

**MODELO COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA
BANCA**

LIDA ALEJANDRA OROZCO RODRIGUEZ

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

**JUAN PABLO SANCHEZ ACEVEDO
DOCENTE SEMINARIO DE GRADO**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2017

RESUMEN

El sistema financiero colombiano atraviesa grandes retos de cara al posicionamiento, crecimiento y profundización del mercado. El presente ensayo pretende desarrollar un modelo comercial cuyo objetivo principal es el crecimiento en saldos de la cartera de la banca, a través, de una visión sistémica de la operación bancaria con el fin de realizar retroalimentación a cada instancia de la cadena de colocación de recursos al público para encontrar el camino más eficiente al cumplimiento de la meta trazada.

En primera instancia, apoyados en la información suministrada por la superintendencia financiera se analizan los diferentes tipos de cartera teniendo en cuenta los siguientes criterios: rentabilidad, calidad de la cartera y potencial de crecimiento; con el fin de encontrar un foco estratégico para dirigir los esfuerzos comerciales.

En segundo lugar, establecer indicadores de gestión que le permitan a la dirección cuantificar el logro del objetivo con base a: Efectividad, crecimiento, gestión comercial y así ajustar los planes de acción dependiendo de cada variable.

Por último, la contextualización de una cultura organización que tiene como fundamento un liderazgo participativo orientado al logro, que les permite a los equipos comerciales ser más eficientes y garantizar la mejora continua en el proceso de colocación.

Los equipos comerciales motivados fortalecen la cultura de las empresas, trascienden en los valores organizacionales y se convierten en voceros de la visión de la organización, es por esta razón, que el modelo comercial a tratar caracteriza las habilidades de gestión a desarrollar en los integrantes de las áreas comerciales.

ABSTRACT

The Colombian financial system faces great challenges in the face of market positioning, growth and deepening. The present essay aims to develop a business model whose main objective is the growth in balances of the banking portfolio, Through, a systemic vision of the banking operation in order to provide feedback to each instance of the chain of resources to the public to find the most efficient way to meet the goal outlined.

In the first instance, based on the information provided by the financial superintendency, the different types of portfolio are analyzed taking into account the following criteria: profitability, portfolio quality and growth potential; In order to find a strategic focus to direct the commercial efforts.

Second, establish management indicators that allow management to quantify the achievement of the objective based on: Effectiveness, growth, business management and thus adjust action plans depending on each variable.

Finally, the contextualization of an organizational culture based on participatory, achievement-oriented leadership, which enables business teams to be more efficient and ensure continuous improvement in the placement process.

Motivated commercial teams strengthen the culture of companies, transcend organizational values and become spokespersons for the organization's vision. It is for this reason that the business model to be discussed characterizes the management skills to be developed in the members of the commercial areas.

PALABRAS CLAVES

Cartera, crecimiento, gestión, indicadores, productividad

KEY WORDS

Increase, indicators, management, productivity, purse.

INTRODUCCION

El sistema financiero es sin lugar a dudas un actor fundamental en el crecimiento y desarrollo del país; ya que sus funciones van desde la distribución de los recursos económicos hasta actuar como intermediarios entre la oferta y la demanda de todos los sectores de la economía.

Esta condición les da a los bancos un poder de regulación económico que genera detractores y admiradores. Desde 1870 cuando nace la banca colombiana origino opiniones polarizadas; por una parte, la iglesia sintió que su papel recaudador había sido usurpado, y por otro lado los feligreses y demás ciudadanos vieron la oportunidad de capitalizarse y de separar el dinero de la fe.

Han pasado más de 140 años desde el nacimiento de la banca en el país y aún sigue generando opiniones polarizadas respecto a su papel, políticas, costos y modelos de atención. Teniendo en cuenta este paradigma el presente ensayo es abordado desde la perspectiva del banquero; quien, en cumplimiento de sus objetivos comerciales y económicos, busca disponer los recursos en el mercado de la mejor forma para garantizar el retorno de la inversión y el cuidado de la cartera a través de un modelo de productividad; la perspectiva del consumidor financiero será abordada desde la identificación de un mecanismo de apoyo crediticio para el crecimiento y desarrollo de la economía del país.

