

# José Miguel Caras y Miguel Ángel García Torrente, de Banco Santander, y Valentín Nomparte y Susana Quintas, de Moebius Consulting

## “Hacer Cliente: Empresas y Pymes”, experiencia innovadora, digital y de máxima transferencia al puesto

*En Santander España se está acostumbrado a implantar modelos comerciales en la red como palanca para poner en valor su estrategia comercial, cuya metodología ha ido evolucionando en función de los cambios en los mercados y en las necesidades de los clientes. Santander España se encontraba ante el reto de implantar una nueva sistemática comercial para el área de Empresas de gran calado que necesitaba de los equipos una gran implicación. Por ello, estratégicamente se decidió, por un lado, asumir el reto de certificar en la aplicación de la nueva metodología comercial a través de Aenor y, por otro, plantear una solución de formación e implantación diferente, alineada a la nueva realidad digital, utilizando metodologías amenas e innovadoras y que dieran el protagonismo al director de Empresas como líder desarrollador de sus equipos. Y así lo han puesto en práctica apoyados en su partner Moebius Consulting.*

### ¿Qué es “Hacer Cliente: Empresas y Pymes”?

**José Miguel Caras (J.M.C.):** “Hacer Cliente: Empresas y Pymes” es un programa formativo cuyo principal objetivo es implantar en Santander España un nuevo modelo comercial para el área de Empresas. El nuevo modelo pretende establecer una nueva forma de trabajo en el equipo comercial, que aporte mayor valor en los clientes e impacte positivamente en los resultados de negocio.

El modelo persigue garantizar el proceso de certificación de calidad AENOR Conform de AseSORamiento de Banca de Empresas en Europa.

### ¿Por qué es diferente este programa de otras iniciativas similares?

**J.M.C.:** No es la primera vez que nos enfrentamos a un reto de estas características, este no es el primer modelo comercial que se despliega en el banco. Además, nuestra red comercial es muy senior,

### El nuevo modelo busca aportar mayor valor en los clientes e impactar positivamente en los resultados de negocio

tiene mucha experiencia, y ha desarrollado su actividad comercial sobre diferentes modelos. Esto nos genera un doble reto, buscar una solución diferente y que enganche a un equipo con mucha experiencia.

En el pasado, el despliegue de un modelo comercial se realizaba de una forma más tradicional, se llevaban a cabo unos talleres presenciales

en cascada, es decir, Dirección Comercial formaba a directores de Zona; estos, a los directores de Centro de Empresas; y estos, a su vez, a los gerentes de Empresas. Esta forma de desplegar el modelo garantizaba que el mensaje se transmitía de una forma rápida, pero, al ser un único impacto formativo, el mensaje se diluía pasados unos días y no calaba bien en el equipo comercial. Un solo impacto formativo no consigue que los equipos interioricen la nueva forma de trabajar, ni conozcan las nuevas sistemáticas ni herra-

mientas, ni las ventajas que estas le reportan en términos de negocio y de experiencia de cliente.

Esta vez nos planteamos hacer algo de más calado, con mayor duración en el tiempo para conseguir más impacto. En “Hacer Cliente: Empresas y Pymes” la figura del director de Oficina de Empresas es clave, ellos son los verdaderos protagonistas del Programa, ya que son los responsables de aterrizar el modelo en el equipo; pero no están solos, les acompañamos en este proceso para que puedan hacerlo con garantías de éxito. Trabajamos con los directores de Oficinas de Empresas en unos talleres presenciales donde profundizamos en el modelo y les damos herramientas para que lo transfieran a sus equipos, a través del desarrollo de sus habilidades de dinamización.

La metodología que hemos utilizado es muy innovadora, y hemos puesto los contenidos a disposición de los participantes a través del móvil.

### ¿Qué rol juega el Departamento de Formación en el proyecto?

**J.M.C.:** En este caso, la Dirección Comercial de Santander España Empresas es la que plantea el reto: ¿cómo hacer llegar el nuevo modelo a las







500 figuras comerciales y conseguir que cambien la forma de trabajar? Formación y Desarrollo es la que propone soluciones innovadoras a las necesidades del negocio, y entre ambos se diseña un programa.

Se trata de una relación de socios, donde el negocio pone el contenido y empuja para que los directores de Oficina sean los verdaderos agentes del cambio, y Formación y Desarrollo diseña la metodología y selecciona la solución más innovadora para potenciar la implantación del modelo.

Hoy en día todos tenemos perfiles en RRSS y aportamos o consumimos contenido, todos buscamos información en la red o aprendemos de los vídeos de YouTube. Si nuestros empleados ya hacen esto para desarrollar su autoaprendizaje, es necesario que los equipos de Formación y Desarrollo diseñemos experiencias alineadas y diferenciales.

#### ¿Cuáles son las claves del éxito del proyecto?

**Valentín Nomparte (V.N.):** La relación entre Negocio y Formación y Desarrollo es clave para que un proyecto de este tipo funcione; en este caso, es una relación de socios, que diseñan una solución de forma conjunta y trabajan en ella para la obtención de buenos resultados.

Los directores de Oficina de Empresas son una palanca para que el modelo se implante adecuadamente ya que tienen el papel de impulsores del cambio, y su participación es clave en el Programa. Los directores están muy involucrados con el proyecto y están trabajando muy bien en sus centros.

