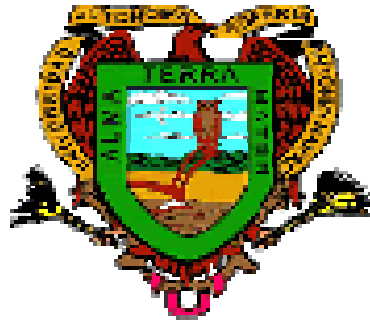


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRO”
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA



Diseño De Estrategias Efectivas Para Un Buen Desempeño En La
Banca Privada

Por:

VÍCTOR MANUEL ZERTUCHE UBALLE

MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

Presentada como Requisito Parcial

Para Obtener el Título de:

INGENIERO AGRÓNOMO EN ADMINISTRACIÓN
AGROPECUARIA

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México Octubre 2008

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"**
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA



Diseño De Estrategias Efectivas Para Un Buen Desempeño En La Banca Privada

Por:

VÍCTOR MANUEL ZERTUCHE UBALLE

**Que Somete a Consideración del H. Jurado Examinador como Requisito Parcial
para Obtener el Título de:**

ING. Agrónomo En Administración Agropecuaria

Aprobada por:

M.A. Carlos A. Livas Hernández.
Presidente del Jurado Calificador

M.A. José Luis Zamora Ramos
SINODAL
Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"
M.C. Carlos Abrego Aguilera
SINODAL
M.A. Tomas E. Alvarado Martínez
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN.....	1
I.1 Antecedentes.....	1
I.2 Justificación.....	2
I.3 Objetivos.....	2
I.4 Metodología.....	2
II LA BANCA.....	4
II.1 Misión y Visión.....	4
II.2 Funciones y Servicio.....	4
II.3 Organigrama.....	6
III EL CRÉDITO BANCARIO.....	7
III.1 Naturaleza del Crédito Bancario.....	7
III.2 Operaciones de Crédito Activas y Pasivas.....	9
III.3 Estudio del Sujeto de Crédito.....	9
III.4 Análisis de Crédito.....	19
IV DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE RECURSOS	23
HUMANOS.....	
IV.1 Estrategia de Recursos Humanos.....	23
IV.2 Estrategia Comercial: Marco de referencia y Metodología.....	43
IV.2.1 Marco de Referencia y Metodología.....	43
IV.2.2 Misión y Función de Directores.....	45
IV.2.3 Etapas de proceso de Dirección y Evaluación.....	46
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	67

I INTRODUCCIÓN

Este trabajo representa de manera sintetizada el desempeño de 20 años en la banca en la región centro sur del país Puebla, Tlaxcala, Guerrero y Oaxaca desde 1986 hasta 2005. Iniciando durante los primeros cinco años en el departamento de crédito agropecuario, para después incursionar en la banca comercial como ejecutivo de la sucursal Loreto en Puebla Pué. E iniciar así una carrera ascendente y llegar a una Dirección Divisional.

Se incluye una extensa recopilación de experiencias vividas en la banca, en las sucursales, con los clientes, con los empleados, en las muchas juntas y conferencias internas y externas, en todos los talleres y en todos los cursos.

Finalmente viene a ser el camino tomado para hacer las cosas, representa la forma y la manera en que se fueron hilvanando las ideas para crear un sistema, un método, una estrategia, un programa un algo que permitiera que las cosas se dieran por que se generan.

I.1.- Antecedentes

Durante el lapso del trabajo se presentaron dos conceptos diferentes de banca; nacionalizada y privada, El actuar fue distinto en cada una de ellas, mientras que en la primera podrías trabajar o desempeñarte con cierta relajación ya que no había competitividad, Todas las instituciones bancarias teníamos el mismo patrón, Esta situación generaba también falta de oportunidades ya que prácticamente los puestos eran inamovible o por periodos muy largos y estos no se daban por un buen desempeño, sino por cuestiones diferentes, En la segunda tu desempeño tenía que ser mas allá del 100% para poder cumplir las metas y los objetivos que se establecían pues estos eran bastante ambiciosos y paralelo a esto existía un férreo

control , sin embargo, aquí surgen las promociones, el buen desempeño era premiado y fue premiado.

I.2.- Justificación.

Se crea este trabajo para contribuir al conocimiento de los egresados de la carrera de Administración Agropecuaria, ya que no existe en los planes educativos asignaturas de carrera bancaria e inclusive hay muy poca literatura en este aspecto.

I.3.-Objetivo

Que los egresados de la carrera de Administración Agropecuaria cuenten con una herramienta útil en caso de incursionar en la banca.

I.4.- Metodología.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo, se basó fundamentalmente en la experiencia profesional y vivencias acumuladas por el autor a lo largo de aproximadamente veinte años en el sector bancario; por consiguiente, la información recopilada de diversas fuentes secundarias fue mínima, limitándose a publicaciones que abordan el tema del financiamiento bancario, así como a leyes y normas de operación emitidas por los organismos oficiales con funciones de supervisión y evaluación, como son el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

El presente trabajo está dividido en cuatro capítulos en los que se describen todos los aspectos relacionados con los propósitos de este documento:

I. Introducción. En este apartado se consideran los antecedentes y la justificación; así mismo se describen los objetivos y la metodología utilizada para la realización del proyecto de investigación.

II. La Banca. En este capítulo, se encuentran la Visión y Misión de la Banca Privada, así como las funciones y servicios prestados, incluyendo también la estructura organizacional.

III. El Crédito Bancario. Aquí se hace un análisis del crédito bancario: tipos de operaciones bancarias, los requisitos y criterios a considerar para que una persona física o moral pueda ser considerado sujeto de crédito.

IV. Desarrollo de la Estrategia Comercial y de Recursos Humanos. Se describen los aspectos más relevantes de las estrategias aplicadas para el logro de metas, así como las etapas del proceso de Dirección y Evaluación.

Conclusiones

Se concluye con breves comentarios sobre la efectividad de las estrategias planteadas y su vigencia en la banca actual.

II.- La Banca

II.1 Misión y visión

Misión.- Impulso del desarrollo económico del país a través de programas de apoyo a empresas e individuos

Visión.- Ser una organización líder en el mercado ofreciendo servicios bancarios con profesionalismo, experiencia y comodidad para nuestros clientes

II.2 Funciones y Servicios de la banca

Administrar el ahorro

En una economía siempre hay personas o empresas que por alguna razón tienen ingresos mayores a sus gastos generando así un excedente que ahorran para un consumo o inversión posterior. La administración de una parte importante de los ahorros de todas esas personas y empresas es responsabilidad de la banca. Existen leyes y regulaciones que indican que se puede hacer con ese dinero y autoridades que supervisan que se cumplan dichas disposiciones.

Transferir el ahorro en crédito

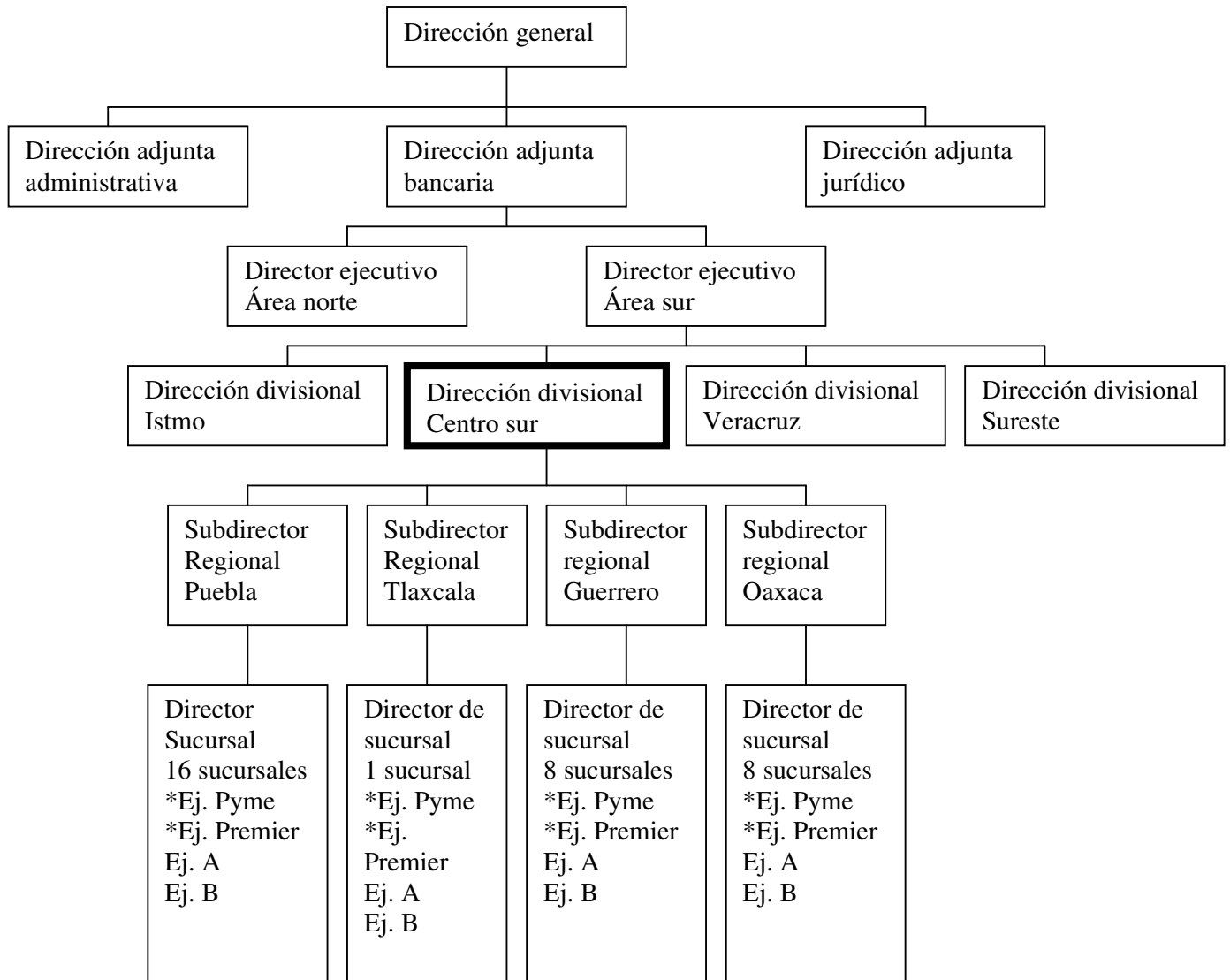
La Banca convierte la gran masa de pequeños ahorros, típicamente de corto plazo y adversos al riesgo, en crédito a distintos plazos y en instrumentos de inversión para otros agentes que toleran mayores niveles de riesgo. Esta intermediación esta sujeta