El modelo comercial para el incremento de la productividad en la banca será abordado en forma descriptiva teniendo como referencia los aportes de las entidades estatales y descentralizadas que tienen como función la regulación de la banca, con el fin de encontrar un mercado potencial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos comerciales del sector financiero.

En segunda instancia este modelo será abordado a través de una investigación bibliográfica acerca de indicadores de gestión y productividad, cuyo propósito es complementar el modelo con la gestión humana para ser más eficientes.

MODELO COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA BANCA

El sector financiero colombiano está conformado por las instituciones financieras y sus fondos administrados. La principal función de los establecimientos de créditos es la de canalizar recursos de los agentes superlativos de la economía hacía los deficitarios, mediante la captación de fondos del público en moneda legal, para su posterior colocación por medio de préstamos y otras operaciones activas.

Después de la crisis de finales de los años noventa y dadas las liquidaciones y fusiones de varios establecimientos de créditos, su número se ha reducido de 105 entidades en 1998 a 56 entidades a diciembre de 2012 y su concentración ha venido aumentando en tanto que el valor de sus activos como proporción del producto interno bruto se ha mantenido alrededor del 56% (Uribe, 2013)

Una manera para establecer la posición dominante de los establecimientos de crédito en el país, es realizar un ranking de acuerdo a sus activos. Este valor permite deducir el porcentaje de participación de cada entidad dentro del mercado.

El principal componente de los activos para las entidades financieras son los créditos otorgados a personas naturales y empresas; a corto, mediano o largo plazo, es decir, que con el aumento de sus activos es mayor la participación en número de clientes y límite de endeudamiento permitido por cliente.

A diferencia de la contabilidad comercial, los pasivos para los bancos corresponden a el dinero de los ahorradores dispuesto en depósitos a la vista o a término fijo, siendo estos su mayor fuente de fondeo.

Es así, como los objetivos comerciales de la banca se trazan en virtud del crecimiento en saldos y promedios comparando crecimientos mes a mes, mismo mes del año inmediatamente anterior y promedio del crecimiento del sector.

La superintendencia financiera en el estudio de las principales variables por tipo de intermediario hecho en marzo de dosmil diecisiete, permite identificar la participación de cada banco en el mercado del país, haciendo evidente como banco líder el Bancolombia, seguido del Banco de bogota y el davivienda analizados desde el valor de sus activos.

PRINCIPALES VARIABLES POR TIPO DE INTERMEDIARIO

Entidad	mar-17			Variación anual			
	Activo	Pasivo	Patrimonio	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultados 1
BANCOS NACIONALES							
BANCO DE BOGOTA	82.831.699	67.494.687	15.337.012	6,5%	8,3%	-1,1%	16,5%
BANCO POPULAR	20.692.049	18.287.440	2.404.609	8,1%	9,3%	-0,4%	-40,3%
BANCOLOMBIA	137.911.851	118.209.124	19.702.727	16,4%	19,5%	0,9%	-15,0%
OCCIDENTE	33.624.068	29.796.006	3.828.062	1,9%	2,8%	-4,3%	-23,2%
BCSC	13.283.134	11.509.133	1.774.002	7,6%	5,7%	21,6%	-18,7%
DAVIENDA	74.022.058	65.330.250	8.691.808	11,3%	11,2%	11,5%	-18,2%
BANCO AV VILLAS	12.637.352	11.324.781	1.312.571	6,9%	6,9%	6,5%	-16,1%
BANCAMIA	1.482.158	1.138.374	343.784	-1,0%	-2,2%	3,2%	-87,9%
WWB S.A.	1.336.074	851.866	484.208	16,9%	25,6%	4,3%	-33,0%
BANCOOMEVA	3.586.454	3.236.677	349.777	10,7%	9,6%	21,4%	63,2%
BANCO FINANADINA	1.721.274	1.479.108	242.167	0,3%	-0,7%	7,0%	56,1%
COOPCENTRAL	904.699	709.540	195.158	11,4%	14,5%	1,3%	-48,5%
BANCO MUNDO MUJER S.A.	1.504.249	1.252.575	251.674	11,5%	12,2%	7,9%	-10,9%
BANCO COMPARTIR S.A.	875.747	759.825	115.922	7,4%	7,6%	6,4%	-44,3%
Bancos Privados Nacionales	386.412.867	331.379.385	55.033.482	10,5%	12,0%	2,3%	-9,3%
BANCOS EXTRANJEROS							
BANCO CORPBANCA	31.077.781	27.525.041	3.552.740	-6,6%	-6,7%	-6,1%	-153,9%
CITIBANK	11.890.560	9.915.420	1.975.139	10,8%	8,7%	22,1%	37,5%
GNB SUDAMERIS	20.600.830	19.149.123	1.451.707	2,2%	1,7%	9,3%	-19,4%
BBVA	53.836.377	50.015.902	3.820.475	4,2%	4,1%	4,6%	-37,2%
RED MULTIBANCA COLPATRIA	24.019.675	22.000.682	2.018.993	9,1%	8,8%	12,2%	14,7%
PROCREDIT	133.424	109.905	23.519	2,2%	3,4%	-2,9%	-60,7%
BANCO FALABELLA S.A.	2.164.255	1.775.191	389.064	11,8%	11,0%	15,6%	12,6%
BANCO PICHINCHA S.A.	3.205.795	2.868.760	337.035	-1,4%	-2,1%	4,6%	-26,5%
BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA	1.204.856	970.122	234.734	37,4%	49,8%	2,4%	61,9%
BANCO MULTIBANK S.A.	342.316	219.117	123.199	13,4%	1,5%	43,0%	54,5%
Bancos Privados Extranjeros	148.475.870	134.549.263	13.926.607	2,8%	2,6%	5,7%	-29,8%

