CAPITULO II
CONSEJO DE UNIDAD DE NEGOCIOS, BITAL, S. A., SUCURSAL FRANQUICIAS

A continuación nos adentraremos en el programa implementado en sucursales Bital, para lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos.

2.1 ¿QUÉ ES UN CONSEJO DE UNIDAD DE NEGOCIOS?

Es un grupo efectivo de trabajo el cual lo conforman los integrantes de la sucursal Franquicias que son en total 9 elementos: 5 ejecutivos de servicio, 3 ejecutivos comerciales, 1 gerente. Todos trabajando con un fin común: lograr la rentabilidad de la Unidad de Negocios.

El consejo trabaja en precisar, medir y controlar las variables estratégicas relacionadas con el objetivo global para garantizar el incremento de BITAL en el mercado.

2.2 OBJETIVOS DE LOS CONSEJOS DE UNIDAD DE NEGOCIOS

2.2.1 Objetivo Global

Aumentar la rentabilidad y participación de mercado de la Unidad de Negocios.

2.2.2. Objetivos Específicos

1. Integrar en un equipo efectivo de trabajo, personas de diferentes áreas que requieran promover en la institución el trabajo en equipo con objetivos específicos que logren la optimización de la productividad.
2. Aumentar la participación de mercado de la Unidad de Negocios
3. Minimizar las acciones de la competencia
4. Eliminar desviaciones en el presupuesto

2.3 ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE UNIDAD DE NEGOCIOS

La Estructura del Consejo de Unidad de Negocios, está constituida por un Líder del Consejo, un Moderardor, un Secretario, seis Consejeros, los cuales cubren un rol determinado el cual se enfoca al mismo fin, lograr que la Unidad de Negocios sea más productiva y rentable. Cada rol tiene una duración determinada (1 mes) y es elegido por consenso, para permitir la participación de todos los miembros en los diferentes roles, esto hace o motiva la integración , participación y colaboración de todos y cada uno de ellos.

2.3.1 Líder del Consejo

Es el líder de la Unidad de Negocios es la persona que tiene el mayor conocimiento y/o experiencia en la Unidad de Negocios. El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. ¿A qué nos referimos con esto? el líder por su misma experiencia en el campo laboral en el que se desempeña, estará enfocado al crecimiento de su Unidad de Negocios, al crecimiento del personal,

reconociendo primeramente el esfuerzo y los logros del equipo que llevan a la Unidad de Negocios a lograr su objetivo principal.

El líder le comunica al Consejo el sentido del propósito y la misión. Crea también un ambiente propicio para que el Consejo tenga lugar. Mientras la mitad del oficio del líder consiste en instalar al Consejo para que realice su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo. (Dirección y Ejecución).

2.3.2 Moderador

Es un miembro del Consejo elegido por consenso entre los compañeros del mismo. (Se excluye al Líder del Consejo). La duración de este cargo es de un mes. Su función es la de dirigir y coordinar las actividades de su Consejo a través de la asignación de tareas y presentaciones.

El moderador concentra los avances en general para posteriormente entregárselos al líder del Consejo.

2.3.3 Secretario

Es un puesto que se turna mensualmente entre los miembros del Consejo. Su función es anotar todo lo que se dice en una sesión y ayudar a elaborar el reporte semanal de sesiones (minuta).

2.3.4 Consejeros

Son todas las personas que integran el Consejo que trabaja en equipo para aumentar la rentabilidad del negocio. Su principal función es analisar las ideas propuestas en el Consejo, establecer estrategias a seguir durante un tiempo determinado para la promoción de algún producto o servicio en específico, ya sea directamente en sucursal o realizando visitas a clientes o prospectos.

2.4 FOTOGRAFIA DEL CONSEJO

2.4.1 Objetivo General del Consejo de Unidad de Negocios

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado total del trabajo del Consejo. En este caso el objetivo del Consejo es lograr la rentabilidad de la Unidad de Negocios.

2.4.2 Fotografía del Micromercado

El Consejo debe tener conocimiento claro del área geográfica del micromercado. Para esto se debe tener siempre a la mano el mapa de micromercado asignado a cada Unidad de Negocios, esto con la finalidad de conocer el área de mercado que nos corresponde como Unidad de Negocios, sea el caso de la Sucursal Franquicias el poniente de la ciudad de Hermosillo, Sonora; asimismo se toma en cuenta la presencia de las instituciones bancarias que forman parte de nuestra competencia.

2.4.3 Benchmarking

Benchmarking se refiere a la revisión de los estándares o mejores prácticas de las variables estratégicas, sobre las cuales se encuentra trabajando el Consejo, con la finalidad de descubrir que es lo que impide incrementar la rentabilidad de la Unidad de Negocios y por consecuencia identificar la posición en que se encuentra BITAL en ese micromercado.

