

NUESTRA METODOLOGÍA: LAS SIMULACIONES DE GESTIÓN.

La formación tradicional ha venido sistemáticamente cubriendo una de las mayores necesidades de las organizaciones: la actualización y mantenimiento competencial de los profesionales que integran la organización, en base a la actualización e incremento de conocimientos. Al mismo tiempo, ha servido, de igual forma, de soporte para promover un mayor nivel motivacional y de integración con la organización.

Los desarrollos temáticos mediante explicaciones teóricas, unidas al apoyo de un mayor o menor uso de estudio de casos, ejercicios y réplicas de situaciones laborales mediante realizaciones de role-play vienen a satisfacer algunas de las exigencias del proceso formativo, aunque no todas.

El desarrollo tecnológico, unido al know-how adquirido a través de la experiencia en el diseño y puesta en práctica de planes de formación y procesos formativos ha posibilitado la creación de nuevas formas de afrontar las acciones de reciclaje y mantenimiento profesional que comentamos anteriormente.

Las nuevas posibilidades que la técnica ofrece, a través de programas informáticos, permite la creación de contextos empresariales muy cercanos a la realidad, en el que se entremezclan situaciones económicas, de producto, de satisfacción de cliente, de gestión de personas, de optimización de recursos, etc.. que logran crear situaciones en las que es necesario realizar un detenido análisis no exento de la toma de decisiones.

La capacidad de los alumnos para dar respuestas adecuadas/inadecuadas, a la concatenación de situaciones que presenta el simulador, siguiendo las directrices teóricas expuestas, hace que ésta evolucione hacia la solución de problemas y a la implicación anímica del individuo con la situación presentada, incrementando así las posibilidades de éxito de la gestión.

El alumno es el dueño de la situación, y esta pertenencia es la que le lleva a desarrollar **SU** trayectoria y la que le permite profundizar en **SU** aprendizaje, guiada en todo momento por un instructor. La posterior evaluación de cada una de las decisiones que ha tomado y el análisis de su evolución, comparada con los niveles de Benchmarking que ofrece la simulación, le permiten estudiar, analizar y sacar conclusiones para las siguientes Fases de la simulación y para su actuación en el contexto laboral real.

Este nivel de aproximación al pensamiento y ejecución del alumno no puede alcanzarse con un sistema tradicional de formación. Las simulaciones aportan, pues, la facilidad para posicionarse en una situación contextual cercana a la realidad del alumno, al tiempo que exigen una puesta en práctica de su capacidad para la toma de decisiones y de análisis de las repercusiones de éstas. La “toma de decisiones sin riesgo” se constituye así en un óptimo marco referencial del aprendizaje de transferencia.

SIGESVENT, UN NUEVO ENFOQUE EN LA GESTIÓN Y NECESIDADES FORMATIVAS.

Desde hace un tiempo el Banco está iniciando un proceso de cambio en sus sistemas de gestión que afectará de manera fundamental a la forma en que la red de oficinas afronta la gestión y el trabajo diario.

Ese cambio en los sistemas de gestión supedita, de hecho, el tradicional control directo, por parte del director de la oficina, de la cuenta de resultados de la misma como si de un pequeño negocio se tratara, a la gestión y cuidado directo del “ micromercado “ de la zona de influencia de la oficina, apoyado por su pequeño equipo, es decir, normalmente, comercial, interventor y cajero.

Ese nuevo enfoque, que potenciaremos mediante el programa SIGESVENT, parte de un profundo análisis efectuado desde los servicios centrales del Banco, por el que, desde una perspectiva de segmentación de mercado se analizó la situación de cada oficina en cuanto a márgenes por línea de cliente y por tipología de producto, teniendo además en cuenta, las características del público de la zona.

Las conclusiones fueron las de implantar un sistema de gestión que se basara en una serie de aspectos clave:

- la segmentación de la clientela real y potencial
- el estudio de la relación de la clientela real con la competencia
- el análisis de los potenciales de cada segmento y, mas en concreto de las posibilidades de **captación, vinculación y/o retención** del cliente por cada oficina

Lo cuál llevó a que se pensara en la implantación de determinadas prácticas de gestión como:

- la realización de un plan anual de marketing por oficina
- la utilización de un software de “ agenda comercial “ por parte del personal con responsabilidad comercial
- la carterización de parte de la clientela para cada uno de los comerciales (aproximadamente el 25% de los cliente, el resto seguirían siendo clientes masa, si bien segmentados)
- la modificación de las responsabilidades de los distintos grupos de empleados, basándolas en el eje del plan de marketing de oficina y centrándolas en la acción comercial guiada por el plan central y soportada en la “ agenda comercial “

Esa nueva situación que se pondrá en marcha paulatinamente en la red del Banco, genera un cambio importantísimo comparado con los tradicionales sistemas de gestión de la oficina bancaria y, en concreto, con los sistemas de gestión de oficinas que practicaba el Banco.

La aceptación del nuevo sistema por parte del colectivo clave de directores de oficina y comerciales, es esencial para el éxito del nuevo enfoque de gestión.