Figura 1. Principales variables por tipo de intermediario tomado de (Superintendencia financiera de Colombia, 2017)

Las metas comerciales de cada establecimiento de crédito deben estar enfocados en el aumento de la participación en el mercado, a través, del crecimiento del valor de sus activos.

Esto implica el desarrollo de un modelo comercial orientado a: La vinculacion de nuevos clientes, rentabilizacion de los actuales, crecimiento del limite de endeudamiento propuesto para cada operación y fortalecimiento de las captaciones.

Es así como la estrategia de productividad comercial debe estar alineada con: La identificacion de la cartera mas rentable y con oportunidad de crecimiento, la bancarizacion y la potencializacion de las habilidades de la fuerza comercial al interior de cada entidad financiera.

TIPOS DE CARTERA

“Las estimaciones de asobancaria, en su escenario central, señalan un crecimiento de la cartera del sector bancario en 2017 cercano al 7% real, un ritmo que permitirá que la profundización financiera ascienda a niveles cercanos al 48% del PIB” (Asobancaria, 2017).

CRECIMIENTO REAL DE LA CARTERA POR MODALIDAD

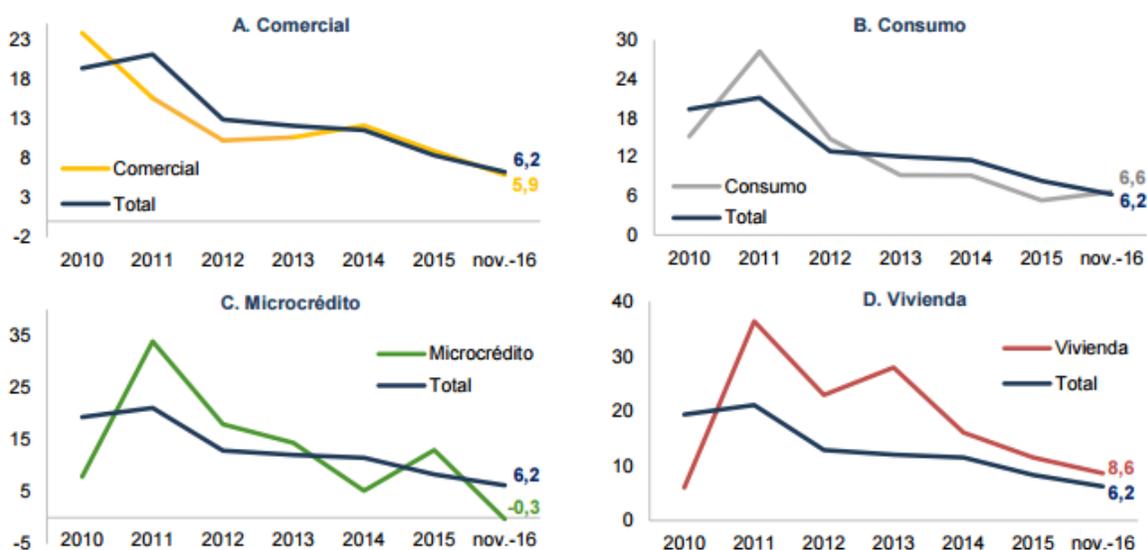


Figura 2 Crecimiento real de la cartera por modalidad tomado de (Asobancaria, 2017)

Es así, como se establece el primer lineamiento del modelo comercial de incremento en la productividad, el porcentaje piso de referencia para el crecimiento de la cartera es el 7% estimado por la asobancaria. Cada banco deberá establecer el valor de referencia techo que con la eficiencia de sus recursos está en capacidad de lograr.

Este ejercicio desvela la agresividad comercial en virtud de límite de endeudamiento por cliente y apetito de riesgo; ya que cada banco logrará un punto porcentual adicional al valor de referencia piso en la medida que logre arrebatar clientes a los demás establecimientos bancarios.

