

Plan de mejora en el área Comercial del banco Scotiabank COLPATRIA

JOSE DAVID SARMIENTO RODRIGUEZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTA 2019

JOSE DAVID SARMIENTO RODRIGUEZ

Trabajo de Prácticas para optar al título de profesional Negocios Internacionales

DIRECTOR DEL PROYECTO

INGRITH DAYANA BENAVIDES OSORIO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ
2019

Resumen

Las prácticas profesionales fueron realizadas en el departamento de fuerza de ventas, en la empresa Scotiabank COLPATRIA. El objetivo puntual del cargo era capacitar al personal nuevo, brindándoles información de la empresa y producto que van a ofrecer en el mercado, donde lo principal es aportar mis conocimientos adquiridos en la universidad a la compañía en pro del mejoramiento de ésta. Desempeñando funciones tales como; un plan de mejora para la compañía con nuevos métodos de capacitación, seguimiento, conocimientos en fuerza de venta y apoyo de estadísticas para así disminuir el nivel de devoluciones en créditos por falta de técnicas de ventas y un adecuado seguimiento en sus procesos, para así conseguir una mejor rentabilidad en los ingresos de la compañía, promoviendo la incursión de nuevos métodos de venta y desarrollando habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de roles específicos, brindando formación continua al 100% a Coordinadores, Asesores comerciales, Integrales, Chip y Calle. Con esto se pretende elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo para que la compañía mantenga sus ventas y logre un mejor posicionamiento y resultados en sus ingresos de una manera más organizada, enfocándonos en los puntos más vulnerables para mejorar sus devoluciones, ya que este plan de mejora se enfoca en menos créditos negados más cierres de ventas.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a mi familia, que me han acompañado en cada una de mis etapas que con amor incondicional me han regalado los mejores consejos y ejemplos de vida para así llegar a tener la posibilidad de un estudio y lograr ser un gran profesional competitivo.

Agradezco enormemente a la universidad Santo Tomás y a todo el grupo de docentes que tuve la oportunidad de conocer, que con profesionalismo y humanismos me ayudaron a mi crecimiento profesional, unos más cercanos que otros que también dejaron importantes mensajes de vida que quedaran para siempre.

INTRODUCCIÓN

Al finalizar la década de los sesenta (en 1969) y ante las restricciones que, por la época, impedían constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de la Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatria.

A finales de octubre del 2011, Colpatria, holding del grupo, anuncia el nuevo socio del Banco: se firma una alianza estratégica de largo plazo con la multinacional Scotiabank, una de las principales instituciones financieras de Norteamérica y el banco más internacional de Canadá. (Reseña histórica Colpatria)

Dentro del grupo Acción Plus S.A.S, se desarrolla el proceso de integración del nuevo colaborador al ambiente de trabajo. Orientada a facilitar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades necesarias para desempeñar el roll determinado. Enfocada en impartir conocimientos teóricos y prácticos para proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de Crédito Fácil Codensa.

ÍNDICE

PARTE I

Resumen
Agradecimientos
Introducción
Índice

PARTE II

1. LA EMPRESA

1.1. Aspectos Generales.

1.1.1 Misión de SCOTIABANK

1.1.2. Vision

1.1.3. Valores.

1.2. Ubicación Geográfica.

1.3. Estructura Organizacional

1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

1.5. Análisis DOFA.

PARTE III. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA

2. Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.

2.1 Limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.

2.2 Objetivo General.

2.3. Objetivos Específicos.

PARTE IV. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3. Propuesta de Mejora.

4. Conclusiones.

5. Bibliografía.

6. Anexos.

PARTE V. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

7. Programación de actividades realizadas en la organización.

8. Cumplimiento de objetivos trazados por mes.

8.1. Ciclo 1

8.2. Ciclo2

8.3. Ciclo 3

8.4. Ciclo 4

8.5. Ciclo 5

8.6. Ciclo 6

8.7. Ciclo 7

Scotiabank Colpatría

“A finales de octubre del 2011, Colpatría, holding del grupo, anuncia el nuevo socio del Banco: se firma una alianza estratégica de largo plazo con el multinacional Scotiabank, una de las principales instituciones financieras de Norteamérica y el banco más internacional de Canadá.