a leyes, regulaciones y políticas, tanto por las autoridades como por la alta dirección de las instituciones, para no poner en riesgo la estabilidad de las instituciones y en última instancia los recursos de la sociedad.

Administrar el sistema de pagos

Adicional a las funciones de administrar el ahorro y asignar el crédito eficientemente, existe una tercera igualmente importante que consiste en facilitar la liquidación de las obligaciones que se producen entre los agentes económicos, es decir, los bancos tienen un papel estratégico al permitir el flujo de los recursos financieros en todo el país al distribuir los billetes y monedas, al pagar los cheques que se emiten, al ofrecer servicio de pago con tarjetas de débito y crédito, al procesar transferencias electrónicas de fondos, al ampliar la distribución de efectivo a través de los cajeros automáticos.

II.3.- Organigrama



- Principales sucursales
- La finalidad del organigrama es ver el camino andado desde su inicio como ej. B hasta Director Divisional

III. El Crédito Bancario

En materia de crédito se presentaron innumerables experiencias, con los clientes el desconocimiento del crédito y, por ende, no hacer negocios, con el departamento de crédito, el desconocimiento del sustento y del análisis financiero, con la cartera vencida, la evidencia de otorgar un mal crédito, fueron muchas las experiencias negativas y, por ende, malos resultados; era urgente y necesario capacitarse en crédito, pues era y sigue siendo la mejor manera de hacer clientes y negocios, de tal manera se considera el conocimiento del crédito bancario como fundamental en el quehacer bancario.

III.1.- Naturaleza del Crédito Bancario

La función del crédito bancario es poner a disposición de las empresas o particulares dedicadas a actividades de producción, distribución y consumo, los capitales recibidos en depósito de terceras personas. La conveniencia de la economía general y no solo el interés de los inversionistas exige que estos capitales encuentren un empleo productivo para fomentar el desarrollo de las fuentes de trabajo existentes y la creación de otras nuevas, con el consiguiente incremento del bienestar y la riqueza social.

Ante la imposibilidad del contacto directo entre dueños de capitales improductivos y los particulares o empresas que requieren de ellos, es evidente la necesidad de un intermediario. Este nuevo factor de la actividad económica debe encargarse de llevar los capitales improductivos por cualquier causa de manos de sus dueños a las de quienes pueden emplearlos con fines productivos, para ello ha de merecer la confianza de los dueños de capitales, quienes de otro modo no se lo entregarían y ha de saber cuantificar el crédito que a su vez merezcan los productores, a fin de poderles entregar los capitales recibidos. Este importante papel de la concentración y redistribución del dinero bancos. La actividad fundamental de estas instituciones

es, pues, la organización de crédito para fines de producción, distribución y consumo.

III. 2.- Operaciones de crédito activas y pasivas

Las instituciones de crédito, en el ejercicio de sus actividades realizan operaciones que se clasifican en activas y pasivas. Si la institución concede un préstamo a un comerciante, está realizando una operación activa de crédito, puesto que la institución es acreedora y tiene derecho a exigir la restitución del dinero prestado. En cambio, son operaciones pasivas de crédito aquellas que, al celebrarse, transforman a la institución en deudora. El ejemplo más conocido de operación pasiva de crédito es el depósito bancario, que consiste en que una persona deposita una suma determinada de dinero en una institución de crédito y transmite a ésta la propiedad de la misma, la institución se convierte en deudora, puesto que esta obligada a restituir la suma depositada en la misma especie y en forma convenida; a la vista, a plazo o con previo aviso.

III.3.- Estudio del sujeto de crédito

Toda operación de crédito entraña un riesgo que tiene dos aspectos fundamentales: por una parte, cualquier crédito, como es lógico deberá contar con las posibilidades posibles de que el dinero prestado será el postre recuperado. Pero no basta que simplemente exista la posibilidad del recobro final del crédito otorgado, sino que la recuperación deberá ser oportuna, es decir la operación de crédito debe ser liquidada precisamente en la fecha o fechas determinadas de antemano.

A los dos aspectos descritos de riesgo de crédito, corresponden dos cualidades indispensables que deben reunir el sujeto de crédito, que hagan presumir que existen seguridades suficientes de que a la postre será liquidado el crédito y que dicha liquidación se efectuará en sus fechas de vencimiento. Estas características pueden agruparse bajo los nombres de:

Solvencia moral y económica y capacidad de pago

Con respecto a la solvencia moral y económica del sujeto de crédito, cabe hacer notar en forma especial que la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito en su artículo 49 obliga a los bancos de depósito a investigarla, cualquiera que sea el importe de las responsabilidades del deudor.

Solvencia moral

En primer termino, lo que más interesa conocer a los operadores de crédito respecto al sujeto de crédito, en su moralidad, no-solo en sus relaciones comerciales sino, inclusive, en su vida privada. En efecto, deben saber si se trata de una persona o empresa que este conceptuada satisfactoriamente en cuanto a su ética mercantil además, tratándose de una persona física se debe investigar si lleva una vida privada ordenada, pues como es natural, una vida privada en la que se violen constantemente las normas morales, aumenta desde luego el riesgo de una operación de crédito, ya que no es posible predecir hasta que momento el sujeto respetara en sus relaciones comerciales las normas correspondientes a un nivel que en su vida privada no sabe sostener. En el caso de personas jurídicas, debe tomarse en consideración por las razones apuntadas, la moralidad privada de sus principales directivos.

Se presume que el solicitante tenga solvencia moral cuando los informes comerciales revelen que su actuación ha sido recta y ordenada; que sabe respetar y reconocer sus compromisos que trata de cubrirlos oportunamente.

Informes comerciales

Llámense de esta manera a las opiniones que se obtienen en fuentes de confianza, sobre el concepto que les merece determinada persona física o moral por su reputación, capacidad para el manejo de sus negocios, solvencia, métodos de pago, etc.

Es norma invariablemente aceptada en los círculos comerciales y bancarios considerar estos informes con el carácter de confidenciales y sin garantía ni responsabilidad alguna por parte de quien los proporciona.

Con respecto a las fuentes de informes comerciales pueden clasificarse en dos grandes grupos:

Fuentes de información privada y
Fuentes de información pública.

La primera está constituida principalmente por los proveedores del investigado, sus competidores, sus banqueros, cámaras de comercio, agricultura e industria, según el caso, las compañías de seguro y las agencias especializadas en el ramo de informes comerciales.

Las segundas están constituidas principalmente por el buró de crédito y el registro público de la propiedad y el comercio.

Ahora bien, la información derivada de la propia experiencia del banco es obviamente la más valiosa pues está fundada en importantes aspectos, tales como el conocimiento personal que los directivos, gerentes o funcionarios, tienen del

investigado. Independientemente del conocimiento de sus negocios con el banco, como los documentos de cobranza y cuentas de cheques, etc.

Solvencia económica

Se presume que la tenga el solicitante cuando el análisis de su balance revele que su patrimonio es suficiente para garantizar tanto las obligaciones ya contraídas, como el crédito que solicita.

Tanto la solvencia moral como la económica son muy importantes, pero debe tenerse presente que, si falta la primera es muy peligroso descansar únicamente en la economía para otorgar el crédito. En efecto del deudor puede en un momento dado ocultar o afectar su patrimonio y declararse insolvente. En esta situación en banco quedaría sin recursos para cobrar o bien se encontraría en la necesidad de seguir un procedimiento judicial para la recuperación del crédito.

Capacidad de pago

Para que el crédito sea sano, no basta que haya solvencia moral ni patrimonio suficiente para garantizar el crédito. Es indispensable que el solicitante pueda allegarse los recursos necesarios en efectivo para hacer el pago oportuno a su vencimiento, los medios de pago deben provenir preferentemente de los ingresos derivados de la operación misma para la que se solicita el crédito y, como norma general para que el crédito que se otorgue sea sano, la inversión del mismo debe generar directa o indirectamente los elementos para que se cubra dentro del plazo pactado.

