

ACTITUDPRO

15 años

I N S I N G H T S



Artículo

► La venta industrial: Del Just in time al just for me

(pág. 2)

Artículo

► Coaching Comercial

(pág. 3)

Entrevista

► Entrevista a Fatou Bintou Consultora Asociada ActitudPro

(pág. 4)

Editorial: La innovación es parte de nuestro ADN

Por Fede Martrat, CEO de ActitudPro

En el entorno actual, la innovación no es una opción, es un factor clave que nos permite seguir diferenciándonos para ser competitivos, y esto derivado de que los mercados y nuestros clientes cada vez son más conocedores y demandan nuevas soluciones. El propósito continúa siendo la mejora de los procesos y la obtención de mejores resultados para nuestros clientes.

Siguiendo con la implementación del modelo de Kirkpatrick en nuestras formaciones, ActitudPro ha desarrollado una nueva aplicación que permite a los departamentos comerciales y RRHH tomar consciencia del nivel en el que se encuentra su equipo en base a las competencias o distintas fases de la venta además de poder medir la evolución del equipo a lo largo del tiempo.

Su cómodo funcionamiento permite que los jefes de ventas / managers / team leaders realicen las evaluaciones desde su móvil en menos de 5 minutos. Así se facilita el proceso de valoración y feedback a los equipos, permitiendo además su comparación con equipos similares del mismo u otro sector.

Si bien esta herramienta es un buen soporte para la medición, el verdadero éxito está en la previa definición de los comportamientos observables que se requieran evolucionar, tarea imprescindible en la que deben ahondar las Direcciones para dirigir el desarrollo de las habilidades y competencias de los miembros de la organización.

Midiendo el ROI de una formación

por Mari Cruz Vaquerizo Consultora Senior de ActitudPro

jes en el trabajo diario. Para ello es primordial definir a priori los comportamientos observables que deben reflejarse en el equipo, qué esperamos conseguir después de la formación. Esta evaluación es continuada, ya que se requiere de varias en un tiempo más prolongado.

En el cuarto escalón, evaluamos los **resultados** obtenidos después de la formación. Nos ayuda responder a qué impacto tuvo en la organización, la inversión en las sesiones y podemos hacerlo a través del seguimiento de diferentes indicadores definidos previamente. Estos KPI's deben ser acordes a la temática, por ejemplo número de clientes nuevos, número de visitas cerradas, etc.

ActitudPro desarrolla **herramientas para convertir este modelo en realidad para poder evaluar las formaciones y su impacto**. Esta información ayuda a los departamentos de RRHH a detectar el estado de los equipos, antes y después de la formación, el impacto en la organización y detectar necesidades para próximas formaciones.

SASTRE: La herramienta SASTRE permite conocer los resultados del grupo en cada módulo formativo. Esta información ayuda a los departamentos de RRHH a ver qué conocimientos se adquirieron y en qué grado, dónde hay deficiencias y además permite medir al ver la comparativa del equipo respecto del país y el sector, dato clave para ver sus equipos respecto a la media.

CANGURO: Nos sirve para completar este análisis individualmente y conocer la evolución de los participantes. Ofrece un análisis del punto de partida, es decir el grado de conocimiento previo a la formación y una vez cursada. Con estos indicadores evaluaremos el grado de aprendizaje fruto de la formación, así como la comparativa con el resto del grupo y del sector.

Los beneficios de la formación comercial son una realidad. Tanto los departamentos de RRHH como la mayoría de los departamentos comerciales lo saben, pero conseguir la aprobación de una formación y su presupuesto no siempre es sencillo. Las compañías no acostumbradas a estas inversiones no ven el valor y las que sí suelen realizar programas formativos, se suelen cuestionar: ¿La formación ha sido realmente rentable para la compañía?, ¿el equipo ha fortalecido sus habilidades?, ¿en qué mejoró el equipo? y ¿ha impactado en el negocio?

En ActitudPro trabajamos con el conocido **modelo del profesor Donald Kirkpatrick**, el sistema más habitual de medición de impacto de la formación por parte de la Association for Talent Development (ATD). Creada en EEUU en 1943, es la mayor organización mundial dedicada al desarrollo del talento. Este modelo consta de 4 niveles consecutivos: **satisfacción, aprendizaje, comportamiento y resultados**.