Con más de 70,000 empleados, Scotiabank Group y sus empresas afiliadas atienden a unos 18,6 millones de clientes en más de 50 países de todo el mundo. Scotiabank ofrece una amplia gama de productos y servicios de banca personal, comercial, corporativa y de inversión. Tiene activos superiores a \$ 567.000 millones (al 31 de julio de 2011).”

Misión

“Ser reconocido como un Banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a los colombianos trabajadores y a las medianas y pequeñas empresas para su continuo crecimiento.”

Visión

“Cumpliremos con la obligación de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con el concurso de un excelente equipo humano.”

Valores Scotiabank –Colpatria

Respeto: Valoramos orígenes y experiencias diversas, tratando a todos con dignidad.

Integridad: Actuamos con integridad para merecernos la confianza de nuestros clientes y colegas.

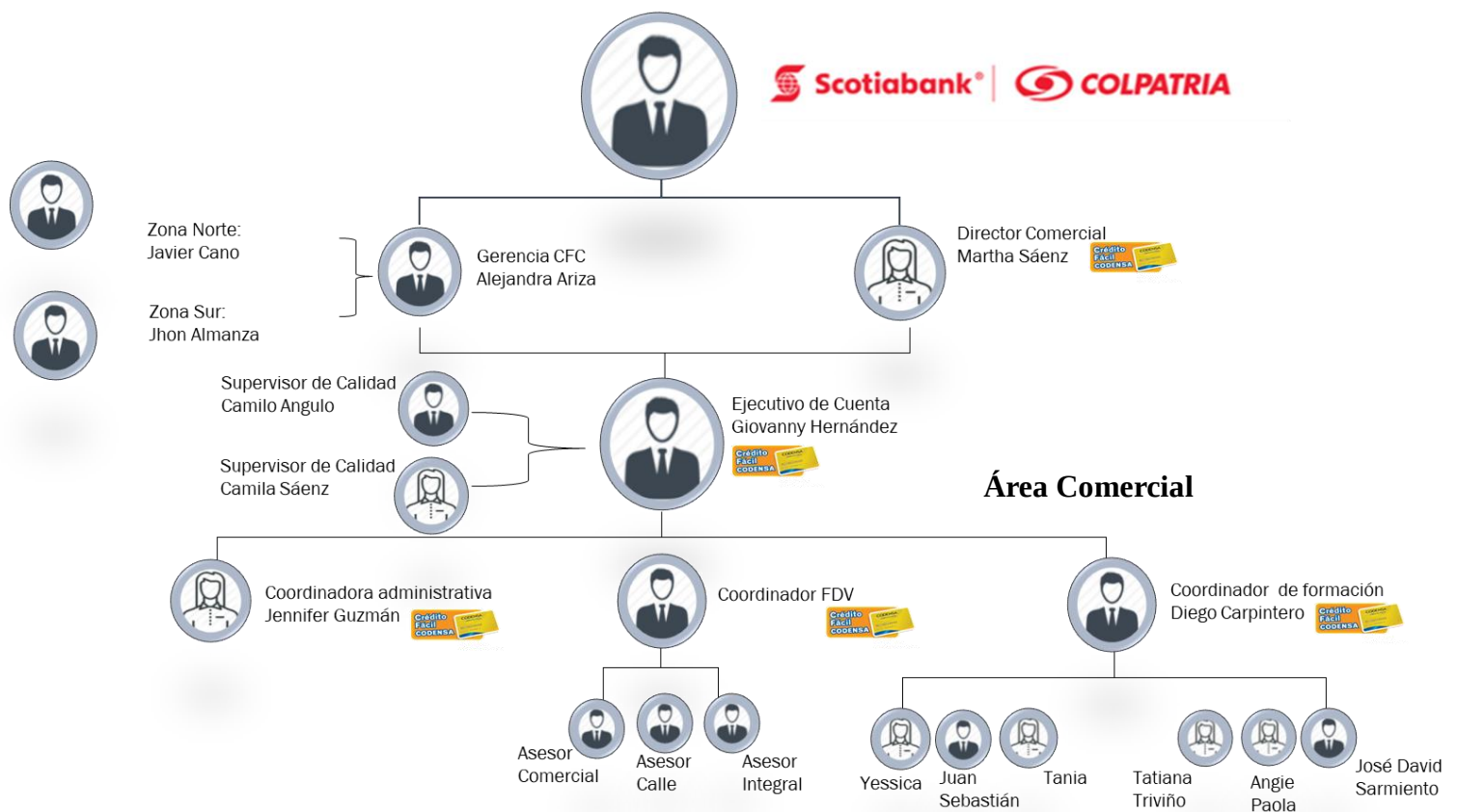
Pasión Brindamos servicio a nuestros clientes con entusiasmo y orgullo, con el valor de escuchar, aprender, innovar y ganar.