Es pues necesario, en todos los casos, investigar el objeto de la inversión del crédito en sus diferentes aspectos:

1. Que sea autoliquidación: esto es, que al realizarse produzca efectivo suficiente para el pago.
2. Que al destinarse a una inversión fija o al emplearse en gastos del negocio sirva indirectamente para aumentar el rendimiento o para sostenerlos y por lo mismo, para generar los medios de pago, por ejemplo, la compra de maquinaria para incrementar la producción o para reducir los costos.
3. Que en cualquiera de los dos casos mencionados en el punto anterior el plazo pactado para que el pago sea adecuado para dar tiempo a generar los fondos con que cubrirlos.

Ahora bien, el hecho de conceder facilidades de crédito descansando parcial o totalmente en firmas de fiadores o avalistas, desvirtúa el principio que debe observarse en toda concesión de crédito pues primordialmente este debe fincar en la solvencia y capacidad del pago del deudor directo y no de las firmas de garantías, ya que estas últimas únicamente deben presentar una seguridad asesora.

Por otro lado, puede suceder que los fiadores o avalistas no estén en condiciones de cubrir inmediatamente las obligaciones de sus avalados esta situación ocasionaría trámites molestos en el cobro de los documentos y menoscabo de las relaciones con los fiadores o avalistas sobre todo si son clientes del propio banco que concedió el crédito por esta razón, a todas luces resulta preferible, en términos generales, analizar previamente la situación económica y financiera del posible acreditado y conocer su capacidad y métodos de pago, declinando la operación cuando no sea sujeto atractivo de crédito. En términos generales, puede decirse que las operaciones que se llevan a cabo descargando en firma o aval de terceros deben atenderse como operaciones poco recomendables.

Arraigo en la localidad

Este es, desde luego, un punto interesante que el ejecutivo debe tomar en consideración, ya que una persona con arraigo en una región ofrecerá mayores seguridades que otra que no lo tenga pues, por ejemplo al recurrir en búsqueda de información a otras fuentes, estas tendrán un conocimiento mayor de la situación y métodos de operar del informado, por lo tanto, las opiniones que den sobre el mismo, estarán mejor fundadas y merecerán mayor confianza además, el sujeto de crédito que tiene arraigo en una plaza es el primer interesado en conservar su buena reputación y su posición económica, por razones obvias.

En el caso de individuos de nacionalidad extranjera, es de tomarse en consideración que siempre existe el peligro de que su arraigo en el país no sea profundo, y, en el caso de que sus negocios se compliquen y originen situaciones difíciles, traten de abandonarlos para establecerse en otra parte, con el consiguiente peligro para sus acreedores.

Capacidad y experiencia

Un aspecto fundamental que debe conocerse es si el acreditado cuenta con la experiencia y capacidad necesarias en el ramo en que está operando. Para esto, habrá que estudiar el tiempo que lleva al frente del negocio o de otros similares; la organización que tenga en su empresa; si esta es suficiente si cuenta con la habilidad necesaria para manejar a su personal, para vender sus productos y, en su caso, para manufacturarlos; si controla en debida forma la marcha interna de su negocio mediante sistemas adecuados de costos y calidades; si ha sabido sortear con éxito la competencia etc. También debe investigarse si cuenta con un consejo técnico suficiente y eficaz, sobre todo en el caso de industrias en las que por diversos métodos deben asegurarse una información y ayuda técnica adecuadas para tener al día sus sistemas de producción, sin exponerse a que métodos mejores

en organizaciones competidoras eliminen del mercado sus productos o por lo menos, afecten su precio o dificulten su colocación.

Estabilidad

Es indispensable estudiar de la empresa, es decir, analizar si la misma no se organizo al amparo de circunstancias transitorias que la hicieron costeable y que, al desaparecer dichos factores, pueden ponerla en situación difícil. Sobre ese punto tenemos ejemplos muy gráficos de establecimiento que, organizados al amparo de las circunstancias creadas por la última guerra mundial, al terminar esta e irse normalizando poco a poco la situación general tuvieron una vida económica cada vez más precaria e inclusive en muchos casos fueron eliminadas del mercado.

Plazo para el pago

Pueden cumplirse los requisitos básicos de autoliquidación o de incremento indirecto de los medios de pago, pero si estos no se obtienen dentro del plazo pactado, se tropezaría con dificultades para cobrar al vencimiento.

Es pues indispensable que, al estudiar este punto, se cuide de verificar que el plazo propuesto vaya de acuerdo con los recursos que tendrá el solicitante al vencimiento.

Obtención y verificación de estados financieros

Según se ha explicado anteriormente, el crédito bancario está orientado hacia el fomento de las actividades económicas del país que desarrolla principalmente el conjunto de las empresas mercantiles, es evidente, por lo tanto, que una fuente valiosísima de datos de información para la concesión del crédito bancario debe obtenerse de los estados financieros que constituyen una sintaxis de las transacciones registradas en la contabilidad del negocio, durante un determinado

periodo, así por ejemplo, el estado de perdidas y ganancias, muestra una recapitulación de los diversos ingresos, costos y gastos de un periodo comprendido entre dos balances sucesivos e indica, como resultado final, una cifra de utilidad o perdida neta. Por otra parte, el balance general muestra la situación financiera a que ha llegado, la empresa en un momento determinado como consecuencia de las operaciones practicadas, que se condensan en el estado de pérdidas y ganancias.

La información de interés para un banco, tratándose de créditos a corto plazo, tendrá como objeto compulsar la capacidad de pago de la empresa para cubrir sus compromisos y determinar la productividad del negocio. Cuando se trate de créditos a largo plazo, el banco tendrá interés especial en las posibilidades de recuperación del capital y los intereses; en la potencialidad de producción del negocio y, en general, en la seguridad del crédito.

Esta información puede obtenerse en una forma sistemática por medio de análisis e interpretación de los estados financieros para llegar a conclusiones acerca de la solvencia, estabilidad y productividad del negocio. Dicho análisis es indispensable, tanto para los efectos de aprobación de nuevos créditos, como para la vigilancia de los datos que permitan conclusiones sobre el particular.

Independientemente del análisis de los estados financieros, conviene estudiar otros factores que influyen poderosamente en la mayor o menor productividad de un negocio, a saber:

- a) ubicación de la empresa
- b) competencia en el mercado
- c) ramo del negocio
- d) calidad de los productos que venda o fabrique
- e) publicidad
- f) administración.

Como aspecto básico de la administración, se tendrán presentes las condiciones de la edad, salud, etc. De la persona que venga llevando la dirección de la empresa y los trastornos que sufriría esta en caso de audiencia temporal o definitiva de dicha persona. En otras palabras, la estabilidad de un negocio depende de que cuente con varias personas igualmente hábiles y conocedoras que ejerzan mancomunada o indistintamente el mando, pues de lo contrario, tal negocio estará sujeto a tropiezos y aun a quebrantos al faltar la dirección del titular.

Los puntos anteriores constituyen, a grandes rasgos, los factores principales que deben investigarse para hacer el estudio del sujeto de crédito.

En resumen, creemos conveniente hacer hincapié en que la operación sea buena desde su origen, casi siempre es buena en sus resultados; pero aquella que no surgió normalmente, sino que se derivó de un acto de complacencia, de una debilidad o de un descuido, lleva un por ciento considerable de probabilidades de tropiezo. Para un banco es vital crear una cartera sana, para que, en cualquier situación anormal presente un activo fácilmente realizable ya que esta es la base fundamental de la concesión de crédito.

Como conclusión podemos decir que el crédito debe ser bueno para el cliente y bueno para el banco que lo concede, pues si no lo es para alguno de los dos resulta preferible abstenerse de concederlo.

III. 4.- Análisis de crédito

Antes de efectuar un análisis financiero se debe tener en mente la definición de lo que es un crédito bancario.

“Es una transferencia de dinero que hace una institución de crédito en un momento dado a una persona física o moral, para ser devuelto en un plazo determinado, mediante el pago de intereses, por el uso del mismo”.

Fundamentalmente el crédito funciona sobre la base de confianza y responsabilidad en dos aspectos primordiales: en el que el solicitante sea moralmente responsable y tenga la intención de cubrir su deuda.

Análisis de crédito

En el análisis de crédito deben considerarse los siguientes puntos:

1.- Medio ambiente

a) factores gubernamentales

En la mayoría de los programas de expansión interviene el gobierno, por lo tanto, es necesario conocer en que forma lo hace. Así mismo es necesario investigar si alguna regularización del gobierno puede afectar la habilidad de la empresa para vender sus productos.

- b) tecnología
- c) exportaciones e importaciones

2.-Habilidad de la administración

3.-Productos y procesos

4.-Planeación financiera

- a) clientes
- b) condiciones de créditos
- c) rebajas, devoluciones y cuentas incobrables
- d) principales financiamientos que obtiene

5.-Mano de obra

- a) relaciones laborales

6.-Materia prima

- a) materias primas básicas
- b) otras materias primas e insumos.

Es importante resaltar situaciones que puedan afectar estos renglones.