Dirección Comercial está articulando sus puntos de control sobre la implantación del modelo, alrededor del programa formativo: antes de lanzar el Programa se llevó a cabo un test inicial para medir cuál era el punto de partida, y al finalizar el Programa los directores de Oficinas tendrán que llevar a cabo una auditoría interna, y a finales de año esperamos que se realice la auditoría de AENOR. No se trata solamente de formación, si no de analizar si los resultados son los esperados.

Otro elemento que garantiza el éxito de este tipo de programas es fijar unos KPI para medir el éxito de implantación del nuevo modelo: resultados de negocio, experiencia de cliente e implantación de nuevas metodologías comerciales y comportamientos.

El uso de una metodología innovadora es lo que está enganchando a los participantes.

#### ¿Y los contenidos? ¿Cómo se han elaborado?

**V.N.:** Los contenidos están articulados sobre una serie formativa "El Gurú", que lanzamos en capítulos. En la serie, un equipo de una oficina de Empresas se enfrenta a situaciones cotidianas, y con un toque de humor, van solucionando los retos comerciales a través del uso de las herramientas y la sistemática comercial del nuevo modelo.

Los contenidos formativos están muy adaptados a la realidad del equipo comercial, el programa se articula en cuatro retos: una nueva forma de trabajar (sobre el modelo y los roles del equipo), la experiencia de cliente, el plan de negocio y la rentabilidad.

Además, estamos usando Adventure, una plataforma colaborativa, que potencia el *engagement* de los participantes a través de la gamifica-

ción. Es increíble cómo perfiles tan senior se enganchan a nuevas metodologías. Está claro que no es incompatible diseñar un programa divertido y bien adaptado a negocio.

#### ¿Qué aporta Moebius a este programa?

**J.M.C.:** La experiencia de Moebius en el desarrollo de equipos comerciales y su conocimiento sobre el sector han sido elementos clave para diseñar contenidos muy adaptados a la realidad del equipo comercial. El equipo de Moebius habla con el equipo comercial de tú a tú, entiende sus problemas y le aporta soluciones para mejorar sus resultados de negocio.

Por otro lado, el diseño de una metodología innovadora y de contenidos atractivos ha enganchado muy bien a los participantes.

#### ¿Por qué es diferencial la metodología que están utilizando?

**Miguel Ángel García Torrente (M.A.G.T.):** El Programa se articula en cuatro retos, cada uno de ellos tiene una duración de dos semanas, en las que los participantes van accediendo a diferentes contenidos y actividades: el capítulo de la serie, un vídeo donde un consultor comenta el capítulo y los principales aprendizajes y una *master class* con contenido más "teórico". Lo que mayor im-

pacto consigue es que en cada reto el director de Oficina lleva a cabo una sesión formativa con su equipo y le propone un reto en el puesto de trabajo, como el diseño de un plan de negocio de un cliente, o preparar el DAFO de su oficina... esto potencia la transferencia al puesto de los contenidos de cada reto.

Los participantes pueden acceder a los contenidos y actividades a través de la plataforma. Todo lo que pasa en la plataforma genera puntos para los usuarios, ver un contenido, participar en un debate, obtener un *like* de un compañero o del tutor... El ranking premia el trabajo individual, pero también si los participantes son más o menos sociales. Este tipo de iniciativas funcionan bien con redes comerciales, generándose una competición sana por ser el primero.

Si el 90% del aprendizaje se produce a través de conversaciones (*social learning*) y de experiencias en el puesto de trabajo (*learning by doing*), ¿por qué no poner el foco en este tipo de experiencias? Eso es lo que hemos hecho en "Hacer Cliente: Empresas y Pymes", hacer que los participantes tengan experiencias y trabajen en su puesto, y que las compartan con el resto de participantes. El debate es muy enriquecedor para el proceso de aprendizaje. Por ello, en cada actividad se propone un debate a los participantes, que es dinamizado por una tutora y por un experto en cada tema, estos dos roles son la clave para que los participantes sientan que les hablas de tú a tú, y que entiendes los problemas de su negocio.

La serie es un elemento diferenciador, en el diseño del guión participaron expertos en el nego-

cio que acompañaron a gerentes y directores en visitas reales, y guionistas de cine. Hemos intentado que tenga toques de humor, para que los participantes recuerden los mensajes clave. Tenemos un gurú y un medallón mágico como elementos clave de la serie.

#### ¿Qué respuesta están obteniendo de los equipos comerciales que participan en el Programa?

**Susana Quintas (S.Q.):** Los resultados son muy positivos, los datos de participación son muy elevados, y las valoraciones están siendo muy buenas. Los participantes agradecen tanto que el contenido esté tan "aterrizado" a su realidad, como que la forma de presentarlo sea más innovadora; consideran que es mucho más divertido y eficaz aprender de esta forma.

Más de un 50% de los participantes accede a través de su móvil o *tablet* a la plataforma, y valoran muy positivamente que el acceso sea sencillo, ya que pueden aprovechar los momentos libres entre visitas a clientes para formarse.

Lo cierto es que está siendo una experiencia del todo disruptiva de implantación. Ahora, en noviembre, acaba la serie, pero quién sabe, a lo mejor después de esta primera temporada viene una segunda... ■

### El diseño de una metodología innovadora y de contenidos atractivos ha enganchado muy bien a los participantes