



# Comercialización de productos y servicios

Tema 6

## Planificación en la oficina bancaria

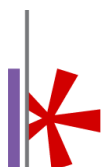
Versión 2016 © Tea Cegos, S.A.



OPOSICIONES - CaixaBank

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>4</b>
<b>PROSPECCIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>5</b>
<b>DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES .....</b>	<b>6</b>
<b>ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>8</b>



## INTRODUCCIÓN

La oficina es, básicamente, un punto de venta de productos y servicios financieros de las entidades bancarias. Debemos diferenciar, en una oficina, dos tipos de ventas:

- Las que son fruto de la iniciativa de los clientes. En esos casos, el gestor comercial no desencadena el proceso, sino que se ve involucrado en una entrevista de ventas provocada por el propio cliente.
- Las que se producen como resultado de acciones comerciales planificadas para conseguir los objetivos comerciales asignados por la entidad. En estos casos, los gestores comerciales de la oficina bancaria son los responsables de iniciar los procesos de ventas con los clientes potenciales seleccionados: para ello establecen un contacto inicial con cada cliente para proponer una entrevista de ventas.

Actualmente, a las oficinas se les asignan unos objetivos comerciales anuales muy ambiciosos. Para poder cumplirlos, las entidades intentan liberar a sus oficinas de toda actividad que no sea estrictamente comercial. A estos objetivos anuales se le suman los objetivos de campañas y otras acciones comerciales.

La mayor parte de las acciones comerciales que realizan suelen responder a la necesidad de alcanzar unos objetivos establecidos desde la entidad (la dirección de zona o la dirección comercial).

Para preparar una acción comercial, es necesario:

- Analizar el entorno, para diagnosticar cuál es la situación comercial de la oficina.
- Definir los objetivos comerciales que se quiere conseguir con esa acción.
- Hacer una prospección de clientes en el mercado de la oficina.
- Elaborar un plan para llevar a cabo la acción comercial.

Aunque algunas de estas tareas no las suele realizar la oficina, es imprescindible que el gestor comercial conozca en qué consisten y por qué se llevan a cabo, ya que afectan directamente al proceso de venta.



## ANÁLISIS DEL ENTORNO

Con él se pretende conseguir toda la información comercial necesaria acerca del mercado en el que opera la entidad y, más en concreto, la oficina.

El análisis del entorno se centra en dos aspectos básicos:

- El mercado: se estudia la evolución económica, demográfica, sociológica y cultural de la zona de influencia de la oficina.
- La competencia: se analiza qué otras entidades bancarias operan en la zona, su posición en el ranking nacional y su cuota de mercado, tanto en la actualidad como en un futuro inmediato.

Además de estos aspectos externos, también hay aspectos internos que deben contemplarse al analizar el entorno, como las características de la propia oficina o los productos y servicios que, por el tipo de oficina y clientes, pueden tener mayor aceptación.

Todos los datos obtenidos del estudio del entorno, debidamente clasificados y analizados, permiten obtener una visión panorámica del mercado y, en consecuencia, una ubicación realista de la oficina bancaria y de sus posibilidades. Estos datos deben mantenerse permanentemente actualizados, basándose en la información que obtiene la entidad y añadiendo aquellos datos que recoja la propia oficina.

El análisis del entorno de una oficina bancaria tiene por objeto diagnosticar la situación real que ocupa en el mercado, teniendo en cuenta:

- Los puntos débiles.
- Los problemas o amenazas potenciales que puedan surgir.
- Los aspectos en los que la oficina tiene ventajas en relación con la competencia.
- Las nuevas oportunidades de negocio que se le presentan en este mercado.

Los puntos fuertes y débiles son factores de origen interno (entidad y oficina) que pueden favorecer o dificultar la actividad comercial; para determinar la fortaleza o debilidad se tiene en cuenta, lógicamente, la posición respecto a las entidades y oficinas competidoras.



Aun sabiendo que nuestra posición es débil, puede asumirse un objetivo; si sabemos de la existencia de esta circunstancia, podremos orientar la acción de venta buscando los argumentos en que tengamos una posición competitiva.

Las amenazas y oportunidades son factores de origen externo que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos comerciales. No sólo se refieren a los competidores, sino también a las condiciones del mercado y a los clientes.