- 1.-proveedores
- 2.-factores que afecten el precio
- 3.-sustitutos de materia prima
- 4.-disposición de materia prima
- 5.-daños

7.-Producción

- a) calidad y eficiencia de la planta y equipo
- b) transporte y canales de distribución

8.-Mercadotecnia

- a) análisis de mercado
 - 1.- Oferta y demanda
- b) principales competidores
- c) ventaja competitiva de la empresa
- d) principales productos
- e) principales consumidores

9.-Otros factores

- a) banco operador
- b) tipo de crédito
- c) monto (en MN. o cualquier moneda) desglosado por tipo de moneda
- d) plazo y forma de pago
- e) tasa
- f) destino

g) garantías

Operaciones de crédito

1.- Para apoyo al capital de trabajo y ciclo financiero

- Cobro inmediato
- Remesas en camino
- Descuentos mercantiles
- Crédito de habilitación o avio
- Crédito simple
- Crédito en cuenta corriente

2.- Para apoyo a la producción

- Crédito refaccionario
- Préstamo con garantía de unidades industriales
- Crédito simple

3.- Para adquisición de bienes y servicios

- Prestamos de consumo duradero
- Créditos hipotecarios
- Tarjeta de crédito
- Crédito de nomina

IV. Desarrollo de la Estrategia Comercial y de Recursos Humanos

IV.1.- Estrategia Recursos Humanos

Dirigir a un equipo de profesionales (directores y ejecutivos de sucursales) para el cumplimiento de los objetivos y metas, Integrándolos, Capacitándolos Motivándolos, Evaluándolos.

Selección de personal

Los integrantes del equipo deberán reunir ciertas características (perfil) para el buen desempeño de las funciones a realizar, dentro de las más importantes son:

Formación académica

Responsabilidad

Proactividad

Creatividad

Honradez

Lealtad

Extrovertido

Ambición

Compromiso

Uno de los principales problemas que se tiene respecto de contar con un equipo con estas características es el personal ya existente, aquí es donde radica una parte importante de las funciones del director, llevar al personal ya existente a que desarrolle todas estas características, Habrá quien las logre desarrollar con éxito y así asegurar su permanencia en la institución, no así aquellos que no lo logran, la

suplencia en teoría no debería de tener mayores complicaciones; sin embargo nos enfrentamos a dos problemáticas: la mas importante es el tope salarial por política establecido para el puesto con lo cual se pierde la oportunidad de un buen contrato cuando tenemos enfrente a un buen candidato que desea y merece mas de lo ofrecido, el otro problema que se da de manera natural es el personal que no cuenta con experiencia, este normalmente no es exigente en cuanto a sueldo, lo que desea es una oportunidad, los resultados se darán a mediano o largo plazo.

Capacitación

El personal deberá forzosamente estar capacitado para poder desempeñar sus funciones, La mayor parte de la capacitación la da la propia institución y esta es de manera integral, conocimientos básicos de la banca, productos bancarios características y funciones, lavado de dinero, guías básicas de control (auditoria), así como técnicas de venta, Dirección Efectiva y Liderazgo.

Para desarrollar en el personal las habilidades y actitudes que requiere la prestación de servicios bancarios se tomo como referencia la obra de Stephen R.Covey “los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Los hábitos de la gente altamente efectiva

Personal con mentalidad proactiva

Como seres humanos somos responsables de nuestra propia vida, Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos anteponer los valores a los sentimientos. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de que las cosas sucedan. Responsabilidad si analizamos esta

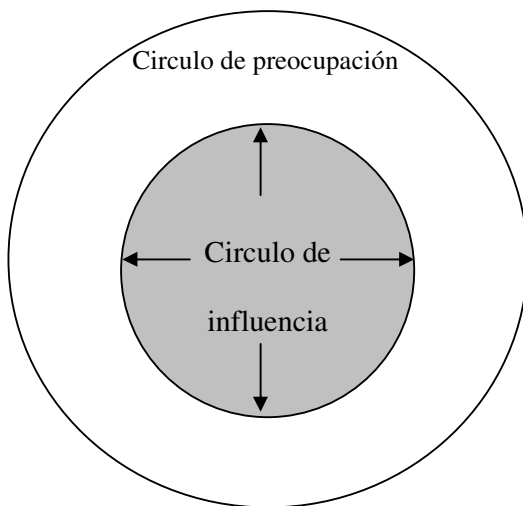
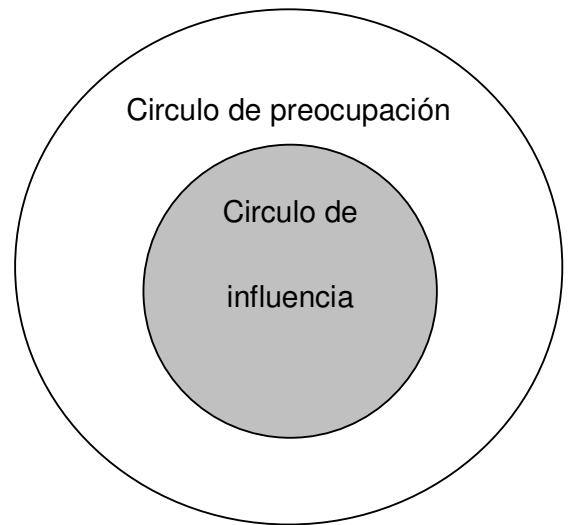
palabra encontramos que hace alusión a responder y habilidad, como seres humanos inteligentes conscientes se nos genera la habilidad de escoger o elegir la respuesta. La conducta de las personas proactiva es un producto de su propia elección, se basa en valores y no es producto de las condiciones ni tampoco de los sentimientos, cuando no se dan estas situaciones nos volvemos reactivos, la capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e interiorizados, las personas proactivas también se ven influenciadas por estímulos externos, físicos, sociales o religiosos, pero su respuesta se da en base a los valores.

Tomar la iniciativa.- nuestra naturaleza básica consiste en actuar esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares y sobre todo nos da poder para crear la circunstancias, tomar la iniciativa no significa ser insistente o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de que las cosas sucedan. Muchas personas esperan que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Las personas que llegan a ocupar buenos puestos son personas proactivas, aquellas que son soluciones para los problemas y no problemas de ellas mismas, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizan la tarea.

Círculo de preocupación - círculo de influencia.- Otra forma de tomar mas conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en que invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tiene una amplia gama de preocupaciones: La salud, los hijos, el trabajo, la economía, las guerras, la inseguridad etc. Podemos separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un “círculo de preocupación”. Cuando revisamos las cosas que están dentro de nuestro círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no tenemos ningún control real, y con respecto a otras podemos hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un “círculo de influencia” más pequeño.

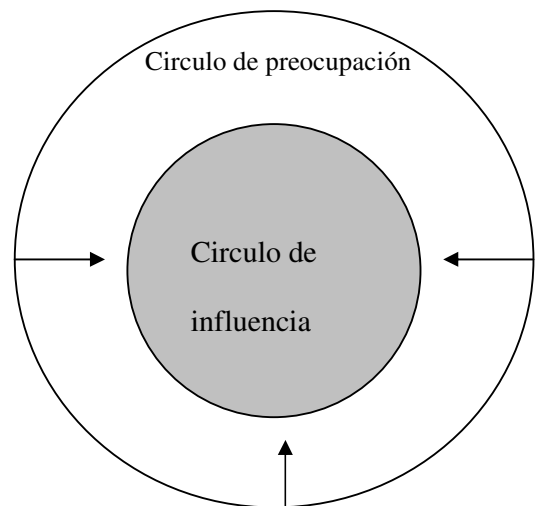
Determinando cual de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de proactividad. Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia. Por otra parte las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio, y en circunstancias sobre las cuales no tienen ningún control. Cuando trabajamos en el círculo de preocupación otorgamos a cosas que están en su interior el poder de controlarnos.

CIRCULOS DE INFLUENCIA



Foco proactivo

(La energía positiva amplía el círculo de influencia)



Foco reactivo

(La energía negativa reduce el círculo de influencia)

Habito

Primero lo primero; Establecer prioridades

Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos.

La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide que es -lo primero-, la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina puesta en práctica.

Disciplina deriva de –discípulo-: discípulo de una filosofía, de un conjunto de valores, de un propósito supremo, de una meta superior o de la persona que la representa.

Si uno es un administrador efectivo de sí mismo, la disciplina proviene del interior: es una función de la voluntad independiente. Uno es discípulo, un seguidor de los propios valores profundos y sus fuentes. Y tiene la voluntad, la integridad, de subordinar a esos valores todos los sentimientos, impulsos y estados de ánimo.

Esa subordinación requiere un propósito, una misión, un claro sentido de dirección y valor establecido por el segundo habito, un ardiente ¡sí! Interior que hace posible decir “No” a otras cosas.

Distinguir entre lo urgente y lo importante

Los dos factores que definen una actividad son urgentes e importantes. Urgente significa que se necesita una atención inmediata, “ahora” La materias urgentes son por lo general muy visibles. Nos presionan; reclaman acción. A menudo complacen a otros. Por lo general las tenemos en nuestras propias narices. Y suelen ser agradables, divertidas. ¡Pero con la misma frecuencia carecen de importancia!

La importancia tiene que ver con resultados. Si es algo importante, realiza una aportación a nuestra misión a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las acciones urgentes reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener, con facilidad nos veremos desviados hacia respuestas ante lo urgente.

