan de gestión comercial son muy básicos y que se deberían considerar factores como la época del año o la situación económica de los sectores a los atienden, por ejemplo las ventas no son las mismas en un mes como enero y uno como diciembre, son meses que deben ser concebidos de manera diferente ya que la situación económica es diferente.
- El plan de gestión comercial surgió para satisfacer la necesidad de calificar el cumplimiento de los ejecutivos comerciales, desde su creación se han venido incluyendo muchas variables que deben cumplir los ejecutivos y que cada día hacen más complicada la labor del ejecutivo. La perspectiva a futuro es que esta herramienta se convierta en un calificativo adecuado de las ventas de los ejecutivos comerciales.
- Bancolombia busca para este año 2014 posicionarse en el quinto puesto en el producto de libranza en el ranking de bancos a nivel nacional, pero hemos encontrado que ese objetivo no va acorde con el enfoque que le dan al PGC en el banco y el plan de ventas de los ejecutivos comerciales, pues hoy en día este cuenta con aproximadamente 9 variables que no permiten centralizar la fuerza de ventas en pro de alcanzar su objetivo con el producto de libranza.
- Los lineamientos definidos para la construcción del PGC en Bancolombia son más rígidos que los factores determinantes que se tienen en otros bancos para estructurar su plan comercial, pues no son notables en Bancolombia factores como las épocas del año donde la economía es más inconstante como diciembre y enero, donde el cumplimiento de las

variables no sería tan efectivo por parte de los ejecutivos ya que por ejemplo las primas y las vacaciones colectivas afectan la colocación en los bancos.

- Como resultado de la investigación realizada para determinar el impacto del Plan de Gestión Comercial (PGC) en los ejecutivos comerciales de la gerencia de ventas, en Bancolombia, en los últimos 6 meses, podemos concluir que este tiene en los ejecutivos comerciales un gran efecto no solo en su vida profesional en el banco, sino también en las experiencias y en las decisiones personales que a nivel laboral ellos toman, ya que por la cantidad de variables que actualmente manejan, por los porcentajes de cumplimiento y no alcanzar la bonificación esperada conlleva a la insatisfacción con el cargo y esto a su vez podría impactar el servicio posterior con los clientes.
- El impacto del PGC no solo se ve reflejado en los ejecutivos comerciales, sino que también incide en el clima laboral generando una rotación de personal que minimiza la dinámica en las ventas y sus resultados.
- En la construcción del plan de gestión comercial, los ejecutivos comerciales no tienen ningún tipo de participación, estos pueden identificar cuáles son los elementos motivadores para dicho cumplimiento y comportamientos de desembolsos en los diferentes convenios.
- El contacto de los ejecutivos comerciales en los momentos de verdad con cada cliente pueden ser oportunidades de negocio, sin embargo, el cargo fue diseñado para otro fin y no busca la integralidad del mismo, siendo esto motivo de deserción y desmotivación de los integrantes de esta área para otras áreas del banco, inclusive presentarse renuncias del mismo, por otro lado la gerencia de ventas no es atractiva para los otros empleados del banco, teniendo que acudir a convocatorias externas para establecer el personal del mismo, no obstante se identifica que las personas ingresan motivadas por los beneficios del banco, más no por las condiciones del cargo.
- El banco es fuerte como imagen y una de las marcas más recordadas, busca aumentar su participación y evolucionar en un producto que genera mayor rentabilidad, siendo Prestanómina la cartera más sana, sin embargo el área presenta poco apoyo de mercadeo, quiere decir que cada ejecutivo debe diseñar su estrategia ganadora para llegar con impacto a las empresas convenio, haciendo esto más difícil la gestión de cumplimiento.
- Las tasas de interés y la tramitología de crédito del banco son un factor que puede cambiar la decisión de endeudamiento de cada cliente, por lo general en cada empresa existe convenios de libranza con otras entidades financieras haciendo que en ocasiones los empleados de las empresas sujetas a crédito prefieran tomar la solicitud con la otra entidad, generando impacto negativo en el cumplimiento de la meta de cada ejecutivo comercial.