Este método de diagnóstico, conocido con las siglas DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), permite determinar dónde está la oficina, hacia dónde iría si no emprendiera ninguna acción y, lo que es más importante, hacia dónde quiere ir, es decir, qué objetivos comerciales pueden definirse.

## PROSPECCIÓN DEL MERCADO

La prospección es el conjunto de actividades realizadas para identificar a posibles compradores. Pretende obtener la relación o lista de clientes potenciales para una acción comercial.

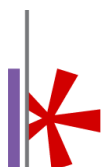
Parte de la prospección de mercado la realizan los servicios centrales de las entidades bancarias, por dos razones básicas:

- Porque disponen de más información, en tanto que encargados de las labores de investigación del entorno y segmentación del mercado.
- Por la tendencia a reducir al mínimo las tareas de gestión de las oficinas. El objetivo es que los empleados se puedan dedicar casi exclusivamente a la labor comercial con cada cliente concreto.

Por tanto, muchas de las decisiones que llegan a la oficina ya se han generado tras profundos estudios y análisis del mercado. Lo que nos conviene saber es qué parte de esta información nos interesa para actuar comercialmente en la oficina y qué parte del análisis debe precisarse en el punto de venta.

Además, debe completarse la prospección realizada por los servicios centrales desde la oficina, para lo que pueden utilizarse diversos procedimientos:

- El análisis de los clientes actuales de la sucursal con el fin de conocer qué productos tienen contratados, qué ventas cruzadas son posibles, qué necesidades financieras tienen cubiertas y cuáles no.



- La identificación de clientes potenciales que comprenden fundamentalmente a todas las personas, empresas, asociaciones o instituciones que viven o realizan algún tipo de actividad en la zona de influencia de la oficina.

El análisis de la clientela se basa en dos tipos de información:

- Datos estadísticos. Estos datos suelen proporcionarse desde los servicios centrales o bien están disponibles a través de diferentes herramientas de gestión que permiten identificar el público objetivo de una determinada acción comercial.
- Comportamiento de los clientes. Determinadas acciones comerciales deben basarse en datos puramente cuantitativos referentes a los clientes (por ejemplo, cuántos clientes tienen la nómina domiciliada), pero también en el conocimiento de cómo son los clientes o cómo se comportan.

Pero no toda la información relacionada con el comportamiento puede obtenerse de las fuentes de información estándar. Las personas que trabajan en la oficina son insustituibles en este análisis del comportamiento, que sólo puede realizarse a partir del contacto personal.

La simple observación de los clientes le proporcionará información valiosa sobre quienes visitan la oficina (edades, nivel económico, hábitos de consumo, expectativas...), con qué fin acuden, con qué frecuencia y en qué horarios, sobre su mayor o menor predisposición al riesgo en operaciones financieras y la importancia que dan a la rentabilidad, sobre su sensibilidad hacia los aspectos fiscales... Son datos que pueden ser útiles para planificar las acciones comerciales a posteriori.

Con los datos obtenidos, definiremos los objetivos y los planes de acción comercial, y decidiremos a qué clientes dirigiremos las acciones comerciales.

## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES

En la mayoría de las entidades, la dirección de zona determina los objetivos comerciales de cada una de sus oficinas. El nivel de detalle con el que se describen esos objetivos y su horizonte temporal pueden variar de unas entidades a otras.



Así, en el caso de oficinas que tienen cierta autonomía, desde la dirección se les indica el volumen de ventas (o el saldo promedio u otros parámetros) que deben alcanzar anualmente para cada familia de productos y servicios.

En el extremo opuesto, cuando los objetivos se detallan al máximo, se indican las ventas que debe conseguir la sucursal para cada producto concreto y cada mes. (En algunos casos, la dirección de zona señala incluso el segmento de clientes objetivo de la venta).

En cualquier caso, con mayor o menor autonomía, todos los objetivos comerciales de la oficina deben quedar formulados en términos muy concretos, para cada producto o servicio que comercialice la oficina.

El primer paso consistirá en detallar los objetivos para determinar qué quiere conseguirse, con la concreción necesaria (cantidad concreta en importe, número de unidades o porcentaje de incremento).

Habitualmente, los objetivos se refieren a crecimiento en productos, servicios o clientes. Cuando se recibe un objetivo de crecimiento de características generales y hay que concretarlo, conviene determinar el incremento global, identificar los productos con mayor potencial de crecimiento, cuantificar el aumento de esos productos y distribuir el crecimiento restante entre los demás.