Responsabilidad: Somos responsables de nuestro trabajo, compromisos y acciones ante nuestros clientes y colegas.

Ubicación geográfica

Dirección: Av. de las Américas #60-37, Bogotá, Cundinamarca

Estructura Organizacional



(Fuente: Elaboración propia del autor)

Funciones en Scotiabank

Mis funciones en esta compañía son en el área comercial siendo formador de las nuevas personas contratadas para la fuerza de venta generándoles capacitaciones del producto, métodos de ventas, atención al cliente, radicaciones y uso de plataformas, además de esto en cada punto realizar auditorías y refuerzos donde se encuentren falencias o debilidades de la empresa aprovechando los recursos ofrecidos por la empresa

Análisis DOFA

<u>Debilidades</u>	<u>Oportunidades</u>
• Elevados indicadores de morosidad. • Recursos económicos limitados para su plan de expansión. • Poca publicidad y promoción.	• Expandir los servicios a través del uso intensivo de los canales de distribución y venta cruzada de productos. • Desarrollar canales alternativos y tecnológicos para un mayor contacto con el cliente y acompañamiento constante. • Microempresarios y asalariados no bancarizados. • Participar en nuevos proyectos con base a datos estadísticos arrojados en el estudio.

<u>Fortalezas</u> • Proporcionar servicios a la medida del cliente. • Buen posicionamiento de mercado en sus productos activos, particularmente en tarjetas de crédito. • Crecimiento sostenido de la cartera de colocaciones y la mejora continua de la calidad crediticia de la misma. • Participación en todos los negocios de la banca múltiple bajo un sistema de segmentación del mercado extendido. • Mayor margen de rentabilidad frente a lo observado en los patos y el sector.	<u>Amenazas</u> • Ingreso de nuevos mercados ofreciendo créditos con tasa de menor interés. • Incremento de delitos violentos (robos, atracos, asaltos, etc.) y no violentos (Tecnológicos y financieros). • Deterioro de algunos sectores económicos que podría afectar la calidad de cartera. • Desaceleración económica que afecte capacidad de pago de los clientes de la cartera de consumo

Debilidades: Simplificar los procesos internos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos del banco, disminuyendo el tiempo de atención al cliente, también se puede evidenciar que la falta de publicidad y promoción puede afectar a el banco ya que se están captando clientes nuevos donde puedan lograr fidelizarlos.

Donde pueden cambiar la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos.

Oportunidades: De acuerdo con las actividades y cada una de las políticas que se implementan y son aprobadas se pueden identificar y manejar los diferentes riesgos que pueden afectar en algún proceso de capacitación y micro créditos, participando en cada uno de los nuevos procesos que sean necesarios de implementar para la mejora y el beneficio de la compañía

Fortalezas: Tecnología de la información y telecomunicaciones son la clave para que se puede estar a la vanguardia del mundo cambiante.

La empresa cuenta con un grupo de formadores, con la experiencia necesaria para abarcar de la mejor manera cada una de las capacitaciones necesarias en el área de créditos a la medida de la variedad de clientes, con las habilidades necesarias para enfrentar la competencia de otras entidades, permitiendo una comunicación participativa entre el grupo encargado en la fuerza de venta.

Amenazas: El ingreso de nuevos competidores se presenta todo el tiempo a lo que se debe poner atención es mirar el diferenciador lo cual lleva a la toma de decisiones para la innovación y lanzamientos de nuevos productos que puedan reducir el impacto de nuevo mercado emergentes.