- El banco establece dentro de sus estrategias de negocio la venta responsable, sin embargo esta va en contravía con los objetivos de venta de la gerencia, debido a que se torna necesario establecer un venta cruzada con cada empleado atendido y donde cada ejecutivo comercial debe identificar con cada uno de estos oportunidades de venta, es decir, para que el cliente sea más rentable y justifique la tasa de interés pactada, es necesario que tenga un mayor número de productos, o sea que su portafolio sea con el banco.
- Según la ley de libranza, el endeudamiento no puede sobrepasar el 50% del salario de cada empleado, sin embargo algunas empresas en el convenio firmado con el banco, sólo autorizan endeudamientos entre un 30% y 40%, disminuyendo la capacidad de endeudamiento del cliente, generando un impacto en el plan de gestión comercial de cada uno de los ejecutivos comerciales, debido a que el nivel de desembolsos es menor.

Recomendaciones

- El banco debe tener menos reprocesos, los ejecutivos comerciales deben poder estar atendiendo un cliente y poder desembolsarle más servicios a través de herramientas que faciliten el trabajo de los ejecutivos comerciales, como pre aprobados en línea, con lo que los ejecutivos comerciales podrían ofrecerle todo el portafolio del banco.
- La economía colombiana afecta directamente el cumplimiento del plan de gestión comercial, es decir que el plan de gestión comercial debe estar propuesto dependiendo de la situación económica de las empresas que visita el ejecutivo comercial, principalmente cuando hay una desaceleración de consumos.
- En pro de aprovechar más los resultados de las encuestas realizadas, sería muy beneficioso para el banco, la creación de un canal (E-mail empresarial, block de apuntes electrónicos, etc.) donde se recopilen de manera anónima o conocida, las sugerencias o sucesos que salen de la operación diaria de cada una de las áreas, en especial la que nos compete a lo documentado en este trabajo, con el fin de que para los presupuestos comerciales que se hacen para cada respectivo año, sean analizadas las cargas de trabajo y sus funciones, realizando análisis de tiempos y haciendo reingeniería a cada uno de los cargos principalmente los comerciales y los que manejan el PGC enunciado anteriormente, pues esto daría una nueva perspectiva al enfoque comercial y su finalidad.
- Crear un canal donde todos se pronuncien, le permite al banco también tener en cuenta las sugerencias o anotaciones que se recibieron en las encuestas realizadas, en lo referente a la parte de lo que devengan los empleados comerciales del área encuestada, con el fin de que se analice la curva salarial del banco, realizando un sondeo con los cargos semejantes en el sector y definir así un nivel de ingreso que sea acorde con las proyecciones del banco y a la vez sea un motivante más para la continuidad del cargo.
- Realizar un análisis periódico y más profundo del sector financiero que permita ajustar no solo las tasas de los créditos y demás productos medibles en el PGC, sino también un análisis que permita tener unas políticas de crédito más flexibles que conlleven a aumentar la colocación de todos los empleados comerciales del área ya mencionada.
- Es claro el panorama de que la economía del país es un factor determinante para tener en cuenta en la construcción del Plan de Gestión Comercial, ya que este incide en el conocimiento de las proyecciones de aceleración o desaceleración en los créditos de consumo; pero como no solo este factor es determinante en dicha construcción y dado que son los ejecutivos comerciales las personas que mes a mes alimentan la información del PGC que los evalúa, se recomienda al banco tener en cuenta y muy presente el aporte y conocimiento de estos y no solo el de las personas que actualmente definen las cifras contenidas en el PGC.