Matriz importante-urgente

Importante	Urgente	No urgente
	I	II
	Actividades: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Actividades: Prevención, actividades de CP Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, recreación
No importante	III	IV
	Actividades: Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	Actividades: Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables

Matriz de la Administración del tiempo

Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de la crisis

I Resultados *estrés *agotamiento *administración de crisis *siempre apagando incendios	II
	IV
III	

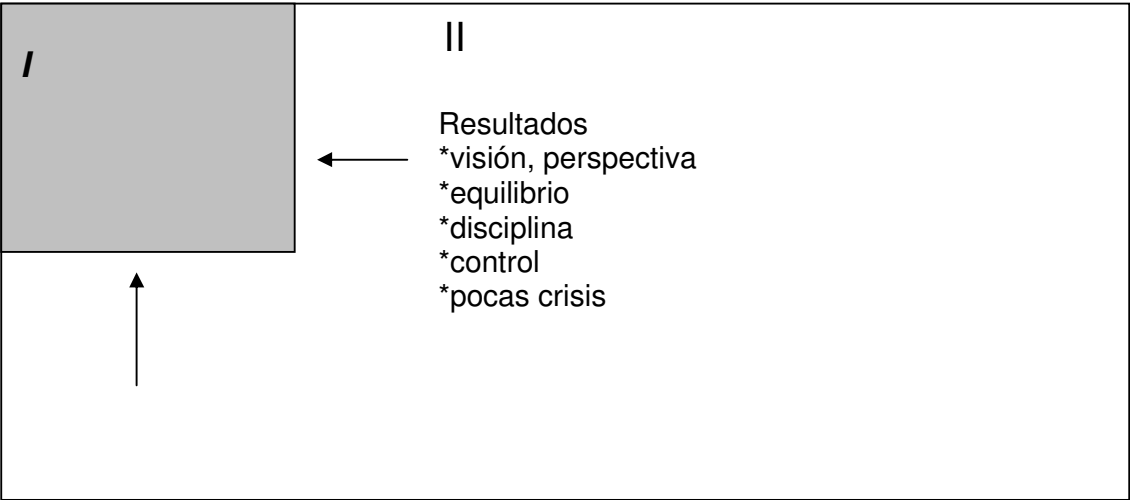
Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante tres, pensando que están en el cuadrante uno. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.

I	II
III Resultados *concentración en los plazos cortos *administración de crisis *carácter de camaleón, atento a la reputación *considera que las metas y planes no valen la pena *se siente impotente, excluido del control *relaciones muy frágiles o rotas	IV

Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes tres y cuatro llevan vidas básicamente irresponsables.

I		II
III	Resultados *total irresponsabilidad *despido de los empleos *dependiendo de otros o gobernado por apremios básicos	IV

Las personas efectivas permanecen fueran de los cuadrantes tres y cuatro porque son urgentes o no. No son importantes. También reducen el cuadrante uno, pasando más tiempo en el cuadrante II. El cuadrante II es el corazón de la administración efectiva. Tratan de las cosas que no son urgentes, pero si importantes.



Analizando la matriz de la Administración del tiempo, el cuadrante 1 es urgente e importante, tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. A las actividades del cuadrante 1, por lo general, se denominan crisis o problemas. Todos experimentamos en nuestras vidas algunas actividades del cuadrante 1, pero el cuadrante 1 agota y consume a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, productores que trabajan al borde de los plazos.

Mientras uno se centra en el cuadrante I, este crece cada vez más hasta que nos domina. Es como el oleaje. Llega un gran problema nos golpea y nos deja tendidos y confusos. Uno lucha, se pone en pie, y lo único que consigue es quedar frente a otro problema que vuelve a golpearlo y dejarlo tendido.

Algunas personas son literalmente acibilladas por los problemas todo el día y cada día. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. Las personas que trabajan en el cuadrante I, por lo general viven con estrés, agotamiento, administrando crisis y apagando incendios.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III, “urgente, pero no importante”, pensando que están en el cuadrante I. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes. Pero en realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros. Las personas que trabajan en el cuadrante III, por lo general se concentran en el corto plazo, administran crisis, ofrecen carácter de camaleón, se sienten importantes aunque no hagan planes ni tengan el control, sus relaciones son frágiles.

Las personas que trabajan en los cuadrantes III y IV, prácticamente llevan vidas irresponsables.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes, o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando mas tiempo en el cuadrante II, el cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que no son urgentes, pero si importantes, el trabajar en el cuadrante II, te da visión, perspectiva, equilibrio, disciplina, control pocas crisis.

Habito

Pensar en ganar/ganar

Ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía, ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéfico, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de la gente tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor de un camino superior.

Existen varias alternativas a ganar/ganar:

Gano /pierdes “si yo gano tu pierdes” el liderazgo utilizado en esta alternativa es el autoritario “si yo consigo lo que quiero, tu no consigues lo que quieres”. Las personas del tipo gano/pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posiciones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

La mayoría de las personas tiene profundamente inculcada la mentalidad gano/pierdes desde el nacimiento. La familia es la primera y mas importante de las poderosas fuerzas formadoras, forman a sus hijos bajo el concepto de “ganador”, tiene que ser mejor que los demás, el valor se obtiene en comparación con los otros.

Pierdo/ganas. Pareciera que no debiese existir pero si. Las personas están programadas a la inversa. Adelante imponme lo que quieras Pisotéame de nuevo todos lo hacen, soy un perdedor, siempre lo he sido, soy un conciliador. Haré cualquier cosa para conservar la paz. Pierdo/ganas. No tiene norma, ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna vision. Las personas de este tipo por lo general están deseosas de agradar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás los intimida fácilmente. Como estilo de liderazgo, representa permisividad o indulgencia. Las personas de gano/pierdes aman a las pierdo/gano, les pueden chupar la sangre, aman su debilidades se aprovechan de ellas y los fortalece.

Pierdo/pierdes cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o hacérselas pagar al otro, Pierdo/pierdes es la filosofía del conflicto, es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin decisión

interior, que son desdichadas y piensas que las demás también deben serlo. Si nadie gana nunca tal vez ser perdedor no sea tan malo.

Ganar/ganar o no hay trato, la negociación superior. Si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes, se coincide en no estar de acuerdo, no hay trato. No se crea ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato no emprenderemos juntos una tarea en particular, por que es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mejor comprenderlo desde un inicio y no tener problemas seguros. Cuando se tiene presente la opción del “no hay trato”, se puede decir con honestidad: “solamente me interesa un acuerdo ganar/ganar. Quiero ganar y deseo que usted también gane.

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el carácter, y a través de las relaciones fluye en acuerdos, Se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar/gana. Y supone un proceso.

Carácter

El carácter es la base del paradigma ganar/ganar, hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar/ganar.

Integridad.- el valor que nos atribuimos nosotros mismos, los hábitos, primero, segundo y tercero nos ayudan a desarrollar y mantener la integridad. Cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno de esos valores;

No hay modo de recurrir a un gano en nuestras vidas si ni siquiera sabemos, en sentido profundo, en que consiste. Y si no podemos comprometernos y mantener los

compromisos con nosotros mismos y con otros, nuestros compromisos carecen de sentido. Nosotros la sabemos; ellos lo saben. Advierten la duplicidad y se ponen en guardia. Falta una base de confianza, y ganar/ganar se convierte en una en una técnica superficial e inefectiva, la integridad es la piedra angular de la base.

La madurez.- es el equilibrio entre el coraje y el respeto. Muchas personas piensan en términos dicotómicos. Creen que si uno es amable, no puede ser rudo. Pero ganar/ganar es amable... y también rudo. Duplica en rudeza a gano/pierdes. Para recurrir a ganar/ganar uno no solo ha de ser amable; tiene que ser valiente, No solo debe experimentar empatía, sino también confianza en si mismo. No ha de ser solo considerado y sensible, sino también valiente. Lograr ese equilibrio entre coraje y consideración es la esencia de la madurez real y fundamental para el ganar/ganar.

Mentalidad de abundancia. El tercer rasgo caracterológico esencial para la filosofía ganar/ganar es la mentalidad de abundancia, el paradigma de que en el mundo hay mucho para todos.

La mayor parte de las personas tienen profundamente grabado en su interior la mentalidad de escasez. Ven la vida como si hubiera pocas cosas. La mentalidad de escasez es el paradigma de suma cero de la vida.

Las personas con mentalidad de escasez se sienten mal si tienen que compartir reconocimiento y mérito, poder o beneficio. También se sienten muy mal ante los éxitos de los demás, incluyendo hasta los miembros de la familia. Cuando alguien recibe un reconocimiento especial, una ganancia inesperada, tiene un éxito notable o alcanza una meta, casi les parece que se lo han arrebatado a ellas.

La mentalidad de abundancia surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personales. Se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo.

Un carácter rico en integridad, madurez y mentalidad de abundancia posee una autenticidad que va más allá de la técnica o la falta de técnica en las interacciones humanas.

Relaciones

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones del tipo ganar/ganar. La confianza emocional es la esencia de la filosofía ganar/ganar. Sin confianza, lo mejor a nuestro alcance es la transacción; sin confianza, nos falta credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para creatividad real.

Pero si nuestra confianza emocional es rica, la credibilidad ya no será un problema, de modo que usted sabe y yo sé que nos respetamos profundamente. Nos centramos en las cuestiones, y no en las personalidades o posiciones.

Como confiamos el uno en el otro, estamos abiertos a todos. Ponemos nuestras cartas sobre la mesa, ambos nos comprometemos a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad, y a trabajar juntos a favor de la tercera alternativa, de la solución sinérgica, que será una respuesta mejor para los dos.

Una relación en la que la confianza es rica, y ambas partes están profundamente comprometidas con el paradigma ganar/ganar, es la catapulta ideal de una gran sinergia...pero que pasa si ese tipo de relación no se da, nos topamos con

gano/pierdes, o pierdo/ganas. No se llega a ganar/ganar en cualquier circunstancia. Es necesario abordar problemas profundos y diferencias fundamentales. Pero la tarea se ve facilitada cuando ambas partes son concientes, y se comprometen.