Las principales variables que podrían incidir sobre la expansión crediticia están relacionados con el curso de la economía actual, los lineamientos gubernamentales para generar confianza y la nueva condición socio-política para la implementación del proceso de paz; algunas son: Construcción de los grandes proyectos de infraestructura, política monetaria menos restrictiva que contribuya a dinamizar la actividad productiva, la solidez del mercado laboral, la reactivación de la inversión por cuenta de una mayor confianza en la economía, la credibilidad de la política económica ante los mercados internacionales y las políticas monetarias acomodaticias que se llevarán a cabo en las principales economías desarrolladas.

El crecimiento de la cartera total durante este año estaría influenciado en buena medida por la expansión de la cartera comercial, cuyos estimativos nos hablan de un crecimiento cercano al 7.4% real. Este mayor dinamismo provendrá de: La mayor claridad en materia tributaria desde la incertidumbre que caracterizó el 2016, la mejor perspectiva sobre el desempeño económico de algunos de nuestro principal socio comercial, los incentivos para la adquisición de bienes de capital generados por cuenta de la reforma tributaria y el mayor ritmo de avance en la construcción de obras de infraestructura. Por su parte, aunque en un menor grado, la cartera de microcrédito también presentaría un mayor dinamismo frente a 2016 en respuesta al ciclo económico (Asobancaria, 2017)

CALIDAD DE LA CARTERA

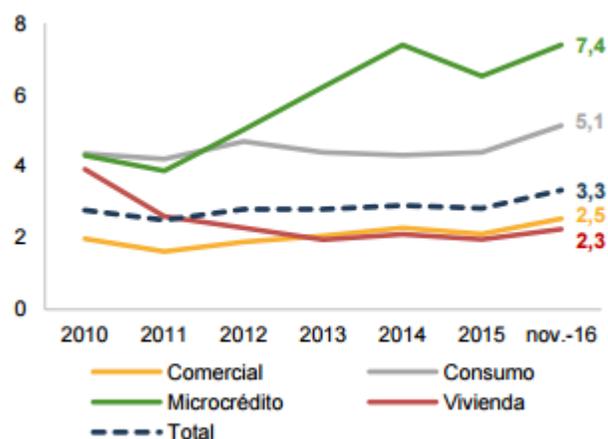


Figura 3 Calidad de la cartera tomado de (Aso bancaria, 2017)

El indicador de calidad de la cartera hace referencia al porcentaje obtenido de dividir la cartera vencida sobre el total de la cartera por cien, es decir, que entre menor sea el número más sana es la cartera y se cumple el objetivo estratégico de las entidades colocadoras. Con base en la gráfica de calidad de la cartera de asobancaria se determina que las carteras con menor cartera vencida son: Vivienda y comercial.