Ello provoca una serie de necesidades que afectan a la función de formación ya que, directores de oficina y comerciales, básicamente, deberán:

- entender la nueva filosofía de gestión, el concepto de segmentación, el porqué de la misma y las ventajas que puede aportar al Banco y a ellos como profesionales, su implantación,
- comprender como funciona la gestión basada en la segmentación y el impacto que las diferentes acciones de captación, vinculación y/o retención, tienen en la cuenta de resultados de la oficina, aprendiendo a gestionar en base a esa nueva forma,
- mostrar una actitud de adaptabilidad al cambio y de comprensión ante la necesidad y bondad del mismo,
- saber cómo funcionan las herramientas informáticas de apoyo a la nueva gestión (básicamente “ agenda comercial “).

PROCESO DE DESARROLLO DE UNA SIMULACION.

Tal y como apoyábamos en el apartado de metodología, entendemos que la utilización de una simulación de gestión puede representar un potente apoyo a un programa formativo que pretenda dar respuesta a las necesidades que se planteaban en el apartado anterior.

Por ello indicamos en este apartado cuál es el proceso de confección de una simulación de gestión que estaría introducida como parte fundamental del programa SIGESVENT.

El diseño de una simulación de gestión informatizada que cumpla los requisitos de:

- Alta calidad pedagógica,
- Sencillez de utilización,
- Apariencia externa brillante y
- Máxima semejanza con las necesidades y realidades del cliente,

SIGESVENT: ESQUEMA Y CONTENIDOS PROPUESTOS.

SIGESVENT es un programa de formación para el cambio dirigido, en una primera fase, a directores y personal comercial de la red de oficinas del Banco para poder capacitarles para afrontar con éxito el nuevo enfoque de gestión que el Banco está impulsando.

SIGESVENT abordará tres grandes áreas de contenidos:

1. Marketing de gestión: conceptos de segmentación, segmentación en el mercado financiero, gestión de oficinas desde el concepto del marketing, seguimiento del plan de marketing de oficina.
2. Gestión del cambio: la nueva filosofía de gestión y las actitudes necesarias, como afrontar el nuevo reto en la oficina, vencer las tensiones que produce el cambio.
3. Conocimiento de herramientas: software y herramientas de apoyo necesarias para la nueva etapa, cómo funcionan y que ventajas nos aportan.

La primera área de contenido nos introduce en el campo de las DESTREZAS ANALÍTICAS-APTITUDES imprescindibles para que los participantes SEPAN entender el porqué del proceso y aprender a sacar conclusiones de los nuevos datos que caracterizan a la nueva gestión.

La segunda área de contenido nos introduce en el campo de las ACTITUDES, imprescindibles para que los participantes QUIERAN aplicar esos nuevos sistemas en su quehacer diario.

La tercera área de contenido nos introduce en el campo de las DESTREZAS FÍSICAS-APTITUDES imprescindibles para que los participantes PUEDAN aplicar las nuevas herramientas en el entorno de la nueva filosofía de gestión.

Nuestra propuesta aborda las dos primeras áreas de contenido, las que tienen que ver con las destrezas analíticas y con las actitudes ya que, en el caso de las destrezas físicas, entendemos que son temas que abordar internamente por el propio Banco o por los proveedores de las herramientas técnicas utilizadas.

Para el desarrollo del proceso formativo de “**SIGESVENT**”, el seminario cuenta con la simulación interactiva *SIGESVENT* que ayuda a los participantes del seminario a interiorizar las destrezas analíticas y actitudes que se requieren ante el nuevo sistema de gestión.

Sin embargo, tan sólo como guías de actuación iniciales, la simulación podrá contar con:

- La confección de un plan de marketing para la oficina que puede venir prefijado - o no -, con una serie de objetivos para cada ejercicio,
- Un horizonte por el cual los participantes gestionarán su oficina siguiendo el nuevo modelo durante tres o cuatro años simulados,
- La existencia de varios grupos segmentados de clientes con su análisis de la rentabilidad para cada uno,
- Para cada grupo de clientes, información y objetivos sobre cuánto hay que captar, cuánto que vincular y cuánto que retener,
- Situaciones ante las que nos encontramos con clientes reales y que, a través de nuestras decisiones, nos permiten actuar sobre las cifras de captaciones, vinculaciones y retenciones para cada segmento de clientela,
- Información de retorno sobre la rentabilidad o las pérdidas que producen incrementar o decrementar –para cada segmento de cliente-, las captaciones, las vinculaciones o las retenciones,

- Información por segmentos sobre el total del mercado de la microzona en la que opera la oficina. Puede darse el caso de competencia con oficinas de otras entidades en la zona y/o con otras oficinas de zonas similares del propio SIGESVENT.

La simulación se convierte así en un caso empresarial interactivo, en el que los asistentes desarrollan los planes de marketing de la oficina y toman sus decisiones en base al seguimiento del mismo y a los objetivos previstos en el plan anual.