Como ganar/ganar es un principio que se pone a prueba en la vida, podemos hacer comprender a la mayor parte de las personas que ganarán mas de lo que quieren si procuran obtener lo que tanto ellos como nosotros queremos, sin embargo algunas están atadas a la mentalidad gano/pierdes, y ni siquiera piensan en ganar/ganar, surge entonces ganar/ganar o no hay trato.

Acuerdos

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección a ganar/ganar.

Resultados deseados. Identificar lo que hay que hacer y cuando.

Directrices. Especificar los parámetros (principios y/o políticas) que enmarquen los resultados que se deben alcanzar.

Recursos. Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.

Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimientos y el momento de evaluación.

Consecuencias. Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

Esto cinco elementos otorgan a los acuerdos ganar/ganar una vida propia. Al establecer en estas áreas, desde el principio, una comprensión y acuerdos claros y recíprocos se crea un patrón para medir el propio éxito.

Sistemas

La filosofía de ganar/ganar solo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Si uno habla en ganar/ganar pero recompensa en gano/pierdes, se tiene entre las manos un programa perdedor.

Básicamente, uno consigue lo que recompensa. Si queremos lograr las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensas debe ser congruente con tales metas y valores. Cuando falta esa congruencia sistemática, diremos una cosa para hacer otra.

Procesos

La naturaleza altamente interrelacionada de los procesos ganar/ganar con la esencia del paradigma en sí. Solo se pueden alcanzar soluciones ganar/ganar, con procesos ganar/ganar: el fin y los medios son los mismos.

La filosofía ganar/ganar no es una técnica de personalidad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa

en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brinden sustento. Y se realiza mediante procesos.

Habito

Procure primero comprender, y después ser comprendido

Escucha empática

Procure primero comprender supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de otras personas.

Cuando otra persona habla, por lo general la escuchamos en uno de los cuatro niveles. Podemos estar ignorándola, no escucharla en lo absoluto. Podemos fingir, Si, Ya. Correcto. Podemos practicar la escucha selectiva, oyendo solo ciertas partes de la conversación. Finalmente, podemos brindar una escucha atenta, prestando atención y centrando todo nuestra energía en las palabras que se pronuncian; Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma mas alta de escuchar, la escucha empatica. Escuchar con la intención de comprender, procurar primero entender, comprender realmente.

La escucha empática entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de es marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

La empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. Y a veces es la emoción y la respuesta mas apropiada. Pero a menudo la gente se nutre, se alimenta con la simpatía, lo cual la hace dependiente, la esencia de la escucha empatica no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente, La escucha empatica incluye mucho mas que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas. Los expertos en comunicación estiman que, solo el 10 por ciento de lo que comunicamos esta representado por palabra, Otro 30 por ciento se vehiculiza a través de diversos sonidos, y el 60 por ciento restante es lenguaje corporal. En la escucha empatica, uno escucha con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados, se escucha la conducta, se percibe, se intuye, se siente.

IV.2.- Estrategia Comercial: Marco de referencia y Metodología.

El desarrollo de la estrategia comercial tiene como finalidad garantizar la consecución recurrente de los objetivos a través de las metas individuales del equipo de trabajo, que inician desde la Dirección General hasta el nivel de ejecutivos.



IV.2.1.- Marco de Referencia y Metodología

Contenido:

- Marco de referencia
- Misión
- Funciones
- Desarrollo de funciones y tareas

Marco de referencia

En el momento actual, la banca, esta evolucionando hacia una banca de clientes competitiva.

Para ello hay que implementar una estrategia comercial que dé como resultado una gestión más eficaz, logrando así los objetivos de la zona gracias al cumplimiento de los mismos de forma recurrente, en todos y cada uno de los niveles que conforman su estructura de comercialización.

Esta Estrategia Comercial se desarrolla a través de:

Metodología en la actuación comercial:

Directores de zona, directores comerciales, directores y subdirectores de sucursal, ejecutivos premier, ejecutivos PYME, ejecutivos de cuenta A y ejecutivos de cuenta B.

Progresivo cambio de orientación de la red de sucursales desde una gestión basada en la venta de productos hacia un enfoque orientado a clientes y prospectos, basado en la caracterización y gestión comercial.

Desarrollo continuado de las competencias comerciales y personales de quienes conforman la zona.

Gestión centrada en las personas, que garantice que toda la red comercial conozca e interiorice el modelo comercial y obtenga en forma recurrente el logro de sus metas.

Interiorizar, comprometerse y hacer evolucionar la estrategia comercial son la mejor y única garantía de conseguir la “eficacia comercial” perseguida y por ende, los objetivos de negocio, en forma recurrente.

IV.2.2.- Misión y Funciones de directores

Misión del director

La misión del director de sucursal como responsable directo de su oficina, es de ser motor y dinamizador de la actividad comercial de su sucursal, garantizado de esta manera el logro recurrente de los objetos de negocio, compuestos por las metas de:

La sucursal

Cada ejecutivo de su sucursal

Funciones del director de sucursal

Para garantizar la implantación y seguimiento en la red de sucursales como herramienta necesaria para el logro recurrente de las metas individuales y por equipos, se han definido las siguientes funciones del director de sucursal:

Dirigir a las personas de su equipo comercial.

Identificar las oportunidades de negocio, propias y del equipo comercial.

Planificar y programar la actividad comercial propia y del equipo comercial que garantice la consecución recurrente de las metas.

Garantizar el desarrollo de las ventas de calidad de su equipo comercial.

Seguimiento inteligente.

IV.2.3 Etapas del proceso de dirección y evaluación de equipos de trabajo

Dirigir a las personas de su equipo comercial

Entrevista personal con cada uno de los miembros del equipo de la sucursal

Finalidad:

Conocer mejor personal y profesionalmente a cada uno de los miembros de su sucursal e identificar sus necesidades de capacitación para gestionar y motivar al equipo de manera eficaz.

Frecuencia: cada tres meses con cada persona.

Duración: 1 hora

Soporte: guía de entrevista personal

Participantes:

Director de la sucursal
Resto del equipo de la sucursal

Contenidos:

Entorno familiar, económico, social, hobbies, y actividades personales

Como se identifica con su puesto

Aspiraciones personales y profesionales

Conclusiones:

Sentido de pertenencia a la organización

Detección de fortalezas y debilidades

Detección de necesidades de capacitación. (Nivel cultural y de formación)

Es imprescindible que el Director de Sucursal conozca a todos y a cada uno de su equipo de trabajo, no se puede concebir el cumplimiento de metas y objetivos si el Director de la Sucursal no conoce a su personal, En la medida que se conoce al equipo de trabajo, se sustenta los alcances de compromiso que se contraen, se genera la confianza necesaria para la toma de decisiones acertadas, siempre considerando el cumplimiento de los objetivos y metas, dando a cada uno de los integrantes del equipo el grado de compromiso acorde.

Garantizar que toda la información relevante sobre productos y estrategias del banco es comprendida e interiorizada por todos los miembros de la sucursal.

Finalidad:

Comunicar regularmente toda la información relevante sobre productos y estrategias del banco a todo el equipo de la sucursal

Frecuencia:

Cada semana un producto y/o estrategia...

Duración:

Máxima de 30 minutos, dentro de la junta semanal

Soporte:

Ficha de producto, presentación, comunicado, e-mail, Intranet, etc.

Participantes:

Director de la sucursal
Resto del equipo de la oficina

Contenidos:

Estrategias del banco

Resultados y estrategias de la regional, zona y sucursal

Cualquier otro aspecto relevante que ayude a conocer mejor al banco y sus estrategias

La información vale oro, si un director de sucursal se la guarda no vale absolutamente nada, por su importancia o urgencia existe información que si se conoce al otro día, ya es obsoleta, la información tiene que fluir en la sucursal, tiene ser que oportuna y tiene que ser clara, tiene que ser específica. El director de la sucursal tiene que mantener a su equipo de trabajo bien informado y actualizado.

Identificar oportunidades de negocio

Conocer el potencial de negocio de la cartera de clientes.

Conseguir prospectos de calidad.

Conseguir referidos calificados en las gestiones con clientes.

Conocer el potencial de negocio de la cartera de clientes

Finalidad:

Contactar con los clientes de mi cartera para identificar su potencial de negocio.
Garantizar que todo el equipo comercial realiza la misma acción.

Frecuencia:

Diaria (necesaria para poder realizar actividad comercial)

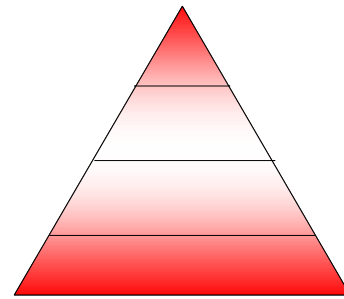
Soporte:

Ficha de cliente (gestión comercial)
Script de contacto con clientes
Guía de identificación de potencial del negocio del cliente

Participantes:

Director de la sucursal
Ejecutivos de cuenta

Esta acción nos va a ayudar a la planificación de la actividad comercial, y así realizar visitas mejor dirigidas a nuestros objetivos con un mejor porcentaje de éxito



Mantener

Crecer

Recuperar

Incorporar
clientes del
mismo
perfil

Estándares mínimos mensuales:

Dir. Sucursal	20
Ejec. PYME	30
Ejec. Premier	50
Ejec. A y B	50

Cuando analizas la cartera propia de una sucursal, es impresionante los resultados que de ella obtienes, como lo marca la regla general el 20% de sus clientes representa el 80 % de de su cartera, de los ingresos, de las

estrategias, en fin de prácticamente todo...tenemos en casa todo para cubrir las metas.