La cartera de vivienda son todos aquellos créditos otorgados a personas naturales con el fin de adquirir casa propia, sea nueva o usada. En el primer trimestre de 2017, el saldo de capital total de la cartera hipotecaria de vivienda fue de \$52.928.694 millones de pesos corrientes y registro un incremento de 12%. (Dane, 2017)

A pesar que este tipo de cartera crece por encima del piso planteado por Asobancaria se descarta como principal foco táctico para impactar el resultado de crecimiento de los activos de los bancos por el ciclo de vida del producto, es decir, el tiempo total que tarda un crédito en ser desembolsado desde el momento de la intención de compra del cliente hasta su utilización; generalmente este ciclo tiene una duración promedio de dieciocho meses ya que los proyectos de vivienda nueva se adquieren sobre planos y para que se inicie el proceso de legalización de la garantía para el desembolso es necesario que el constructor entregue la obra.

Con base en la calidad de la cartera, el segundo tipo de crédito que tiene el menor deterioro es la cartera comercial y su ciclo de vida es corto por su naturaleza y razón de ser. La cartera comercial nace para dar respuesta a las necesidades de liquidez e inversión de personas naturales y jurídicas con negocio. Es así, como se genera el foco estratégico para desarrollar los planes de acción en el incremento de la productividad comercial.

Esta información le permite a las entidades financieras identificar la tasa promedio de colocación, el valor promedio de crédito y la calidad de la cartera, a fin de desarrollar indicadores de gestión que le permitan cumplir con los objetivos estratégicos.

Si bien, hay un pronóstico positivo para el crecimiento de la cartera de los bancos, es necesario realizar planes de gestión enfocados a la bancarización de pymes y personas naturales para contar con un mayor número de prospectos sujetos de crédito.

Las empresas siempre tienen un plan de negocios con el que buscan impactar las utilidades; una de las características de estos planes es la necesidad de financiación, que puede ser suplida por los accionistas o por una entidad financiera. Enfocar los esfuerzos de los equipos comerciales bancarios en identificar los planes de negocio de los empresarios del país es el tercer foco táctico del modelo de productividad.

Este foco debe ser abarcado a través de dos lineamientos:

El primero es la bancarización, cuya definición es la vinculación de personas naturales y jurídicas al sistema financiero para inculcar en ellos la cultura del ahorro y erradicar los préstamos de fondeo no vigilados, como; los préstamos con terceros a tasa de usura.

Es tan importante la inclusión financiera, que el concepto de bancarización es promovido a todos los niveles; surge como un proceso económico de inclusión social al sistema financiero,

con el objetivo de : Facilitar el acceso a credito, dinamizar la economia, detectar el lavado de activos y evitar el contrabando.

El gobierno colombiano da apoyo al procesos de inclusion financiera a traves de la promocion de programas de educacion financiera y a nivel tributario con la promulgacion de la ley 1430 de 2010; que en el articulo 771-5 Estatuto tributario reza:

Para efectos de su reconocimiento fiscal como costos, deducciones, pasivos o impuestos descontables, los pagos que efectúen los contribuyentes o responsables deberán realizarse mediante alguno de los siguientes medios de pago: Depósitos en cuentas bancarias, giros o transferencias bancarias, cheques girados al primer beneficiario, tarjetas de crédito, tarjetas débito u otro tipo de tarjetas o bonos que sirvan como medios de pago en la forma y condiciones que autorice el Gobierno Nacional (Normas tributarias de control y para la competitividad, 2010)

El segundo lineamiento para el cumplimiento de este foco tactico es la profundizacion de los clientes actuales; consiste en aumentar el limite de endeudamiento de los clientes activos en las entidades financieras. Para el cumplimiento de esta directriz, es necesario que los establecimientos bancarios replanteen su apetito de riesgo y el margen de rentabilidad minimo de cada negocio para ser agresivos comercialmente y desarrollar ventajas competitivas.

INDICADORES DE GESTION COMERCIAL

El fundamento para contextualizar los indicadores de gestión comercial es la generación de una agenda de trabajo que organice las actividades diarias de los comerciales con el fin de estandarizar los procesos de venta. Esta agenda debe tener actividades de planeación, ejecución, implementación y seguimiento.

Las actividades de planeación son todas aquellas acciones realizadas para la prospección de clientes actuales y futuros sujetos de crédito. Dentro de estas actividades se contemplan: la revisión de bases, consultas en centrales de riesgo, organización y priorización de prospectos, desarrollo de modelos de propensión a la compra y alistamiento del material necesario para abordar los clientes. Esta es una actividad que se debe realizar a diario y mirando el futuro, es

decir, que cada comercial debe saber por lo menos con una semana de anterioridad los clientes que trabajara durante la semana presente.