- Para aprovechar y optimizar más el tiempo, y lograr una colocación más efectiva y eficiente con respecto al portafolio que manejan los ejecutivos comerciales el cual es ofrecido a sus clientes, se le sugiere al banco implementar un sistema en el que al momento de la asesoría el cliente cuente con un portafolio de productos pre aprobado más amplio y lograr tener una venta cruzada que ayude a la colocación y cumplimiento del PGC.
- Tomando como base las preguntas realizadas en esta investigación y las respuestas de los ejecutivos comerciales, nos atrevemos a recomendar de manera directa que la generación de los pagarés pre impresos al terminar la colocación de un crédito, minimiza procesos operativos y genera un ahorro en el tiempo a los ejecutivos comerciales permitiéndoles así ser más eficaz con su tiempo comercial y poder aprovechar al máximo sus visitas en las empresas siendo más productivos. (este proceso lo sugerimos con base en la investigación y en la experiencia sobre la misma operación en otros bancos.)
- El PGC es el referente, el punto de partida y la figura final con el cual se miden los resultados de cada uno de los ejecutivos comerciales, pero para cumplir con las cifras establecidas en este, luego de ser desplegado a la fuerza comercial, vienen una serie de tareas adicionales que permiten el desempeño de cada empleado en pro de cumplir con las metas establecidas.
- Estas tareas adicionales son por ejemplo, la entrega de los diferentes convenios existentes a cada uno de los ejecutivos, siendo esta una de las causas más determinantes para los resultados finales, pues no todas las empresas se pueden explotar de igual manera en lo que a resultados comerciales se refiere para cada ejecutivo, ya sea por el número de empleados de cada empresa, por su nivel de ingresos, por la ubicaciones geográfica y por otros diversos factores, es que se recomienda que para unos resultados más equilibrados, se realice un mejor análisis al momento de entregar los convenios para su operación y esto en sí ayudaría más con los resultados personales y grupales del PGC, disminuyendo la rotación de personal, aumentando la motivación con el trabajo y el estímulo grupal para cumplir las cifras establecidas.
- La mitad de los ejecutivos comerciales encuestados, concluyen que la cantidad de variables establecidas en el PGC, conlleva a que se pierda notoriamente el foco para el cual fue creada el área, ya que el banco busca para el año 2014 ser el quinto en desembolsos de libranza en el sector financiero, debido a que es la cartera más sana y donde se puede fidelizar más a los clientes. Por esto sugerimos que tomando un grupo de ejecutivos comerciales del área actual, se cree un grupo especializado y direccionado a cumplir la meta en mención para este año y permitiendo que los demás ejecutivos trabajen de manera concreta en las demás variables establecidas en el PGC.

Bibliografía

- Arroyave, D. I. (2010). En D. I. Arroyave, *El diseño metodológico de la investigación* (págs. 15-35).
- Bello, Vázquez, & Trespalcios. (1996). *La administración comercial*.
- BID. (2012). En B. I. Desarrollo.
- Capera, L., Lemus, L., & Estrada, D. (2013). *Reporte de estabilidad financiera*.
- COLTEFINANCIERA. (2014). *Como eta estructurado el sistema financiero*.
- Esteban, & Fernandez. (2009). *Gestión comercial y mercadeo*.
- Fleitman. (2000).
- Green, Tull, & Albaum. (1988).
- Grupo Bancolombia. (enero de 2014). *Grupo Bancolombia*. Recuperado el 01 de 08 de 2014, de Grupo Bancolombia:
<http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/infoRelevante/documentos/2012/BCEnUnVistazo.pdf>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *Grupo Bancolombia*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia4.asp>
- Hoffman, D. (2007). Principios de Marketing. En D. Hoffman, *Principios de Marketing*.
- IBID. (2012).
- Johnston, M. W. (2009). Administración de ventas. En M. W. Johnston, *Administración de ventas*. Mc Graw Hill.
- Junta Directiva UNEB. (s.f.). *UNEB*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de http://www.unebcolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=162
- Küster, I. (2006). Dirección y ventas. En I. Küster, *Dirección y ventas*.
- Lozano, U. d. (2010). *Nueva historia económica de Colombia*. Bogotá: Kalmanovitz S.
- Mestre, M. S. (2007). Marketing conceptos y estrategias . En M. S. Mestre, *Marketing conceptos y estrategias* . Pirámide.
- MIGUELES, M. M. (1990). La investigación acción en educación. En M. M. MIGUELES, *La investigación acción en educación* (págs. 45-55).
- Ministerio de hacienda. (2013). *Actualidad del sistema financiero*.
- República, C. d. (2012). Ley 1527 de 2012. En C. d. República, *Congreso de la República*.
- Rojas, V. (04 de 2014). Director de la gerencia de ventas BANCOLOMBIA. (Anonimo, Entrevistador)
- SINTRABANCOL. (s.f.). *SINTRABANCOL*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://www.sintrabancol.org/home/content/acerca-de>
- Taylor. (1856).
- Vega, A. (05 de 2014). Gerente de la dirección de equipos especializados de la gerencia de ventas. (Anónimo, Entrevistador)
- Yepes. (2012).