También el no estar actualizados con todas aquellas políticas crediticias para dar facilidades de pago a los clientes en las conversiones de divisas para lograr un mayor impacto, también en no implementar modelos avanzados de predicción de riesgos para requerimientos de capital regulatorio.

Planteamiento del plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

Yo como profesional en negocios internacionales pretendo con este plan de mejora hacer más eficiente las auditorías y capacitaciones iniciales poniendo en práctica mis conocimientos y habilidades adquiridas en mis estudios, basado en estadísticas donde se permita identificar, evaluar, y manejar los riesgos de las actividades en las aprobaciones de créditos, y así darle un manejo pertinente a los riesgos y devoluciones de créditos estableciendo métodos de enfoque al detalle poniendo como base diferentes teorías adquiridas en la universidad, y poder tomar las mejores decisiones para el desarrollo de los objetivos, además de eso proporcionar un estado de madurez empresarial en todas las áreas, para que con esto se tenga mayor eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos aclarando dudas y fortaleciendo conocimientos teóricos y prácticos llevando unos resultados favorables a esta área con disminución en las estadísticas de las devoluciones que es nuestra principal problemática (este planteamiento de mejora fue dirigido principalmente al área de formación 2019).

Limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales

Debido a la cuantía de conocimiento e información que se debe adquirir para llevar a cabo una capacitación y auditoría completa y competente, la dependencia de adquirir la información y dar seguimiento necesario por el área de formación Scotiabank en ocasiones refleja que la información y el seguimiento al área comercial no es la indicada, lo cual hace que el resultado de los créditos se retrase o en el peor de los casos no se lleven a cabo a causa de información errónea a nivel

interno. En el caso del área de gestión de calidad, se manejan unas políticas establecidas cada año, en donde se le realiza un seguimiento a cada punto, estas deben mostrar sus perspectivas evidencias del manejo de cada crédito y transparencia del trámite.

Así a corto plazo se podrá tener una visión clara y evidencias del trabajo realizado por todas las áreas de la compañía, se tendrá una perspectiva más efectiva del rendimiento general de la compañía.

Objetivo General

Describir la importancia de la capacitación y apoyo como equipo de formación para el personal encargado del área comercial en cada una de las auditorías y capacitaciones iniciales que se realicen en los diferentes puntos con el fin de proporcionar resultados más claros y concisos en cuanto a su madurez empresarial.

Objetivos Específicos

- Identificar la importancia de desarrollar habilidades innovadoras para el área de fuerza de venta que cubran la totalidad de requerimientos para el buen desempeño de diferentes roles en el área de formación.
- Generar el espacio de conocimiento y capacitación a los miembros del área comercial, con el fin de aportar a la misionalidad que se plantea la compañía y aportar a la competitividad de la misma.
- Evaluar y medir a través de pruebas y estadísticas, el cumplimiento de los requerimientos establecidos por las auditorías con el fin de consolidar resultados para cada coordinación de área.

Plan de mejora

Este plan de mejora consiste en el fortalecimiento de la fuerza de venta, así como llenar todas las vacantes que en este momento se están manejando en la compañía, ya que es de gran importancia para mantener la entidad con un grupo de trabajo completo, estable y competitivo. Estas vacantes se abren dependiendo del cambio de personal de cada punto. Este proceso que la empresa ya tenía pre establecido en su protocolo, consiste en capacitar durante cuatro (4) días a cada uno de los asesores nuevos, en donde se les explica cada uno de los procesos que maneja la compañía, y a su vez, se aclaran los errores que no deben cometer, la información sobre el producto que van a ofrecer, se especifica la información que deben tomar de cada uno de los clientes que llega al punto de venta, se precisan las políticas de la empresa y las técnicas de mejora con el cliente a la hora del cierre de una venta. Dicho proceso mencionado anteriormente, se realiza durante los primeros cuatro días. El quinto día fue el plan de mejora que se propuso implementar, el cual consiste en realizar una prueba piloto, la cual se basa en llevar a los asesores a un punto, en donde deben poner en práctica todo lo aprendido durante la capacitación, esto con el fin de poder certificar que ellos cumplieron con todos los requisitos de la preparación y que no van a tener ningún inconveniente a la hora de llegar a cada uno de sus puntos y de poner en práctica lo aprendido. Un ejemplo de una de las técnicas que se implementó en pro de mejorar las capacitaciones y el aprendizaje efectivo de estas, fue generar actividades lúdicas que permitían que los asesores tuvieran mayor capacidad de memorizar sus asignaciones y la forma adecuada en que deben desarrollarlas. Otras de las propuestas planteadas fueron específicamente:

- Yo, como profesional en negocios internacionales, poner en práctica mis conocimientos de logística financiera y análisis de fluctuación de mercado, e implementar estadísticas para detectar los puntos más afectados y llegar a ellos para reforzar el conocimiento y tratar el

error más constante, para así mostrarle a la compañía que encontrando los puntos débiles se podrá trabajar más a profundidad en ellos y así mejorar servicio y ventas.

- Tener un seguimiento de cada uno de los asesores para fortalecer sus debilidades con diferentes técnicas adquiridas a lo largo de mis estudios en la universidad, además implementar actividades y métodos lúdicos tales como juegos de asociación en los que se relacionaban palabras con gráficos, lo cual ayudaba a mejorar la capacidad de memorizar técnicas y conceptos dados para conseguir el objetivo final el cual era una venta transparente para un cierre eficaz y oportuno.
- Realizar unas evaluaciones creadas por mí, donde se puedan identificar los diferentes vacíos en el conocimiento, para luego desarrollar una retroalimentación sobre los temas que debamos reforzar y mejorar. Una de las técnicas para mejorar, por ejemplo, la capacidad que tiene un asesor de detectar errores rápidamente a la hora de diligenciar un formulario, era hacer una actividad de corrección de formularios diligenciados por clientes, estos eran escogidos aleatoriamente y el objetivo era identificar los errores de los datos diligenciados o por el contrario si los datos no estaban completos. Esta es una manera efectiva de enseñar a los asesores a detectar una falencia en un formulario de manera instantánea, con el fin de no tener devoluciones o estancamientos el proceso de venta.
- En caso de tener varios vacíos de conocimiento serán llevados a reforzar con una nueva capacitación en donde se profundizará específicamente en sus debilidades individuales, esto de una manera más exigente, para así definir quien continua en el proceso.
- Realizar estudio de devoluciones con estadísticas y técnicas de muestreo en los puntos para identificar los de más índice de devolución, que son la gran barrera y debilidad de esta así basándonos en estos resultados logrando demostrar a la compañía la reducción de

devoluciones implementando estos métodos ya mencionados anterior mente en mi plan de mejora.

Annie Miller en su libro *“Trucos para vender más”* hace alusión a ciertos parámetros que hay que tener en cuenta a la hora de abordar a un usuario, algunos de estos son; sondear y/o indagar al cliente, escuchar, presentar, manejar las objeciones, entre otros. En cada uno de estos puntos se especifica la manera más adecuada y efectiva de tener contacto con el cliente desde el primer momento. El plan de mejora que se propone desarrollar en la empresa hace uso de varias técnicas de la autora Annie Miller antes mencionadas, esto con el fin de poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera universitaria, y además basar el desarrollo del plan de mejora en conceptos que a partir de estudios se ha comprobado su efecto positivo en la compañía.

Conclusiones

SCOTIABANK ha sido durante años una empresa con un alto nivel de reconocimiento en Bogotá-Colombia y el mundo, y de la misma manera cuenta con grandes competidores, por ello es importante contar con un plan de capacitación y auditoria competente y actualizado en cada una de sus actividades. Al efectuar dicha propuesta se pueden analizar las actividades, y el desarrollo de estas una manera mucho más concisa, para así enfocar en cada una de las acciones que se determinan, teniendo una enfatización de las misma señalando con mayor impacto y/o pronto vencimiento aquellas que deben ser atendidas de forma prioritaria y con esto asegurando su cumplimiento y mejoramiento a la hora de realizar sus diferentes roles y atención al detalle en cada cliente que se acerque a nosotros.