Las actividades de ejecución corresponden a las tareas de cara al cliente, por ejemplo: llamadas telefónicas y visitas comerciales. Es una actividad diaria que debe tener un peso significativo en el tiempo asignado para su ejecución ya que de su efectividad depende el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El tiempo asignado a estas acciones será acogida con rigurosidad y disciplina para obtener los resultados esperados.

Las actividades de implementación son tareas a desarrollar para dar continuidad a la fase de ejecución, comprenden: radicación a través de los distintos motores de créditos, comunicación con todas las áreas de la organización y con el cliente para mantenerlo informado del avance de su solicitud, el registro de las tareas realizadas en la fase de ejecución con el fin de alimentar los cuadros de diagnóstico. Esta fase es desarrollada a diario y el tiempo asignado para su realización dependerá del número de casos efectivos conseguidos en la fase anterior.

Las actividades de seguimiento tienen dos orientaciones. La primera monitorear los resultados individuales y realizar la debida retroalimentación para orientar las actividades de planeación, ejecución e implementación. La segunda son reuniones de seguimiento grupal en la que a partir de la información arrojada de la evaluación de los indicadores se dan instrucciones generales, se comparten las buenas prácticas y se toman las acciones correctivas para disminuir las desviaciones respecto a la meta esperada por la organización.

El Triángulo de desempeño (Hernandez, 2001).

La relación de resultados /Recursos expresa el grado de eficiencia con que fueron alcanzados los resultados.

La relación efectos en el entorno/Resultados expresa la eficacia o la satisfacción que provoca en el cliente el producto o servicio prestado, así como el impacto que provoca en el ecosistema,

basado en que hoy no se concibe el aumento de la productividad o mejora del desempeño al margen del equilibrio con la Naturaleza.

Cada triángulo representa un nivel de desempeño correspondiente con la gestión realizada. Puede entonces compararse el Triángulo Objetivo (que establece el nivel de desempeño planificado) con el Triángulo Real (representando el desempeño real alcanzado en la ejecución del plan), esta relación expresaría el nivel de **Efectividad** del trabajo de dirección, útil para evaluar la calidad del trabajo del sujeto de dirección, pero solo a corto plazo y a nivel local. El criterio definitivo es aquél que compara el Triángulo Real de la empresa con el Triángulo de la Competencia, lo cual indica la posición competitiva del negocio.

Es así como el incremento de la productividad comercial deberá ser evaluado a través de los siguientes indicadores de gestión:

Los indicadores descritos a continuación desvelan estándares de productividad diaria en términos de contactos comerciales y la capacidad instalada de la fuerza comercial. Su análisis, les permite a las entidades identificar los cuellos de botella en la consecución de negocios para impactar el resultado, por ejemplo: Baja aprobación de crédito en relación al mercado, estándar de número de operaciones de crédito presentadas por cada comercial; identificando los mejores agentes comerciales que pueden movilizar a los equipos a través del ejemplo y la implementación de buenas prácticas.

- $(\# \text{ Clientes nuevos} / \text{ Total clientes}) * 100$: Permite identificar el porcentaje de crecimiento de la base de clientes potenciales.
- Horas labores / # visitas comerciales: Establecer estándar en número de contactos comerciales a través de visitas con el fin de movilizar a la fuerza comercial a la consecución de un mayor número de potenciales.
- Horas gestión telefónica / # llamadas: Establece estándar en número de contactos comerciales telefónicos para rentabilizar, vincular y realizar mantenimiento a la base de clientes.

- $(\text{créditos radicados} / \#\text{visitas comerciales}) * 100$: cálculo de la efectividad de la gestión comercial a través de visitas
- $(\text{Créditos aprobados} / \text{créditos radicados}) * 100$: Porcentaje de aprobación de las operaciones presentadas.