Anexos

Anexo 1. Entrevista Ana María Álvarez – Ejecutiva de convenios

Plan de gestión comercial

Entrevistadora: ¿en qué consiste tu cargo y cuáles serían los parámetros que se tienen en cuenta en el momento de gestionar con una empresa o cerrar un convenio directamente con ellos?

Dra. Ana María: mi cargo como ejecutiva de convenios consiste en abrir las puertas en las empresas para que los ejecutivos comerciales puedan entrar a realizar la colocación de productos, mi propuesta va enfocada fundamentalmente a la atención de los empleados de las empresas con las cuales BANCOLOMBIA tiene una relación comercial, es decir, BANCOLOMBIA atiende a la persona jurídica como tal en sus necesidades de tesorería, financieras y asesorías; pero se queda por fuera el colectivo de empleados, mi función es llegar a acuerdos con las empresas de manera que las necesidades financieras de esos empleados se cumplan con el portafolio que tiene BANCOLOMBIA, en esa labor se definen propuestas de cuotas de manejo, propuestas de exoneraciones de tasa; para algunos productos que van acorde al potencial que tenemos en la empresa, es decir, para nosotros una empresa con un número significativo de empleados con un volumen alto es una empresa muy potencial. Otro factor que miramos es los ingresos de esos empleados, es decir, una empresa puede tener muchos empleados por ejemplo 1000 empleados, pero si el 95% de los empleados tienen un ingreso de un salario mínimo no es tan potencial, porque son personas con poca capacidad para endeudarse, para adquirir productos de endeudamiento sean productos rotativos o productos por deducción de nómina.

Entrevistadora: ¿pero de igual forma serían potenciales digamos para aperturar un convenio de nómina?

Dra. Ana María: si, totalmente por eso es que nosotros enfocamos de acuerdo a la empresa el producto en que nos vamos a enfocar, sabemos que una empresa con un volumen alto de empleados aunque tengan un bajo nivel de ingresos son personas que necesitan tener un plan de ahorros, necesitan tener una cuenta de nómina, sin embargo una persona con un nivel bajo de ingresos difícilmente por el riesgo que implica puede acceder a una tasa tan competitiva.

Entrevistadora: ¿para usted qué es un plan de gestión comercial?

Dra. Ana María: Un plan de gestión comercial es una herramienta diseñada por la compañía para hacer que sus empleados comerciales se enfoquen en las variables en las que la compañía necesita crecer, por ejemplo, en una empresa de zapatos y de camisas si yo necesito incrementar la venta de camisas sobre la venta de zapatos, entonces el plan de gestión va a estar definido para que las personas se sientan más incentivadas a vender camisas que zapatos, en un banco funciona igual, los productos en el sector financiero todo el mundo los conoce son tarjetas de crédito, son créditos de consumo, cuentas de nómina, son planes de ahorro, seguros, esa entidad financiera a que está enfocada a crecer, a

que debe poderle un mayor empeño y así con el plan de gestión comercial motivar a sus empleados a enfocarse en lo que necesita.

Entrevistadora: ¿y ustedes actualmente dependiendo del número de convenios, dependiendo de la profundización que tienen en cada una de las empresas, participan de alguna u otra forma en la construcción del plan de gestión comercial de cada año o a ustedes no los participan en eso?

Dra. Ana María: Nosotros como comerciales escalamos nuestras inquietudes, nuestras sugerencias; sin embargo el plan de gestión comercial lo define un área encargada del banco diseñada precisamente para eso, para crear los planes de gestión y para realizar la medición, es decir, nuestra labor no va más allá de sugerencias desde nuestro punto de vista comercial, pero nosotros no tenemos la autonomía para decidir el plan de gestión.