Prospectos referidos

Finalidad:

Conseguir referidos calificados en las gestiones con clientes para poder realizar acciones comerciales mejor dirigidas y con una mayor eficacia

Frecuencia:

En cada visita y/o contacto, nuestro objetivo debe ser conseguir un referido nuevo de nuestros clientes

Soporte:

Guía de registro de referidos
Guía del potencial de negocio de referidos

Participantes:

Director de la sucursal
Ejecutivos de cuenta
Subdirector y resto del equipo de la sucursal

La realización continua y recurrente de esta acción será de gran ayuda para realizar una planificación comercial de calidad que nos asegure una gestión comercial de más éxito (incrementar el % de bateo)

Estándares mínimos mensuales

Nuevos prospectos referidos (se obtienen de la actividad comercial diaria con clientes satisfechos).

Dir. Sucursal	10
Ejec. Pyme	15
Ejec. Premier	15
Ejec. A y B	25

Subdirector y resto del equipo de la sucursal 25.

Planificar y programar la actividad comercial propia y cada uno de sus ejecutivos.

Reunión individual para la distribución de objetos.

Agenda tipo / actividades.

Finalidad:

Garantizar que la planificación y programación de la actividad comercial propia y de cada uno de sus ejecutivos, garantiza la consecución de las metas.

Frecuencia:

Mensual con programación semanal.

Duración: variable.

Soporte:

Agenda comercial, cartera de clientes, fichas de clientes, listado de referidos. Planificación comercial.

Participantes:

Director de sucursal y ejecutivos.

Contenidos:

Planificar y programar en base al potencial de negocio de la cartera de clientes y prospectos referidos.

Asegurarse que la planificación está acorde a las metas de cada ejecutivo.

Establecer el ritmo comercial por ejecutivo (meta, estándar de efectividad “% de bateo”, montos promedio, etc.).

No se puede dejar “a medias” es decir hay que “sentarse” con cada ejecutivo hasta que estemos convencidos que con la planificación realizada se van a conseguir las metas.

Reunión individual para distribución de objetivos:

Finalidad:

Entrenar las metas en una reunión personal en la que comunique las estrategias del banco y programe junto con cada ejecutivo las mejores acciones para su consecución estableciendo compromisos.

Frecuencia:

Trimestral con revisión mensual

Duración:

1 hora y 30 minutos

Soporte:

Distribución de metas por ejecutivo

Participantes:

Director de sucursal y ejecutivos

Contenidos:

Presentar las metas, y establecer las acciones basadas en el conocimiento y potencial de la cartera del ejecutivo

Acordar compromisos mutuos y acciones para lograr las metas

Establecer el ritmo comercial por ejecutivo (meta, estándar de efectividad “% de bateo”, montos promedio, etc.)

Agenda tipo / actividad

Actividad	Frecuencia	Duración
Entrevista personal con todo el equipo de la sucursal	Trimestral	1 hr.
Reunión individual para distribución de objetivos	Trimestral	1.5 hrs.
Comunicar la información relevante sobre productos y estrategias del banco	Mínimo mensual	
Juntas diarias de sucursal con equipo comercial	Diario	30 min.
Identificar oportunidades de negocio (potencial de cartera de clientes y referidos)	Diario	
Planificar y programar la actividad comercial propia y de cada uno de sus ejecutivos	Semanal	
Contacto con clientes con variaciones relevantes	Diario	
Visita de acompañamiento a un cliente de cada ejecutivo	Mensual	
Reunión semanal de la sucursal	Semanal	2 hrs.
Reunión semanal con director de zona	Semanal	2 hrs.

Garantizar el desarrollo de las ventas de calidad del equipo comercial

Visita de acompañamiento a un cliente de los ejecutivos.

Contacto con clientes con variaciones relevantes.

Visita de acompañamiento a un cliente de los ejecutivos

Finalidad:

Apoyar el desarrollo de las habilidades comerciales de sus ejecutivos acompañándoles en una visita planificada a un cliente para posteriormente retroalimentarse (conclusiones documentadas).

Frecuencia:

Mínimo una vez a la semana con cada ejecutivo.

Duración:

Variable según la visita y la retroalimentación posterior.

Soportes:

Guía de visita de acompañamiento (para retroalimentación).

Participantes:

Director de sucursal
Ejecutivos

Contenidos.

Cita programada y preparación previa a la visita:

Conocimiento del cliente; entorno; saldos y productos

Desempeño del ejecutivo. Antes, durante y después de la visita:

Presentación / contacto.

Detección de necesidades (obtener información mediante la conservación).

Argumentación.

Tratamiento de objeciones.

Cierre.

Retroalimentación

Detección de necesidades de capacitación (técnicas de venta y conocimiento de productos)

Establecimiento de compromisos

Propuesta de solución

Contacto con clientes con variaciones relevantes

Finalidad:

Establecer a diario contacto con los clientes cuyo nivel de negocio hayan sido cancelados o disminuido significativamente en su sucursal

Frecuencia:

Diaria

Soportes:

Variaciones relevantes de gestión

Participantes:

Director de sucursal
Ejecutivos

Contenidos:

Seguimiento a variaciones relevantes.

Seguimiento a cancelaciones.

Priorizar atención y seguimiento por niveles de negocio.

Seguimiento con visitas a clientes cancelados.

Analizar los comentarios de los clientes contactados.

Insistir en caso de no localizar al cliente, y realizar seguimiento a estos clientes "no contactados".

Si se presenta una variación relevante esta tendrá que ser atendida de inmediato (se cuenta con un sistema de alerta respecto de este tipo de situación), Anteriormente se menciona que el 20% de los clientes nos proporciona el 80 % de la cartera, eso significa que son los principales clientes de la sucursal, por lo tanto esta variación es de uno de los clientes importantes, de tal manera se tendrá que atender de inmediato, conociendo cual es el motivo de esta variación, puede ser un transacción sino normal, necearía del cliente, peligro si fue por mal servicio, negligencia o descuido o error.

Seguimiento inteligente

Reunión diaria sucursal.

Reunión semanal de la sucursal.

Reunión diaria sucursal

Finalidad:

Analizar la evolución comercial propia y de cada ejecutivo, reflexionando el porqué se han dado o no los resultados comprometidos, así como revisar / adecuar el plan comercial del día.

Frecuencia:

Diaria

Duración:

30 minutos

Soportes:

Pizarra comercial, agendas comerciales

Participantes:

Director de la sucursal

Subdirector de la sucursal

Contenidos:

Resultados día anterior objetivo / logro expuestas por cada uno de los ejecutivos del equipo de la sucursal.

Compromisos del día vs. Necesidades sucursal.

Detección de desviaciones en los resultados cuestionando el ¿por qué?

Énfasis en prioridades por sucursal y por ejecutivo

Seguimiento agendas comerciales

Reunión semanal de la sucursal

Finalidad: Reunión semanal para planificar la actividad comercial de la semana, así como analizar los porqués de los logros y desviaciones en relación a la semana.	Contenidos: Resultados de la semana por objetivo / logro. Evaluar la efectividad en la identificación de oportunidades de negocio por ejecutivo: Potencial de negocio de la cartera de clientes. Obtención de referidos. Planificación y programación comercial de la semana. Compromisos de la siguiente semana vs. Necesidad sucursal. Detección de desviaciones y regazos cuestionando el ¿por qué?. Evaluar el porcentaje de efectividad comercial, tomando acciones que mejoren la calidad de la selección de los clientes y prospectos incluidos. Dedicar dentro del mes una de las reuniones semanales para analizar las acciones de éxito del periodo y una acción a mejorar. Aspectos relevantes del banco, regional y zona .asuntos generales de la sucursal. Nuevos productos.
Frecuencia: Semanal	
Duración: 2 horas	
Soportes: Pizarra comercial. Agendas comerciales. Gestión comercial, fichas de registro de referidos. Potencial de negocio de cartera de clientes .minuta.	
Participantes: Director de la sucursal Equipo completo de la sucursal	

Criterios de seguimientos:

Porcentaje del equipo comercial de la sucursal que cumplen las metas.

Porcentaje de avance del potencial de las carteras individuales.

Porcentaje de cumplimiento de visitas de acompañamiento.

Porcentaje de incrementos de nuevos clientes en las carteras.

Todas estas variables serán contrastadas con los resultados de negocio de la sucursal.

Proceso de negocios...matriz

Existe una gran diferencia de enfrentar un negocio cuando este es ocasional y cuando es recurrente.

Prospecto

Persona Física o Persona Moral que sea sujeto de colocarle un producto bancario, deberán ser suficientes en cantidad y calidad.

Investigación

El objetivo de la investigación es preparar la entrevista, el Ejecutivo tendrá por necesidad que investigar al prospecto, tendrá que reunir información valiosa que le permita tener una entrevista exitosa.

Datos Generales

Nombre completo

Profesión

Lugar y fecha de nacimiento

Casado o soltero

Numero de hijos, edades, escuelas

Hobbies o Gustos

Deportes (Fut-bol, beis-bol, tenis, golf...etc).

Juegos de mesa (Ajedrez, Domino, cartas...etc.).

Pesca, caza.

Música Preferida, artista preferido.

Comida.

Viajes.

Conocimiento del giro de la empresa.