El 1er escalón del modelo habla del grado de **satisfacción** de los asistentes. Este nivel de evaluación es básico para conocer la calidad de la formación. Usualmente las compañías incorporan sus encuestas o el mismo cuestionario de **FUNDAE** (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo) para recabar esta información. Incorporar conocimientos al equipo es un objetivo prioritario. Este **aprendizaje** basado en la teoría y su grado de integración nos indica un entendimiento conceptual. Para evaluar el grado de conocimientos obtenido se necesita no solo la evaluación final después de la formación, si no la realización de una prueba de conocimientos previo y diferentes role-plays y ejercicios. Solo así podremos conocer la mejora del aprendizaje.

En el siguiente nivel, el **comportamiento**, se evalúan las acciones que cada individuo integra a los aprendiza-

La venta Industrial, del: Just in time al Just for me

por Jose Martrat. Socio Director de ActitudPro



Por todos es sabido que la pandemia y el conflicto bélico han revolucionado el ámbito de la industria, y de reboque muchos otros sectores. La escasez de materias primas, los cuellos de botella de Asia, por no mencionar la falta de microchips han cambiado los hábitos de los compradores industriales.

La mayor parte de ellos provenían de la escuela del Just in Time y de la optimización de los stocks. Menos stocks era menor circulante y por lo tanto una optimización de la inversión. Pero ellos saben que no pueden gestionar de esta manera. Ahora la clave es disponer de producto, ya que ante la inconstancia del suministro se trata de aprovisionarse ya.

¿Qué ventajas puede sacar un vendedor de esta situación?

¿Qué principios deben regir su forma de trabajar a partir de ahora?

Hemos identificado a continuación los siguientes patrones de conducta exitosos para aquellos vendedores que venden en el ámbito B2B

1) Procura vender aquello que tienes en stock

Se trata de vender aquello que puedes vender. Conoce bien lo que tienes en almacén y busca quién puede comprártelo. Y esto es una forma totalmente diferente de trabajar de la que trabajas hasta ahora.

Concentrarte en detectar oportunidades sin después poderlas suministrar generará enfado en tus clientes y será un germen de tu frustración.

2) Amplía tu base de clientes

Tener una mayor cantidad de clientes incrementará las posibilidades de que puedas obtener consultas y pedidos de aquellos productos de que dispones. Apóyate en la digitalización y en tu CRM o en tu marketing para llegar a nuevos clientes o empresas que puedan ser utilizadoras de tu producto o solución.

3) Conoce bien tus productos y prestaciones

Es un tópico que conocer las características y beneficios de los productos ayuda a vender, pero en este caso además conocerlos a fondo te servirá para identificar productos sustitutos. La venta industrial significa entender bien la necesidad de un comprador profesional. Hay muchas formas de lograrlo. Disponer de un mapa de alternativas puede convertirte en caballo ganador.

4) No tengas miedo de vender caro

La competencia también está subiendo precios, no lo dudes. Procura mejorar tu argumentario de ventas y tu discurso de beneficios para explicar por qué tu producto vale lo que vale. El comprador siempre dice que conoce otros productos o soluciones más baratas que el tuyo. Se trata de tener producto y defender los márgenes.

5) Availability is King

Gestiona bien los stocks. Transmíteselo así al cliente. Cuando se recibe el material, y está disponible, ofrécéselo a los clientes. Muchos van a aplicar el principio de “just in case” o “just for me” y es posible que consigas el pedido sin esfuerzo y al precio que tú pongas.

Estarás aplicando el cierre de la escasez a tu favor. Te sorprenderás cuan rápida es la negociación del precio.

6) Gestiona las curvas de hostilidad de tus clientes

Cuando por desgracia, la falta de producto no nos permite estar a la altura de las expectativas del cliente, el cliente se va a sentir insatisfecho. Para algunos vendedores de raza “sufridora” se trata del fin del mundo. El cliente no estará contento, es cierto, pero a tus competidores les habrá sucedido, les estará pasando o les ocurrirá lo mismo. Procura ser empático, escúchale y ten inteligencia emocional. La curva de hostilidad tras unas semanas descenderá y la relación podrá volver a su cauce.

7) No te desanimes

Se trata de una época turbulenta para ti, pero también para tus competidores y clientes. La rotura de stock no es actualmente una falta imperdonable como lo era años atrás. La situación se corregirá tarde o temprano pero aún subsistirá un tiempo. Es un tiempo de ser resiliente y persistir en la constancia y el trabajo. No dejes que la frustración te consuma.

Es una época compleja, sí pero también llena de oportunidades. Los clientes industriales nos atienden como nunca si les planteamos alternativas o si les proporcionamos soluciones que resuelvan esta situación. Si sabemos utilizar nuestra inteligencia para identificar oportunidades que no son aparentes y para gestionar la relación con miras al largo plazo, saldremos reforzados de esta situación.

