

Itinerario Comercial

Sector Financiero

Desencadenantes
Ruta Formativa
Ajuste Caja Negra
Aplicación al puesto e
Informe de Negocio

□ **Desencadenantes** Nuestro cliente nos plantea la necesidad de desarrollar un programa a seis meses para su colectivo de gestores comerciales a nivel nacional, que combine su preparación en productos financieros y el entrenamiento en su comercialización en situaciones de “patio” y “visita”.

□ **Colectivo:** Se precisa establecer un itinerario formativo dirigido a los gestores comerciales de la red de negocio, que garantice la homogeneidad de su preparación técnico-comercial adaptada a la exigencia de dos entornos profesionales diferenciados:

- **Zona de negocio consolidado:** Ámbito nacional en el que la entidad opera de forma tradicional desde hace años, con un elevado nivel de posicionamiento y diferenciación.
- **Zona de implantación:** Ámbito de reciente presencia de la entidad en la que no existe histórico de negocio.

□ **Exigencia de desarrollo vinculado técnico-comercial:** Uno de los retos del proyecto consiste en generar un programa formativo que vincule las finalidades de:

- **Formación técnica en producto:** en cuanto al conocimiento de las claves de los productos de ahorro a largo plazo en coherencia con la situación de mercado.
- **Formación en el manejo del conocimiento de producto ante cliente:** según las características de las situaciones de interacción propias del escenario de oficina (“venta en patio”) y de la comercialización a través de visitas programadas.

□ **Participación mixta de consultores externos y formadores internos:** El proyecto contempla la rentabilización del esfuerzo organizativo a través de la preparación de un equipo de formadores internos que tras un primer periodo de colaboración con consultores de CincoRazones, se responsabilicen de la totalidad del proyecto. Se establecen tres fases de ejecución:

- **Implantación con participación preferente de consultores externos:** fase en la que se realizarán los ajustes del programa hasta tener la versión definitiva. Durante esta fase, los formadores internos de la entidad colaboran sin asumir responsabilidades de ejecución.
- **Consolidación a través de la preparación de formadores internos:** Estos asumen la responsabilidad de ejecución de las acciones de proyecto con la supervisión de consultores externos.
- **Integración del programa:** La ejecución del mismo recae en el colectivo de formadores internos, finalizando así la colaboración con la consultora externa.

□ **Sistema de acreditaciones de participación y aprovechamiento:** Se requiere contar con canales que permitan el control de participación de los asistentes y del nivel de aprovechamiento real del esfuerzo formativo, con objeto de reducir el riesgo de ineficacia del entrenamiento e incorporar un mecanismo de control dirigido a:

- **Nivel de preparación individual alcanzada en las diferentes etapas del programa.**
- **Eficiencia de las actividades integradas en cada una de las etapas.**

□ **Aprovechamiento de canales on-line y presenciales:** que se combinen para reducir el esfuerzo organizativo, garantizar la accesibilidad territorial, dar viabilidad a la intervención de formadores internos, garantizar la continuidad en el entrenamiento, permitir su vinculación a la actividad profesional diaria del colectivo y ajustar el coste global de proyecto.

□ **Ruta Formativa** Se opta por establecer un periodo formativo de seis meses de duración estructurado en tres etapas diferenciadas que permitan la vinculación de la preparación técnica en producto con la preparación para el manejo comercial del mismo en las situaciones que gestiona el colectivo.

□ **Metodología “Conoce-Maneja-Domina”:** CincoRazones aporta su modelo de entrenamiento CMD para ajustar las tres etapas de programa.

- **Conoce:** Dirigida a diseñar la parte del entrenamiento que aborda la preparación técnica en producto. Se cuenta con la participación de un equipo integrado por profesionales de la entidad y consultores de CincoRazones.
- **Maneja:** Etapa en la que, a través de la metodología “Tatami 5R”, se vincula el conocimiento técnico de producto con las características y exigencias de los escenarios de comercialización que debe resolver el colectivo.
- **“Domina”:** Última etapa de programa en la que se utilizan herramientas de CincoRazones para supervisar, tutelar y orientar la actividad comercial individual del colectivo a través de canales de comunicación a distancia.

Se integran acciones de evaluación que se recogen en el denominado “Pasaporte de Excelencia Comercial”

Ruta formativa de 6 meses



□ **Canales mixtos ‘on-line vs presencial’:** Se trabaja con varios canales simultáneamente

Manuales de producto (plataforma moodle)

Introducción	Activos y mercados financieros	Planes de Pensiones y Previsión	Seguros de Ahorro y Previsión	Inversión Colectiva	Sistemas de Información	Modelo Comercial
Módulo 1	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6

Plataforma 5R con modelo comercial



Informe individual de evolución



- **Etapa Conoce - Plataforma moodle:** Diseñada y gestionada directamente por la entidad, en la que se almacenan los documentos de formación técnica en producto elaborados por el equipo de proyecto.
- **Etapa Maneja – Sesión presencial:** Con una duración de una jornada por grupo.
- **Etapa Domina – Plataforma de CincoRazones:** Adaptada específicamente para los requerimientos del proyecto.

A través de esta última plataforma, los participantes analizan situaciones comerciales con la supervisión y tutela de un consultor externo en la primera fase del programa, por un formador interno en las siguientes.