Los indicadores a tener en cuenta para evaluar el resultado de la gestión comercial deben estar enfocados en el crecimiento del activo siendo el rubro más representativo de la participación de las entidades bancarias en el mercado. Estos indicadores son:

- Crecimiento de la cartera: Evaluación del cambio del saldo y promedio de la cartera por rubros tomando como referencia intervalos de tiempo equiparables entre sí. Por ejemplo.

$$\frac{Vr \text{ cartera } 2017 - vr \text{ cartera } 2016}{vr \text{ cartera } 2016} * 100$$

Este indicador permite evaluar el establecimiento de crédito con la competencia, con el sector financiero, entre cada unidad de negocio y el esperado de la dirección.

Dado que la asobancaria tiene un estimado de crecimiento del total de la cartera comercial del 7%, constituye un valor de referencia para realizar los planes de gestión que contribuyan al cumplimiento de los objetivos comerciales apalancados en el fortalecimiento de la productividad comercial.

De esta forma, las entidades financieras deberán cuantificar el crecimiento de su cartera en millones para posterior realizar la asignación a cada unidad de negocio de acuerdo a su tamaño e histórico de inclusión, con el fin de en una línea de tiempo anual se cumpla el estimado. Este postulado es respaldado por la teoría de la fijación de metas que dice: “Mientras más específicas sean las metas a cumplir en determinada tarea, más grande será el desempeño de cada trabajador por conseguirlas y mejores los resultados” (Robbins, 2017).

LIDERAZGO PARA EQUIPOS COMERCIALES

Después de establecer los planes estratégicos y las metas comerciales, es necesario el proceso de implementación de los lineamientos comerciales a través del modelo, que no solo debe incluir objetivos, indicadores de gestión sino la consolidación de equipos para adaptar e interiorizar los planes diseñados por la gerencia.

Quizá en el proceso de implementación de los modelos comerciales lo más difícil es lograr que todos los integrantes del proceso, sientan empatía por el objetivo y la meta organizacional. No es lo mismo tener un grupo de trabajo que un equipo empoderado; Jon R Kazenbach y Douglas K Smith (citados por (Dubrin, 2003)), afirman que los grupos y los equipos funcionan de manera diferente, ya que el equipo es un tipo especial de grupo, sus miembros tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y una serie de tareas enfocadas; a diferencia, el grupo tiene un líder fuerte claramente enfocado, mientras que el líder del equipo tiene un liderazgo que comparte funciones.

Las aptitudes de los líderes son claves para el funcionamiento de las organizaciones, una de las aptitudes más importantes es: la aptitud emocional, que tiene como finalidad lograr que los integrantes de los equipos desempeñen sus funciones con efectividad.

Es así, como reconocer las habilidades de cada integrante del equipo constituye un reto para el líder, cuya principal función debe ser entregar a cada integrante la actividad, proceso o tarea que puede realizar con mayor eficiencia y eficacia orientada a la consecución de los objetivos comerciales. Este es un concepto de calidad total, denominado “Empowerment: Delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (Gestiopolis, 2017)

Los equipos exitosos son capaces de: Buscar relaciones que beneficien a todas las partes involucradas, construir lazos afectivos, compartir información y recursos, cultivar y mantener redes de trabajo con los demás equipos de la organización y promover un clima amigable y cooperativo.

La motivación laboral no es un concepto sencillo de explicar, a grosso modo corresponde al impulso que tiene cada ser humano para lograr sus objetivos. Estos impulsos están orientados a suplir las necesidades personales, descritas en la pirámide de Maslow a través de cinco niveles: Necesidades fisiológicas: respirar, alimentarse, descansar; Necesidades de seguridad como: estabilidad laboral, moral, física y familiar; Necesidad Social: Establecer vínculos afectivos y sociales armoniosos y duraderos; Necesidad de reconocimiento y la Necesidad de autorrealización que es la satisfacción que se genera en cada persona al cumplir los objetivos y aspiraciones propias.



Figura 4. Pirámide de Maslow tomado de (Economipedia, 2017)

Aunque el dinero no es el único factor para suplir las necesidades del ser humano, si es una variable significativa para su satisfacción, por esta razón, considero que la generación de un plan de incentivos ligado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización aumentará el éxito comercial.

El reconocimiento a través de incentivos económicos es una forma de retener y valorar a los empleados más productivos, se formulan con base al desempeño y el objetivo fundamental es

motivar a los empleados para superar sus expectativas y obtener resultados excepcionales que redunden en el crecimiento del negocio.