Entrevistadora: ¿y alguna de esas sugerencias ha sido tomada en cuenta en el momento de la definición del plan de gestión?

Dra. Ana María: si, en algunos si han sido tomadas en cuenta.

Entrevistadora: ¿cree usted que la economía del país es un factor determinante para el cumplimiento del plan de gestión comercial de los ejecutivos comerciales?

Dra. Ana María: considero que si debe influir, de pronto es una situación que no se ve muy estrecha o muy clara en los resultados del plan de gestión comercial, pero considero que si debe influir porque la situación económica del país marca que la población tenga más tendencia a endeudarse o a ahorrar y eso obviamente influye el plan de gestión de los ejecutivos comerciales cuando dentro de sus variables de cumplimiento hay productos de ahorro o de financiación.

Entrevistadora: ¿El PGC es una herramienta que permite medir a cabalidad el desempeño de los ejecutivos comerciales?

Dra. Ana María: Yo considero que sí, pero depende mucho de que el plan de gestión este definido correctamente. Si el plan de gestión está enfocando a las personas o a determinadas variables pero la compañía no está buscando eso ahí hay un error, porque vamos a encontrar que los ejecutivos comerciales van a estar enfocados a algo que la compañía no espera, entonces, siempre y cuando el plan de gestión converse perfectamente con las expectativas de la compañía si va a poder ser un medidor importante de la gestión de los ejecutivos.

Entrevistadora: ¿El cargo de los ejecutivos comerciales amerita una alta carga operativa, piensa usted que esto tiene alguna incidencia en el cumplimiento o en la disminución de la efectividad de los roles comerciales?

Dra. Ana María: Totalmente, porque si yo debo dedicar tiempo al tema operativo es tiempo que dejo de dedicar a la labor comercial, entonces voy a tener que repartir mi tiempo en otras labores que si bien hay que hacerlas, no le están generando valor al cargo o no me enfoco en realizar una venta adicional, es tiempo que estoy dedicando a otra labor, estoy dejando de vender.

Entrevistadora: ¿En la medición mensual se incluyen varios puntos para llegar al cumplimiento como lo son los créditos de libranza, consumo, tarjetas de crédito,

entre otros; para su opinión la cantidad de variables que se deben trabajar por ejecutivo comercial son adecuadas para mantenerlo enfocado en la venta?

Dra. Ana María: eso depende totalmente de lo que quiere la entidad financiera, si la entidad financiera quiere un ejecutivo comercial integral, va a tener que enfocar el PGC a todas las variables, si la entidad financiera quiere un ejecutivo comercial especializado en pocos productos, el PGC va a tener que estar definido para pocos productos. Eso está totalmente conversando con la intención de la entidad financiera, o sea, el cargo como lo define la entidad financiera y lo que quiere lograr a través de ese cargo tiene que conversar con el PGC. Si de pronto un ejecutivo comercial siente que tiene demasiadas variables para cumplir y que eso le está afectando, pero la propuesta de la entidad financiera es que venda de todo, toca adaptarse, ahora lo que habría que entrar a revisar es que si son tantos productos o son demasiadas variables en que cantidad me están exigiendo que las cumpla, por decir algo, si yo estoy especializada solo en tarjetas de crédito pues me pueden poner una meta en ventas de 60 tarjetas de crédito porque es lo único que hago en todo el mes, pero si me están pidiendo otros 10 productos a la vez, pues no me pueden poner la misma cantidad de tarjetas de crédito, tienen que permitirme un espacio de tiempo para cumplir las otras variables.

Entrevistadora: ¿Qué opinión tienes del PGC?