Otros aspectos que hay que tener en cuenta al concretar objetivos son:

- Las posibilidades de venta cruzada.
- La periodicidad, teniendo en cuenta la estacionalidad de determinados productos y las posibles campañas.

La oficina, después de recibir y asumir los objetivos definidos por la dirección de zona, debe desglosarlos hasta llegar al nivel de detalle que hemos indicado.

Una vez determinados los objetivos, de forma cuantificable y para un periodo determinado, es necesario concretar a qué clientes deben dirigirse las acciones comerciales.



## ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

Entendemos por *plan de acción comercial* el conjunto de actividades necesarias para concretar la forma de conseguir un determinado objetivo. En consecuencia, existen tantos planes de acción como objetivos comerciales se hayan definido.

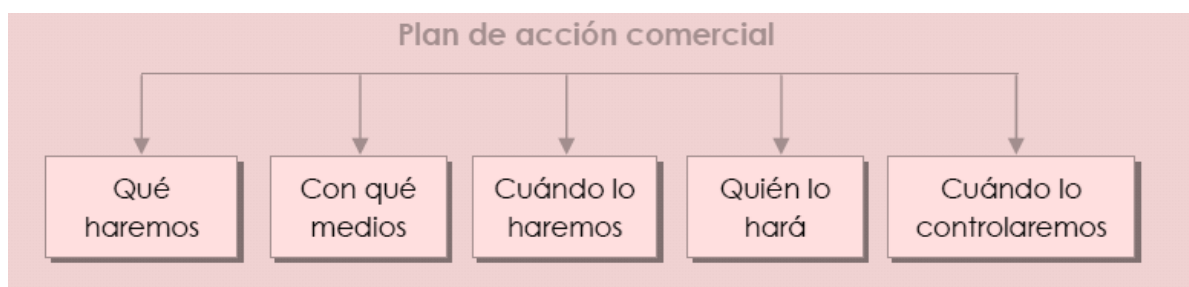
El plan de acción comercial de la oficina se basa en el diagnóstico de la situación, los objetivos asignados y las estrategias fijadas por la entidad.

El responsable de la elaboración del plan es el director de la oficina; pero es indispensable la colaboración de todos los empleados, ya que todos son responsables de que se lleve a cabo, así como de los resultados.

Cuando se planifica, hay que tener presentes las campañas previstas, las imprevistas y las desviaciones que pueden detectarse, y pensar en las medidas correctivas. En determinadas situaciones, es posible que sea necesario recurrir a la dirección de zona para conseguir su ayuda o soporte técnico.

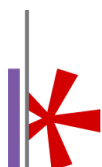
El plan de una acción comercial establece con precisión las tareas que deben realizarse para llevar a cabo esa acción, con qué medios se contará, cuándo se hará cada tarea, quién la realizará y cómo se controlarán los resultados obtenidos.

Esquemáticamente, puede representarse como sigue:



Veamos, con detalle, en qué consiste cada uno de estos aspectos:

- *Qué haremos.* Hay que establecer las tareas que deben realizarse para materializar los objetivos comerciales definidos. Pueden ser, por ejemplo: visitas concertadas, visitas no concertadas, correos electrónicos, una campaña de telemarketing, etcétera.
- *Con qué medios contamos.* Se identifican los soportes o ayudas necesarias para realizar las acciones: folletos publicitarios, anuncios en prensa, en





televisión o en la calle... (Muchos de estos medios no dependen de la oficina).

- *Cuándo lo haremos.* Es muy importante determinar cuándo se realizará cada una de las tareas, siguiendo criterios de disponibilidad y de importancia o urgencia de las mismas. En general, las actividades necesarias para cumplir los objetivos anuales suelen ser importantes, mientras que las relacionadas con los objetivos de campaña suelen ser urgentes.

Un ejemplo de tarea planificada en el tiempo sería: "Se mandará un correo electrónico que se apoyará, en las dos semanas siguientes, con acciones de telemarketing para concertar entrevistas, de modo que coincidan con el periodo de la declaración mensual de impuestos; así se pueden potenciar las ventajas fiscales del producto".