De ser llevado a cabo este plan de mejora a cabalidad se verá reflejado la disminución en el índice de rotación de personal y devoluciones para la empresa lo que generará más estabilidad económica e ingresos a la compañía, así como reducción de gastos a la hora de procesos de contratación. Este plan de mejora es importante puesto que se enfatizará en la debilidad y problemática actual de la compañía, esto llevará a que cada punto sea sólido, mejor preparado, cumpliendo con las metas establecidas de una forma profesional, generando una estabilidad a la compañía.

Con este plan de mejora, mi aporte a la compañía será una gran oportunidad para el incremento de ingresos, estabilidad laboral en el grupo de fuerza de ventas y mejor organización con estadísticas acertadas, encontrando las debilidades de los puntos para así tener una pronta solución.

Referencias

<http://qc2.eempleo.com/sitios-empresariales/Colombia/axa-colpatria/mision.asp>

<https://www.accionplus.com/>

<https://www.scotiabankcolpatria.com/personas/tarjetas-de-credito/privadas/credito-facil-codensa>

<https://www.scotiabankcolpatria.com/acerca-de/banco-scotiabankcolpatria/informacion-institucional/nuestra-organizacion>

Seguimiento de las prácticas profesionales

Programación de actividades realizadas en la organización:

De acuerdo con el plan de mejora establecido para el área de formación y área comercial, en primer lugar, fue necesario hacer una actualización en los métodos de capacitación y auditoria. Junto con los coordinadores de las áreas especializadas se definieron las pruebas a nivel de cada punto de interés de la compañía.

Teniendo dichas pruebas definidas, se generó la solicitud de la información necesaria a las áreas, para lo cual era preciso enviar correos, realizar llamadas o dirigirnos personalmente a los puntos con las personas responsables de cada acción.

Se reunieron cada una de las devoluciones del área comercial en cada uno de los puntos para tener una visión clara de cada una de ellas y consolidarlas, para de esta manera realizar el respectivo seguimiento y así mejorar y a su vez facilitar el proceso de los créditos.

Se han ido implementado sesiones de trabajo con líderes de cada punto, desarrollando diferentes actividades para mejorar el tema de las devoluciones haciéndolo de una forma didáctica.

Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Ciclo 1

Introducción a la empresa, y al área de formación, inducción al tema de riesgo en el mal diligenciamiento de formularios y políticas.

Logros: conocimiento profundo sobre el control interno, los temas a capacitar y cada uno de sus componentes.

Dificultades: Aprender temas totalmente nuevos, y el proceso del área de formación, poder entender los términos usados en este producto a enseñar.

Ciclo 2:

Asistencia a diferentes capacitaciones como: Diligenciamiento de Formulario, Cartilla KYC, Capacitación en productos y sus características, Capacitación Características de operación y Amparo de las pólizas de los tarjeta habientes, Capacitación sistema CRC.

Logros: mayor entendimiento en los procesos de devoluciones y las nuevas estrategias que se pueden usar en toda la organización para el seguimiento y revisión de cada programa.

Dificultades: inexperiencia del todo lo relacionado con el tema de Auditoria y manejo de estos programas.

Ciclo 3:

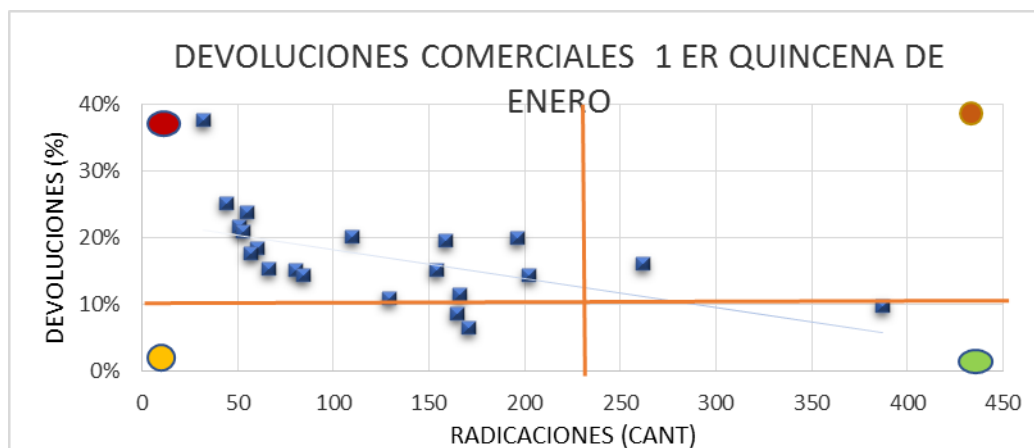
Empezamos con la solicitud de información a las áreas, reuniones con el equipo de trabajo, presentación al coordinador de formación de estadísticas de devoluciones en los puntos, retroalimentación sobre causas de devoluciones