La comparación con la competencia debe realizarse bajo los siguientes puntos de vista:

a) Precio. Valor del producto.

b) Producto. Cuentas de cheques, inversiones, etc.

c) Plaza. Hermosillo, Sonora.

d) Promoción. Visitas a clientes, campañas publicitarias.

e) Servicio. Horarios de atención al público, elaboración de nóminas.

Las características de los factores enlistados anteriormente se investigan en publicaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la cual informa constantemente de los productos y servicios que ofrecen las instituciones bancarias , y tomando como referencia esta información podemos analizar en que situación competitiva estamos frente a otras instituciones bancarias.

2.4.4 Definición de la Rentabilidad de la Unidad de Negocios

La rentabilidad de la UN es el resultado de la preferencia de los clientes externos en comprar lo que se les vende y de los clientes internos para vender lo que se les

compra. Deberá ser medido en función de lo que ingresa y lo que gasta, en un mismo periodo de tiempo.

2.4.5 Precisión

Es la visión clara de las herramientas con que se cuenta para el desarrollo de las estrategias.

2.4.5.1 Definir los productos estratégicos.

Una variable estratégica es aquella que causa la nula o baja rentabilidad de la UN así como las desviaciones de los presupuestos y repercute directamente a la insatisfacción del cliente externo.

Una vez que identifiquemos las variables estratégicas debemos diseñar medidores para medirlas y controlarlas. Para identificarlas es necesario primero definir los productos estratégicos.

2.4.5.2 Productos estratégicos

Llamamos productos estratégicos, a aquellos que en su momento pueden generar utilidad a la Unidad de Negocios. Esto se define según las necesidades del cliente, por ejemplo: En el mes de diciembre la atención se enfoca a productos de consumo duradero llámense estos, autos, computadoras, hipotecarios etc., ya que durante este mes el cliente recibe ingresos extras y le es más fácil adquirir algún producto, que para la Unidad de Negocios significa un ingreso considerable en su rentabilidad.

Otra forma de identificar los productos estratégicos es obteniendo el Pareto (80-20) de los productos más importantes de la sucursal. Para evaluar cuales son, obtener el pareto de los productos con mayor volumen en la sucursal. Obtener el pareto para los que tienen mayor crecimiento, para detectar los productos que pudieran convertirse en los más importantes en el corto plazo. (Ver Anexo 4)

2.4.5.3 Conocimiento de productos estratégicos de la competencia

Una vez definidos los productos estratégicos de la Unidad de Negocios, es necesario compararlos con los productos de la competencia.

La importancia de este punto es que deben de conocer a fondo, los productos similares de la competencia y que compiten directamente con los nuestros. Con el fin de realizar estrategias, argumentos de venta revisadas semanalmente para promover y defender el producto, ensalzar las bondades o beneficios de nuestro producto, minimizar las debilidades, minimizar el producto de la competencia.

2.4.5.4 Identificación de los Clientes Potenciales

En este punto se trata de identificar a los clientes más rentables, de la Unidad de Negocios. Existen algunos criterios para detectar a los clientes importantes y potenciales, y serán estos con los que trabajaremos primeramente. (Ver Anexo 5)

Este tipo de clientes al que llamamos poteciales, son aquellos que dejan más utilidad a la Unidad de Negocios, tambien podemos incluir a clientes nuevos que

por sus características se les puedan ofrecer algunos productos y servicios. Esto depende principalmente de conocer al cliente, desde cuanto saldo maneja, cuantos empleados tiene cuando es empresa, que tipo de pagos realiza ya sea a terceros o servicios, teniendo con esta información un panorama más amplio de nuestro cliente para poder cubrir sus necesidades y lograr el crecimiento del mismo para beneficio de nuestro Unidad de Negocios.

2.4.5.5 Comparar la información del micromercado y los productos estrella.

Para comparar la información del micromercado y los productos estrella, debemos encontrar si existe relación entre el tipo de clientela del micromercado atendido y los productos que mas importancia tienen en nuestra Unidad de Negocios. Asimismo debemos detectar las zonas, colonias o segmentos de mercado que no hemos atacado en nuestro micromercado, lo cual se llevará a cabo a través de visitas directas a nuestros posibles clientes.

El resultado del análisis anterior permitirá determinar las variables estratégicas mismas que se concentrarán en una cédula, ésta nos mostrará el avance del Consejo de Unidad.

2.4.5.6 Generación de Ideas

Es el momento de imaginar todas las posibles soluciones y ponerlas por escrito o verbalmente en el Consejo, lo importante de esta subetapa es no limitar la creatividad y la oportunidad de escribir cada una de las ideas posibles para incrementar la rentabilidad y ganar participación de mercado.