El plan de incentivo mas utilizado para la motivacion de equipos comerciales es : La comision por ventas. En la mayoria de las organización los vendedores tienene una asignacion salarial base que les permite suplir las necesidades primarias y las comisiones son recursos con los que cada empleado podra satisfacer los niveles mas altos de la piramide de necesidades. Como las comisiones son un valor variable directamente proporcional a la productividad, en la medida que se desarrolle un plan de incentivos retador y significativo los comerciales estaran orientados a la consecucion de un mayor numero de negocios para impactar el crecimiento de la organización.

CONCLUSIONES

La orientación principal de incremento para la productividad en el modelo comercial de la banca tiene como primera instancia el crecimiento de saldos en cada una de las carteras, a través de la eficiencia de los recursos y el aumento de la participación en el mercado. Con base en el análisis de las carteras hecho por asobancaria para el primer trimestre del 2017, se identifica el primer indicador de productividad a tener en cuenta: crecimiento en saldos superior al 7%.

En cuanto a la cartera se identifica que la desaparición de la incertidumbre tributaria y el incentivo del gobierno al desarrollo de infraestructura, revela un nicho de mercado para ser abordado a través de créditos comerciales que son de las operaciones con un indicador de calidad de cartera más bajo y con un ciclo de vida de producto que permite impactar el resultado en el corto plazo. Este producto financiero está diseñado para apalancar necesidades de inversión en activos fijos y/o capital de las empresas sin importar su tamaño y de las personas naturales con actividad productiva.

Productividad comercial es un término que los banqueros utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos comerciales desde varias perspectivas; con el fin de disminuir los cuellos de botella en la captación y colocación teniendo en cuenta el proceso operativo y comercial. El argumento central del modelo comercial es el desarrollo de una agenda diaria que le permite a los comerciales tener la orientación del día, tener un check list que les indique que están trabajando en los focos tácticos de la organización y les permita ser eficientes y efectivos en la gestión.

La agenda comercial tiene actividades de planeación, ejecución, implementación y seguimiento que abarcan el proceso de colocación de punta a punta, con el fin de apoyar la consecución de las metas asignadas a través de indicadores de productividad en términos de monto y número.

Esta productividad fue abordada desde el enfoque del triángulo de desempeño que hace comparaciones de gestión y eficiencia de los resultados de cada unidad de negocio, comparado

con sus pares y con la competencia, lo que permite determinar el estándar a seguir en términos de número y monto de las operaciones de crédito que lleven al incremento de la cartera.

Adicional, se propone la generación de un plan de incentivos por comisión directamente proporcional al cumplimiento de la organización y la movilización de los equipos, esto con el fin de retener y valorar los funcionarios con desempeño destacado y generar equipos sólidos, competitivos, orientados al logro y que con el cumplimiento de los objetivos organizacionales suplan sus necesidades físicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y autorrealización.

REFERENCIAS

- Asobancaria. (2017). *balance del sector bancario en 2016 y perspectivas crediticias para el 2017*. Bogota: 1076.
- Dane. (2017). *Boletin tecnico cartera hipotecaria de vivienda*. Bogota.
- Dubrin, a. j. (2003). *fundamentos del comportamiento organizacional*. Mexico: thompson.
- Economipedia. (08 de 08 de 2017). *economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Gestiopolis. (2017). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-empowerment/>
- Hernandez, t. m. (2001). *5campus.com*. Obtenido de <http://www.5campu.com/leccion/cgrite>
- Normas tributarias de control y para la competitividad, ley 1430 (congreso de la republica 29 de 12 de 2010).
- Robinns, s. y. (05 de 06 de 2017). *academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu/8930545/Administracion_Ed_8_Robbins_Coulter
- Superintendencia financiera de colombia. (31 de marzo de 2017). *principales Variables de Los Establecimientos de credito*. Obtenido de [superfinanciera.gov.co: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60949](https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60949)
- Uribe, d. J. (2013). el sistema financiero colombiano : Estructura y evolucion reciente. *revista del Banco de la RRepublica*, volumen LXXXVI, Numero 1023, pagina 5-6.