- *Quién lo hará.* En el plan se establece quién se encargará de cada tarea, asignando objetivos a cada empleado. Para ello, debe tenerse en cuenta el tipo y número de acciones que se deben realizar y la disponibilidad de cada persona. Así, podría establecerse, por ejemplo: "Determinados empleados y el director de la oficina se encargarán de la mayor parte de las visitas concertadas (por tener las mayores carteras de clientes), mientras que el subdirector y los otros empleados atenderán las consultas y realizarán acciones comerciales dentro de la oficina".
- *Cómo lo controlaremos.* El control del plan comercial debe orientarse a conocer el cumplimiento tanto de los objetivos marcados como de las acciones planificadas para obtenerlos. Debe realizarse de manera planificada y no le corresponde solamente al director, sino a todas aquellas personas que tienen responsabilidades comerciales.

Por ello, el plan debe prever un sistema de seguimiento y control de los resultados obtenidos, respecto a los objetivos asignados. La finalidad primordial es detectar cuanto antes las desviaciones significativas, identificar las causas y proporcionar información para decidir acciones correctoras.

Como consecuencia de la elaboración del plan de acción comercial, cada gestor comercial tendrá asignadas determinadas tareas comerciales. Generalmente, será cada uno el que concrete cómo abordará sus propias tareas.



El siguiente es un ejemplo simplificado de diseño de un plan de acción comercial en la oficina.

### Desarrollo del caso Tarjeta Descuento (I)

Objetivo: En nuestra oficina, a lo largo del ejercicio, hay que conseguir pasar de 100 a 200 clientes de Tarjeta Descuento (una tarjeta de crédito que aplica descuentos a las facturaciones de sus usuarios), porque es un producto que se está vendiendo poco. Se trata de una campaña general promovida por la entidad que cuenta con un importante apoyo publicitario. Supongamos que contamos con tres colaboradores que atienden al público en la oficina.

SABEMOS QUE...	TODAVÍA NO SABEMOS...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos que incrementar el número de clientes de Tarjeta Descuento de la oficina en un 100 %.</li> <li>• Debemos conseguirlo dentro del ejercicio.</li> <li>• Podemos contar con la colaboración de tres personas de la oficina.</li> <li>• Contamos con el apoyo publicitario de la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué acciones tenemos que emprender para conseguirlo.</li> <li>• Cómo realizaremos estas acciones.</li> <li>• Cuándo las implementaremos.</li> <li>• Quién se va a encargar de cada tarea.</li> <li>• Cómo controlaremos la evolución hacia el objetivo previsto.</li> </ul>

### Desarrollo del caso Tarjeta Descuento (II)

La oficina está situada en una zona urbana de negocios, en la que se ubican establecimientos comerciales, restaurantes, cafeterías, despachos de empresas, gabinetes profesionales. El nivel socioeconómico de los residentes de la zona es medio-alto. Muchos de los particulares, profesionales y empresas suelen utilizar los productos tradicionales de nuestra oficina de modo esporádico. Hemos constatado que en nuestra área de influencia no se conoce bien la Tarjeta Descuento.

El primer paso consiste en determinar las acciones que hay que programar.

Tenemos clientes potenciales que no conocen la Tarjeta Descuento, y hemos de empezar a concretar acciones. ¿Cuáles debieran ser las primeras?



- Activar acciones destinadas a difundir el producto (aparte de la publicidad de apoyo suministrada por la empresa).
- Realizar un *mailing* dirigido a clientes potenciales (aparte de la venta cruzada practicada en la oficina). La información sobre el producto se acompañará de una carta personal del director, en la que se sugiera una entrevista bien en la oficina, bien en el domicilio del destinatario. El mailing se reforzará con llamadas telefónicas. Las actividades de este mailing serán:
  - Acceder a las fuentes necesarias para seleccionar los datos de clientes potenciales.
  - Seleccionar a aquellos que vayan a ser objeto del envío de cartas.
  - Redactar el contenido de la carta.
  - Obtener la autorización para el mailing (del departamento correspondiente).
  - Enviar las cartas.
  - Controlar las respuestas.

Para la selección, deberemos fijar previamente determinadas variables; por ejemplo, delimitar la clase de clientes de nuestra área geográfica, acotar la zona, centrarnos en aquellos a los que resulte conveniente la Tarjeta Descuento.