Algunos temas recomendados para la generación de ideas son:

1. Obstáculos para su promoción y venta.
2. Mantenimiento y desarrollo de clientes importantes y potenciales.
3. Amenazas de la competencia.
4. Infraestructura de la sucursal.
5. Tipos de clientes que consumen estos productos.
6. Obstáculos para promover las áreas de micromercado que no se han atacado
7. Problemas para la retención de clientes, actitud, solución de problemas.

2.4.5.7 Evaluación y selección de ideas.

Una vez que se hayan escrito todas las ideas de mejora deberán seleccionarse las 2 ó 3 mejores ideas, evaluadas en cuanto a su costo-beneficio de implantación, es importante se evalúe cada una de ellas en grupo para poder elegir la óptima y factible para lograr todos los objetivos del Consejo, dichas ideas quedarán plasmadas en el "Plan de Acción".

2.4.5.8 Definición de la Estrategia

Con base en las soluciones anteriores, se propone una meta, se elege una perspectiva de cómo deseamos ver la sucursal en el siguiente mes. Para lo anterior se seleccionan variables medibles como:

- Captación
- Colocación
- Cantidad de visitas semanales
- Cantidad de seguros vendidos

- Reducción de cartera vencida

2.5 MEDICIÓN Y CONTROL

En este etapa el Consejo de la Unidad de Negocios se encargará de medir sus variables estratégicas mensualmente así como las variables de sus presupuestos, con el fin de determinar las acciones semanales para eliminar dichas desviaciones y minimizar las acciones de la competencia.

La evaluación se realizará midiendo el grado de avance del presupuesto creado en la Unidad de Negocios a principios de año en el cual se hace el compromiso de lograr un crecimiento sostenido durante los 12 meses del año.

Las campañas de publicidad de Bital a nivel institucional y que son implementadas por el Consejo General del Grupo Financiero y de la competencia, será de gran utilidad para conocer si realmente estamos creciendo en los productos y servicios que se ofrecen en estas campañas.

El crecimiento se evaluará tanto en porcentaje como en utilidad para la Unidad de Negocios.

Por lo tanto dicha medición se concentrará en la cédula, en la cual se deberá especificar lo que los demás bancos del micromercado están haciendo y que ponen en desventaja a BITAL.

2.6 IMPLANTACIÓN

Para la implantación de las estrategias, pondremos en práctica las ideas seleccionadas para aumentar la rentabilidad de la Unidad de Negocios y la participación de mercado; es una etapa en la que se requerirá de gran entusiasmo por parte de los integrantes de la misma.

En este plan de acción, quedan plasmadas las ideas que muestran las estrategias de venta para promover y defender los productos, así como las estrategias para minimizar las debilidades de los mismos.

2.7 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL CONSEJO DE UNIDAD DE NEGOCIOS, BITAL, S.A. SUC. FRANQUICIAS.

Algunas ventajas y limitaciones que se han detectado dentro del Consejo de Unidad de Negocios, y en las cuales se trabaja son las siguientes.

VENTAJAS

1. Conocimiento de productos y servicios.

Una de las ventajas principales es que los integrantes del Consejo de Unidad de Negocios, tendrá la oportunidad de externar sus dudas en cuanto al conocimiento de productos y servicios que ofrece el banco a sus clientes para poder ofrecerlos al 100% sin problema alguno.

2. Ejecutivos Multifuncionales.

La función de los ejecutivos que forman el Consejo de Unidad de Negocios son diversas, para lograr una mayor integración de los mismos se combinarán algunas de las funciones que desempeñan logrando así el Ejecutivo Multifuncional que requiere la institución.

3. Intercambio de ideas .

El intercambio de ideas resulta muy interesante, ya que las diferentes experiencias vividas por cada uno de los integrantes del Consejo, servirán para tener una visión mucho más amplia y bases más sólidas para el logro de objetivos propuestos.

4. Seguimiento y evaluación.

La evaluación del desempeño del Consejo de Unidad de Negocios es importante, ya que de esta manera se conocerán los objetivos alcanzados, los que no se concretaron y que fué lo que falló en el logro de los mismos, tomando esto como experiencia para crear nuevas estrategias.

LIMITACIONES

1. Retroalimentación.

Una limitante sin lugar a dudas es la falta de retroalimentación entre los Consejos de Unidad de Negocios.

2. Evaluación.

La evaluación individual de los integrantes del Consejo de Unidad de Negocios, sería necesaria para poder medir el rendimiento de cada uno de ellos.

3. Incentivos.

Un plan de incentivos sería estimulante para los integrantes del Consejo de Unidad de Negocios.

4. Investigación de campo.

La investigación de campo se podría aplicar para ampliar el conocimiento de la competencia en el micromercado de la Unidad de Negocios.

CAPITULO III

MEJORAS AL CONSEJO DE UNIDAD DE NEGOCIOS, BITAL, S. A., SUCURSAL FRANQUICIAS