□ **Ajuste** Existen dos ámbitos de proyecto que requieren un ajuste específico: En primer lugar, el alcance de los contenidos técnicos de producto según las exigencias de las zonas de negocio de la entidad; en segundo lugar, las claves del escenario comercial y la responsabilidad profesional del colectivo.

□ **Alcance de contenidos técnicos:** Por parte de la entidad, se selecciona un grupo de profesionales expertos en cada una de las líneas de producto y por parte de CincoRazones, se designa a un consultor experto en la materia. Se sigue un proceso de trabajo que finaliza con la validación de los contenidos técnicos que incorpora el programa:

- Constitución de equipo técnico
- Reunión de establecimiento de directrices y de aportación de información técnica
- Procesamiento de la información en CincoRazones y pre-elaboración de manuales técnicos
- Revisión y validación por parte de los profesionales expertos de la entidad
- Diseño de materiales y ajuste de la plataforma moodle

Introducción	Activos y mercados financieros	Planes de Pensiones y Previsión	Seguros de Ahorro y Previsión	Inversión Colectiva	Sistemas de Información	Modelo Comercial
Módulo 0	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6

□ **Ajuste a escenario comercial a través de la Caja Negra:** CincoRazones aporta su modelo Caja Negra para realizar la revisión de responsabilidades comerciales y de las características clave de las situaciones de venta que maneja el colectivo, con objeto de ajustar las etapas “Maneja” y “Domina” del itinerario formativo.



□ **Adaptación de la plataforma 5R:** El último paso consiste en el ajuste de las funcionalidades que deben integrar el servicio de la plataforma de CincoRazones y el diseño del entorno de usuario y de administración.

□ **Aplicación al puesto e Informe de Negocio** Los resultados del proyecto se evalúan según diferentes KPIs con los que se pretende verificar la eficiencia de las acciones integradas en cada etapa, la adquisición de conocimiento técnico y la transferencia al puesto de trabajo del colectivo.

Impacto de la actividad formativa.

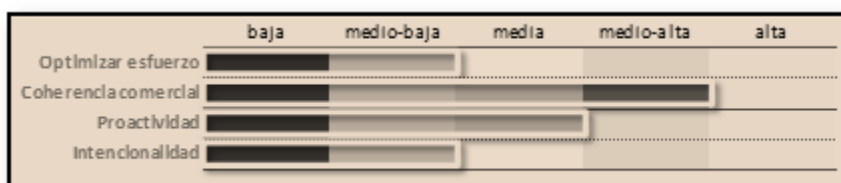
En un primer análisis de resultados derivados de la actividad de programa, se obtienen los siguiente ratios:

- **Colectivo:** 184 gestores comerciales
- **Alcance geográfico:** 9 zonas
- **Aplicación al puesto:** 84,1 %
- **Situaciones comerciales trabajadas:** 770 impactos de venta en oficina analizados a través de la etapa “domina” del programa formativo
- **Equipo formador:** formadores internos y consultores externos

Formador	Alumnos	Tatamis		Casos Domina		Porcentaje hecho	Alumnos que completan	% Alumnos que completan
		A realizar	Realizados	A realizar	Realizados			
Formadores internos	11	33	24	11	6	60,0%	5	45,5%
	9	45	18	9	5	42,0%	2	22,2%
	12	60	59	12	12	99,0%	11	91,7%
	13	65	44	13	10	69,2%	8	61,5%
	13	60	37	13	12	92,0%	11	91,7%
	11	33	33	11	11	100,0%	11	100,0%
	11	33	40	11	8	72,7%	8	72,7%
	8	40	21	8	6	75,0%	6	75,0%
	9	45	24	9	6	66,7%	4	44,4%
	8	40	19	8	7	87,5%	5	62,5%
Formadores externos	17	85	79	17	16	94,1%	15	88,2%
	7	35	25	7	5	71,4%	5	71,4%
	9	45	42	9	9	100,0%	9	100,0%
	11	55	52	11	10	90,9%	10	90,9%
	11	55	55	11	11	100,0%	11	100,0%
	13	65	65	13	13	100,0%	13	100,0%
	12	60	60	12	11	91,7%	11	91,7%
	184	920	770	184	158	84,1%	144	78,3%

% realizado por formador	
60,0%	68,7%
41,0%	93,1%
82,2%	98,9%
90,7%	99,5%

□ **Ratios de eficiencia comercial:** Se analizan cuatro KPIs de eficiencia comercial al inicio de la etapa “domina” que se trabajan a través de la participación de los tutores a distancia.



- **Optimización de esfuerzo comercial**
- **Coherencia comercial**
- **Proactividad comercial**
- **Intencionalidad de negocio**

□ **Informe de negocio:** Se procesa la información derivada de los 770 impactos comerciales para aportar la situación de negocio según la valoración realizada por los 184 gestores.

- **Por producto**
- **Por zona geográfica**
- **Por variables comerciales**
 - Cliente y predisposición
 - Recursos comerciales
 - Momentos de oportunidad
 - Conceptos técnicos y operativa

Este informe se presenta a la entidad a través de una presentación interactiva, en una reunión en la que participan responsables de diferentes áreas funcionales.