La lista de destinatarios de nuestro mailing debe contener los siguientes datos:

- Nombre y apellidos o razón social
- Domicilio
- Código postal
- Población y teléfono

Una vez confeccionada la lista de destinatarios, el siguiente paso consistiría en escribir la carta objeto de *mailing*.

Si la decisión de realizar el *mailing* parte de la propia oficina, la redacción de la carta a los clientes corresponde a su responsable o a un departamento específico al que se solicita el *mailing*, salvo que la entidad ya disponga de modelos estándar.



Seleccionados los destinatarios y redactado el contenido de las cartas, hay que imprimirlas y proceder al envío, bien en la propia oficina, bien de forma centralizada en un departamento específico. En nuestro poder quedará un registro de los envíos realizados.

Todas estas actividades deben planificarse en un periodo concreto y complementarlas con el seguimiento de las respuestas, las llamadas telefónicas y las posibles entrevistas.

### Desarrollo del caso Tarjeta Descuento (III)

Vamos a suponer que, una vez realizado el *mailing*, se hace un seguimiento de los destinatarios que han solicitado información detallada sobre la Tarjeta Descuento, tanto si han acudido a nuestra oficina como si han contactado por teléfono o por cualquier otro medio. Este seguimiento consiste en la apertura de una ficha de cliente en la que se anotan todos los contactos mantenidos y sus resultados.

Se programa llamar por teléfono a los receptores que no hayan contestado a la oferta, para conocer si tienen interés por el producto y, en caso afirmativo, concertar en lo posible una entrevista. Se fija un plazo de 30 días para realizar todas las llamadas.

Por otra parte, se designa a los empleados que participarán en las actividades:

- El director y tres empleados realizarán las llamadas telefónicas a los destinatarios que no hayan respondido y, a su vez, controlarán las respuestas.
- El director, o, en su defecto, algún empleado disponible, atenderá a los clientes que acudan a la oficina en busca de información.

Vamos a resumir aquí todas las fases del proceso de planificación comercial que hemos estudiado en este ejemplo.

### ANÁLISIS PREVIO

¿Dónde estamos?	La Tarjeta Descuento se vende poco en la oficina.
¿Adónde vamos (si no hacemos nada)?	Seguiremos vendiendo poco (en contra de la tendencia promovida por la entidad).
¿Adónde queremos ir?	Queremos duplicar el número de clientes de la Tarjeta Descuento, dentro del ejercicio.

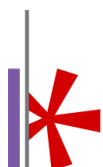


La última respuesta define el objetivo que moverá todas las actividades del plan comercial.

Ahora que ya conocemos algunas de las actividades del plan comercial, vamos a concretarlo.

¿Qué haremos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir información de la Tarjeta Descuento entre clientes potenciales.</li> </ul>
¿Cómo lo haremos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionaremos a los clientes, valiéndonos de las fuentes de que dispongamos (o que, en su caso, deberemos obtener previamente).</li> <li>• Redactaremos un modelo de carta o utilizaremos el previsto por la entidad.</li> <li>• Enviaremos un <i>mailing</i>.</li> <li>• Atenderemos las peticiones de información derivadas del <i>mailing</i>.</li> <li>• Llamaremos por teléfono a quien no haya solicitado información a raíz del <i>mailing</i>.</li> <li>• Propondremos una entrevista a quienes demuestren interés en el producto.</li> </ul>
¿Cuándo lo haremos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y envío: inmediatamente.</li> <li>• Gestiones telefónicas y entrevistas: en un plazo de 30 días.</li> </ul>
¿Quién lo hará?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar la carta (salvo que exista un modelo estándar): el director.</li> <li>• Envío: se realizará por el conducto previsto por la entidad.</li> <li>• Atender a las visitas o realizar entrevistas en el domicilio de los interesados: el director (los colaboradores, si está ocupado).</li> <li>• Llamadas: el director y los tres colaboradores.</li> </ul>
¿Cómo lo controlaremos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El seguimiento de las llamadas telefónicas se hará a partir de la lista que cada empleado tiene adjudicada.</li> </ul>

Asignar las actividades es algo más que encargarlas a los colaboradores que están más o menos disponibles. Hay que procurar que la adjudicación de tareas sea algo pactado, no impuesto, y corresponda a quienes tienen más habilidad y predisposición para acometerlas.