Entrevista

El objetivo de la entrevista es conocer la operación y funcionamiento de la empresa, proceso productivo, recursos humanos, finanzas y sobretodo que servicios o productos bancarios tiene y cuales son sus condiciones.

Este punto es el mas importante del proceso, de ahí la importancia que tiene la investigación, sin embargo no lo es todo, El ejecutivo tendrá que generar un ambiente propicio para obtener la información, tendrá que generar confianza, se deberá mostrar seguro, tendrá que saber manejar objeciones. Y sobre todo tendrá que saber hacer las preguntas de manera correcta.

Si el Ejecutivo no logra sacar toda la información necesaria tendrá que hacer otra cita para otra entrevista.

Propuesta

Una vez que el Ejecutivo cuenta con toda la información, se procede a realizar la propuesta, dicha propuesta deberá contener de manera ilustrativa las ventajas y los beneficios que tendrá el prospecto, al realizar la propuesta se observa la factibilidad de cierre de negocio si los beneficios y las ventajas son palpables es casi seguro que el negocio se haga.

Existen clientes que son reacios a dar información (el Ejecutivo no tuvo éxito en obtener la información), para estos casos se hace una propuesta siega y el prospecto decide.

Negociación y cierre

Se presenta la propuesta al prospecto y se negocia, como se comentó anteriormente si se observa de manera clara que existen ventajas y beneficios el prospecto firma, cuando los beneficios son pequeños, uno de los puntos que hace que el prospecto firme es el grado de profesionalismo con que se llevó todo el proceso, en caso de que el prospecto no firma y este es de calidad, se mantiene en contacto durante un tiempo, ya que pueden cambiar las condiciones. (Cambio de dirección, cambio de ejecutivo, cambio de sistema etc.).

Mantenimiento

Simple y sencillamente es mantener y respetar los acuerdos pactados.

Para arraigar y fidelizar al cliente es necesario brindarle siempre un servicio de excelencia.

Como se comentó anteriormente, el punto clave del proceso es la Entrevista, amén del Prospección y de la investigación, el Ejecutivo tendrá que tener muy en claro la información que desea obtener, como ya se comentó anteriormente que productos bancarios usa y cuáles son las condiciones, para asegurar que el ejecutivo obtenga la información de manera integral que necesita para realizar la propuesta es necesario que se contemplen todos los productos con sus características, que debe saber de:

Inversiones

Tanto de la empresa como de los accionistas en personas morales, o bien tanto del negocio o de los dueños en personas físicas con actividad empresarial.

Como manejan sus inversiones:

En mercado de dinero
En fondos de inversión
En operaciones Bursátiles
En pagare tradicional
Otros productos

De esto debemos de saber, el monto, el plazo, fecha de vencimiento, tasa de rendimiento, Riesgo.

Cheques

Sobre la cuenta de cheques debemos de saber, cual es el monto promedio, cual es el numero de cheques girados, cual es el costo por cheque girado, si tiene pagos masivos, si tiene pagos recurrentes a mismos proveedores, si esta es normal o productiva que interés le pagan, si la firma es mancomunada a indistinta o combinada, si opera con Banca electrónica cual es el numero de transacciones y cual es el costo, como son sus depósitos si son masivos, referenciados o normales, como realiza el pago de impuestos.

Nomina

De la nomina debemos de saber cual es el monto de la nomina y cual es el costo, con cuantos días de anticipación se requiere el dinero o si es el mismo día, si es con deposito a cuenta o es ensobretado cual es el periodo semanal o quincenal, cual es el numero de empleados, cual es monto promedio, si tienen crédito personal por cuantos meses, y cual es la tasa de interés, si cuenta con seguro.

Terminales punto de venta – Tarjeta de crédito

Existen negocios que su operación se centra específicamente en la operación con Terminales Punto de Venta, tal es el caso de Hoteles y Restaurantes.

De esto lo que debemos saber es cual es el promedio de la cuanta de cheques, cuantas terminales usan, que sistema tienen, que comisión les manejan, cual el promedio de vauchers, cual es el promedio de tarjetas utilizadas, American Express, VISA, Mastercard, que Bancos.

Créditos

Se requiere saber, que tipo de crédito tiene, Para Activos Fijos y Capital de trabajo, que monto, si fue descontado apoyado con alguna institución de desarrollo (Fira, Bancomext etc.) Destino, que plazo, que tasa de interés y que comisión por disposición, saldo insoluto y de cuanto es el monto de las amortizaciones, cual es el aforo de las garantías, y de que tipo son Prendarías, Hipotecarias en que grado o Bursátiles, clausulado sobre comisión por prepago, Si está al corriente en su pagos, si esta en cartera vencida por cuanto tiempo y cuales fueron los motivos. Cual es la tasa de moratorios.

Créditos personales

Tarjeta de crédito.- Bancos, tasa de interés normal y moratoria, fecha de corte, comisión por disposición en efectivo, comisión por falta de pago, premios, sorteos, millas

Crédito hipotecario.- Monto, Saldo insoluto Tasa de interés fija o variable, tasa de moratorios, pena por prepago, monto de las amortizaciones, porcentaje de préstamo, mensualidad gratis

Préstamo personal.- Monto de línea, tasa de interés fija o variable, tasa moratoria, destino indistinto o específico, comisión por prepago si es revolvente.

Seguros

De vida, de educación, de auto, de gastos médicos mayores, de vivienda, cual es el costo de las pólizas, cobro si es mensual o por periodo, que amparan las pólizas, porcentajes de deducible, si son dótales o a fondo perdido

MATRIZ DE NEGOCIOS

#	Clientes/prospectos	Investigación	Entrevista	Propuesta	Negación/cierre
1	Juan Pérez	300,000	300,000	300,000	
2	José Pérez	100,000			
3	Laura Señor	150,000	150,000		
4	monica Águila	200,000	200,000	200,000	200,000
5	Eduardo Aguilar	750,000	750,000		
6	Juan Aguirre	50,000			
7	Luis Alemán	70,000			
8	Jorge a la Torre	150,000	150,000		
9	José Alfaro	800,000			
10	Roberto Alunado	75,000	75,000	75,000	75,000
11	cesar Álvarez	100,000			
12	Leticia Almidis	1,000,000	1,000,000	1,000,000	
13	Adrian Arizpe	1,000,000			
14	Jose Arriaga	1,000,000	1,000,000		
15	Alberto Banderas	750,000			
16	José Barajas	100,000	100,000		
17	Claudia Barrios	250,000	250,000	250,000	250,000
18	Juan Carmona	50,000			
19	La Lupe s.a.	750,000			
20	La conchita s.a.	75,000	75,000	75,000	75,000
21	El caso s.a.	100,000	100,000		
22	Juan sin miedo s.a.	1,000,000			
23	La valentina s.a.	3,000,000	3,000,000	3,000,000	
24	La piedra s.a.	2,500,000			
25	Carranza s.a.	250,000			
26	Jugos s.a.	150,000	150,000		
27	Leche ríen s.a.	350,000	350,000		
28	Azúcar morena s.a.	75,000			
29	La cia s.a.	1,000,000	1,000,000		
30	La imagen s.a.	2,250,000			
		18,395,000	8,650,000	4,900,000	600,000

CONCLUSIONES

Podemos concluir de este trabajo varias cosas, en primer término **la gente**, se comprende el papel fundamental que juega **la persona, el recurso humano** como un factor esencial e imprescindible, pudiente para llevar a cabo y en buenos términos cualquier reto que se le presente.

La capacitación, el conocimiento. Toda persona que tenga un objetivo o una meta por cumplir, deberá estar capacitado de una manera integral, Formación Académica, Su persona cultura general, hábitos y costumbres y de manera específica y especializada en la actividad que desempeña.

Los hábitos

Los hábitos te forman, la formación te da carácter y el carácter te da la personalidad que se requiere para un buen desempeño de liderazgo.

Metodología, para desempeñar cualquier función (de jefe o de subordinado), es intrínseco hacerlo con metodología, con plantación, con estrategia, no se puede concebir el éxito si no se genera, si no se produce. No hay peor fracaso que un triunfo efímero, Para que el triunfo sea permanente y duradero es necesario trabajar bajo conceptos de metodología y de estrategia encauzados al largo plazo.

En materia específica de **crédito bancario** y en general, es esencial el conocimiento de **contabilidad y el análisis financiero**, pues de ello depende cubrir una de las medidas de seguridad básicas como es el otorgamiento de crédito sano.

Efectividad, Amen de la tecnología en informática y de sistemas en la Banca la cual es vanguardista y de primer nivel, Estas estrategias son efectivas dieron resultado y puede aplicarse en la actualidad y no solo en Banca sino en cualquier empresa con las modificaciones propias.

BIBLIOGRAFÍA

Herrera A. Carlos (1998). Fuentes de financiamiento Editorial SICCO, S. A. de C. V. Mexico D.F.

Blanco H. Gonzalez y Savita Verma (1996). El Sistema Financiero en Mexico: Las Instituciones, Los Instrumentos, Las operaciones. Captus Pres, Inc. Canada.

Stephen R. Covey. LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENT EFECTIVA.(2001). Litofasesa, S.A. de C.V., mexico D.F.

Taller de crédito del banco 1991 División Centro Sur
Manual de crédito del banco 1992.
Gestión Comercial del Banco 2003.

Página Oficial de la Asociación de Banqueros de Mexico www.cecoban.org.mx

Ley de instituciones de crédito DOF 18/07/2006.

Ley general de titulares y operaciones de crédito DOF 18/07/2006.