Dra. Ana María: Sobre el PGC pienso que es necesario en cualquier cargo comercial, no tendría sentido un cargo comercial sin PGC porque es lo que motiva al ejecutivo comercial a tener un cumplimiento de metas, estar enfocado al resultado, a querer ser el primero que es lo que motiva al ejecutivo comercial. Sin PGC y sin medición, que es lo que implica un PGC no hay un enfoque a resultados claro, no hay como decirle a la gente usted es mejor que el otro, usted consiguió una ejecución mucho más alta o usted se quedó por debajo de los resultados esperados. Considero que es muy necesario, sin embargo la buena definición de un PGC también hace que el comercial este motivado a cumplir sus metas o definitivamente este muy desmotivado, sea porque es demasiado fácil conseguirlo o porque definitivamente es inalcanzable, entonces aunque es muy importante el PGC, es igualmente importante que este bien definido para que logre su objetivo de motivar al comercial.

Anexo 2. Entrevista Catalina García – analista de segmento de empleados

Entrevistadora: ¿Cuánto tiempo llevas en el banco?

Dra. Catalina García: Aproximadamente 4 años

Entrevistadora: ¿Para usted que es el plan de gestión comercial?

Dra. Catalina García: El plan de gestión es donde se miden las variables o los productos que el banco quiere vender o promover a través de la fuerza comercial de los gestores y en el cual deciden las metas que se pueden cumplir mes a mes.

Entrevistadora: ¿Cree usted que la economía del país es un factor determinante para el cumplimiento de este plan de gestión comercial?

Dra. Catalina García: Si, claro, la economía, las variables macroeconómicas se tienen en cuenta en el momento de la definición de las variables del PGC para cada una de las fuerzas comerciales que se tienen en el banco.

Entrevistadora: ¿Bajo qué factores o qué tienen en cuenta en el momento de construir ese plan de gestión comercial?

Dra. Catalina García: Se tienen en cuenta las variables macroeconómicas, el comportamiento histórico que ha tenido el producto en el transcurso de la historia y los productos que se quieran impulsar o la directriz que venga de arriba para definir hacia dónde queremos ir y que queremos impulsar durante el año.

Entrevistadora: ¿Qué personas y de qué áreas del banco hacen parte o son tenidas en cuenta para la construcción de ese plan de gestión comercial?

Dra. Catalina García: quien lidera la definición del plan de gestión comercial es el área de medición de fuerzas comerciales y lo hace con apoyo de las áreas de segmentos de los productos, también se tiene en cuenta o se escucha la fuerza comercial y eso tiene que venir aprobado por todos los vicepresidentes respectivos.

Entrevistadora: ¿Se han entrevistado algunos ejecutivos comerciales para la construcción del PGC o se tienen en cuenta solo la opinión de los jefes?

Dra. Catalina García: Directamente no se tienen en cuenta los ejecutivos comerciales, no se entrevistan, pero se tiene en cuenta todo lo que comuniquen en este caso el director o el gerente comercial de los colectivos, quien valida con ellos las opiniones o recomendaciones al respecto.

Entrevistadora: ¿El PGC es una herramienta que permite medir a cabalidad el desempeño de los ejecutivos comerciales?

Dra. Catalina García: Si es una herramienta que permite medir el desempeño y que me permite ver como es el comportamiento del mercado que estamos atendiendo en este momento.

Entrevistadora: ¿Cree usted que la alta operatividad que tiene el cargo de ejecutivo comercial puede afectar el cumplimiento del plan de gestión comercial?

Dra. Catalina García: Realmente un cargo comercial debería tener la menor carga operativa posible.

Entrevistadora: ¿Usted cree que la cantidad de variables con las que se construye el plan de gestión comercial le ayudan a estar enfocado al cumplimiento en las ventas?

Dra. Catalina García: Eso depende de lo que quiera la organización, en este momento nosotros para un gestor comercial lo que queremos es que sea un asesor integral, que realmente lleve “la sucursal al sitio de trabajo de nuestros clientes” entonces depende realmente de lo que quiera la organización, así se definirán más o menos variables dentro del PGC.

Entrevistadora: ¿En general que opina usted del plan de gestión comercial?

Dra. Catalina García: yo creo que es un plan donde se miden varios productos y se le da fuerza a varios productos, hemos visto buenos resultados y realmente los productos que no se miden dentro del PGC no se mueven realmente, no se mueve su colocación, entonces creería que lo que queremos con los gestores, el que sea una fuerza integral lo estamos logrando.