Logros: conocimiento de los puntos con más debilidades y devoluciones

Dificultades: comunicación y atención a la hora de solicitar información necesaria para el estudio y dificultades a la hora de las estadísticas.

PUNTO DE VENTA	DEVOLUCIONES	RADICACIONES	%Devoluciones
ALKOSTO 170	12	32	38%
ALTAVISTA	11	44	25%
CENTRO COMERCIAL ECOPLAZA MOSQUERA	13	55	24%
ÉXITO 170	11	51	22%
ÉXITO VILLA MAYOR	11	53	21%
ÉXITO FUSAGASUGA	22	110	20%
METRO BOSA	39	196	20%
ALKOSTO 68	31	159	19%
ÉXITO NUEVO KENNEDY	11	60	18%
METRO MOSQUERA	10	57	18%
MERCURIO SOACHA	42	262	16%
ÉXITO TINTAL	10	66	15%
C SERV VENECIA	12	80	15%
ALKOSTO 30	23	154	15%
METRO TINTALITO	29	202	14%
ÉXITO BOSA	12	84	14%
ÉXITO TUNAL	19	166	11%
ÉXITO SUBA	14	129	11%
ALKOSTO VENECIA	37	387	10%
ÉXITO USME	14	165	8%
CENTRO COMERCIAL EL ENSUEÑO	11	171	6%

(Fuente: Elaboración propia del autor)



(Fuente: Elaboración propia del autor)

Ciclo 4:

Evaluaciones en los puntos para detectar dificultades y vacíos en el conocimiento sobre el producto

Logros: Mayor comunicación con el personal de la compañía, retroalimentación de temas confusos, refuerzo de temas para mejorar las devoluciones de cada punto asesor por asesor

Dificultades: Disponibilidad por parte de los asesores para realizar la respectiva evaluación.

PREGUNTAS POLITICA KYC

1. Nombre dos de los cuatro objetivos de la nueva política KYC
2. Teniendo en cuenta la actividad de independiente como prestador de servicio a empresas, que no son profesionales titulados, ¿en qué parte de los ingresos se debe diligenciar la información financiera?
3. ¿Cuáles son los cuatro pilares fundamentales del AML?
 - a. KYC, monitoreo, países sancionados y AHK.
 - b. AHR, CRC, CRR y países sancionados.
 - c. KYC, CRR, países sancionados y monitoreo.
 - d. Todas las anteriores.
4. ¿Qué es un cliente AHR?
 - a. Cliente pública o políticamente expuesto.
 - b. Clientes de alto riesgo.
 - c. Clientes con reporte ante centrales riesgos
 - d. Clientes de la EDDU.
5. ¿Qué formato se debe diligenciar cuando se identifique un cliente AHR?
 - a. Formato RAW
 - b. Ninguno
 - c. Formato AHR
 - d. A y B son correctas.

-
6. ¿A dónde se reporta el formato de un cliente AHR?
 - a. A la EDDU
 - b. A la EDU
 - c. A la 1A
 - d. A y C son correctas.

7. Mencione 5 países sancionados

-
-
-

(Fuente: Elaboración propia del autor)

Ciclo 5:

Visita a los puntos con más devoluciones y acercarme a los asesores con más vacíos y fortalecer sus debilidades, mostrando a los coordinadores de cada punto las falencias de cada uno para hacer el respectivo seguimiento.

Ciclo 6:

Realizar actividades para recordación de información y atención al detalle en temas de formularios ya que se encontró que es el mayor error y motivo para la realización de créditos.

Ciclo 7:

Presentación de informe a coordinadores del área de formación dejando estadísticas, evaluaciones y actividades para disminuir la devolución de créditos.