¿Cómo podríamos realizar la distribución de las llamadas entre las personas encargadas de hacerlas? Vamos a suponer que el número de llamadas se estima en 2 500 y que el plazo previsto para realizarlas abarca 20 días laborables.

- 2.500 llamadas entre 4 personas suponen 625 llamadas por persona.
- 625 llamadas entre 20 días suponen 25 llamadas por persona y día.

Este supuesto es muy sencillo pero, en la realidad, la fijación de un calendario puede resultar algo más problemática. Hay que huir de falsos optimismos y tener en cuenta el resto de las tareas que se deben realizar simultáneamente, las ausencias por vacaciones, las posibles bajas por maternidad o enfermedad, los permisos...

Para que el calendario sea fiable, hay que:

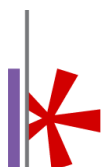
- Estimar los tiempos de ejecución de los trabajos más fáciles de cuantificar.
- Acumular esos tiempos, para obtener una periodicidad de todas las actividades previstas en el plan comercial.

¿Qué campos debería incluir un formulario destinado a registrar y controlar las llamadas realizadas?

Podrían ser, por ejemplo, los de esta muestra:

Lista de llamadas correspondientes al mailing de fecha _____		
Asignada a _____		
Destinatario Nombre o razón social, domicilio, teléfono y actividad	Fecha de las llamadas realizadas	Resultado de la gestión

Un formulario como éste puede implementarse mediante una sencilla aplicación informática.



Nos queda por ver cómo llevar a cabo el control periódico de la consecución de los objetivos.

### Desarrollo del caso Tarjeta Descuento (IV)

Una respuesta afirmativa del 5 % de los clientes destinatarios del envío sería suficiente para cubrir y aun superar los objetivos previstos, que son 100 nuevos clientes (5 % de 2 500 = 125). Como no conocemos con exactitud la tasa de captación a lo largo del año, vamos a suponer que optamos por una distribución equitativa, o sea, unos 25 nuevos clientes por trimestre.

¿Qué tipo de formulario podríamos utilizar para controlar la evolución de captación de nuevos clientes de la Tarjeta Descuento? Una muestra podría ser:

Periodo	Previsión trimestral	Conseguido real	Desviación	Previsión acumulada	Conseguido acumulado	Desviación
1 <sup>er</sup> trimestre	25			25		
2. <sup>o</sup> trimestre	25			50		
3 <sup>er</sup> trimestre	25			75		
4. <sup>o</sup> trimestre	25			100		

A medida que se vaya produciendo la captación de esos nuevos clientes de Tarjeta Descuento como consecuencia del *mailing* (así como, en su caso, de la venta cruzada en la oficina), iremos anotando los resultados trimestrales.



Supongamos que la evolución es ésta:

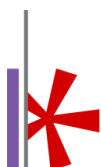
Periodo	Previsión trimestral	Conseguido real	Desviación	Previsión acumulada	Conseguido acumulado	Desviación
1 <sup>er</sup> trimestre	25	8	- 17	25	8	- 17
2. <sup>o</sup> trimestre	25	40	+ 15	50	48	- 2
3 <sup>er</sup> trimestre	25	35	+ 10	75	83	+ 8
4. <sup>o</sup> trimestre	25	24	- 1	100	107	+ 7

El objetivo se ha cumplido, aunque el primer trimestre fue negativo. Este - 17 fue una señal de alerta que probablemente permitió reconducir algunas actividades del plan.

Algunos ejemplos de medida correctora de la desviación podrían ser:

- Dedicar más tiempo a las llamadas que tal vez teníamos un poco olvidadas.
- Controlar mejor las respuestas de los clientes.
- Dedicar más tiempo a las entrevistas o cambiar de técnica en las mismas.

Algunas veces hay que reconsiderar los objetivos, porque hemos sido demasiado optimistas al fijarlos.





En resumen, la preparación de una acción comercial se puede esquematizar del modo siguiente:

<b>PREPARACIÓN DE UNA ACCIÓN COMERCIAL</b>	
<b>Prospección de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de posibles compradores</li></ul>
<b>Definición de objetivos comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de ventas</li><li>• Plazo o periodo</li><li>• La competencia</li></ul>
<b>Plan de acción comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qué haremos</li><li>• Cuándo lo haremos</li><li>• Con qué medios</li><li>• Quién lo hará</li><li>• Cómo lo controlaremos</li></ul>