¿Hasta qué punto es útil el Coaching Comercial?

por Sergio Anarte. Consultor de ActitudPro



El proceso de ventas se ha vuelto más complejo, cerca del 40% de las empresas no alcanza sus objetivos comerciales y el 40%-50% de los comerciales no alcanzan su cuota de ventas, lograr que los vendedores mejoren su rendimiento es hoy, una de las prioridades de la dirección comercial.

Aunque la formación en ventas es un método valioso para ayudar a lograr mejorar los resultados de los vendedores muchas empresas la ofrecen máximo una o dos veces al año. Además, es inusual que las empresas trabajen bien la transferencia del aprendizaje (el proceso de ayudar a los participantes de una formación a establecer y aplicar un plan de acción que les permita poner en práctica lo aprendido en su día a día y así mejorar sus rendimientos). De aquí la importancia del Coaching Comercial.

El Coaching Comercial es el proceso mediante el cual un Coach ayuda a los comerciales, individualmente, a mejorar su rendimiento

analizando su desempeño, haciéndoles preguntas que les permitan descubrir sus áreas de mejora y aportándoles feedback de calidad. Y es el complemento ideal a un curso de formación comercial.

Varios estudios demuestran que el Coaching Comercial **puede ayudar a mejorar significativamente los resultados de ventas de una organización, como por ejemplo aumentar el porcentaje de cierre de operaciones comerciales en hasta un 27%.** Es por ello que cada vez hay más empresas que están estableciendo un proceso formal de Coaching Comercial en su organización.

Establecer un proceso de Coaching Comercial formal en la organización implica:

- 1) Tener un **modelo de ventas** claro y común que **evalúe el rendimiento del comercial** respecto a un ideal.
- 2) **Determinar** quiénes van a ser los coaches. Estos pueden ser

el propio responsable comercial (lo más habitual), un coach interno (rol que cada vez más empresas están creando), una persona dentro de la organización comercial pero sin responsabilidad directa sobre los coaches o incluso un coach externo (lo menos habitual).

- 3) Establecer un **modelo de Coaching Comercial** y formar a los coaches en el mismo.

- 4) Crear un proceso de Coaching Comercial, determinando quienes van a ser los **participantes**, estableciendo una **frecuencia de sesiones** y **midiendo de forma objetiva del impacto.**

Normalmente el responsable comercial directo actúa como coach comercial.

El principal desafío será el pasar mostrar de una actitud más directiva - decirle a la persona lo que tiene que hacer - a un rol más de coach. Es decir, a un **análisis detallado del rendimiento, preguntas poderosas y escucha activa para que se logre que el propio comercial se dé cuenta de qué áreas debe mejorar y establezca sus propios objetivos de mejora.**

Hay dos situaciones en las que el Coaching Comercial está contraindicado:

- 1) Cuando el comercial ya muestra un rendimiento excelente. En tal caso, la intervención

adecuada es empoderarle: dejarle mayor libertad y autonomía en su trabajo.

- 2) Cuando el comercial presenta un bajo rendimiento, por un tema de competencia o de motivación. En tal caso, la intervención adecuada puede ir de ser más directivo con él (en caso de baja competencia) a incluso llegar a realizar un proceso de gestión del desempeño (en el caso de baja motivación).

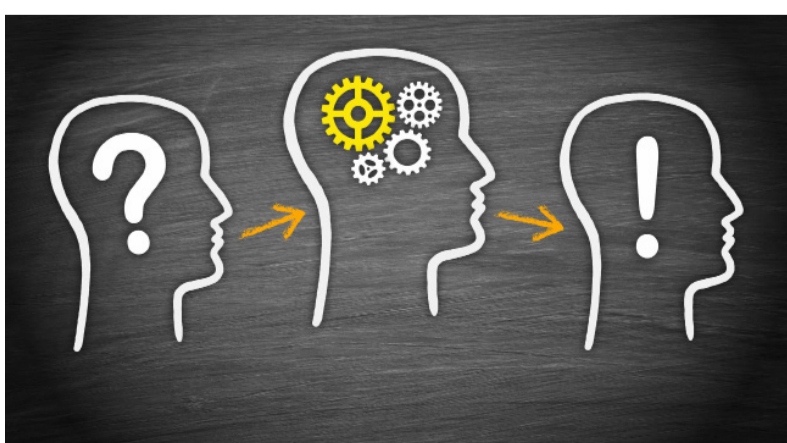
Un aspecto clave para que el proceso de Coaching Comercial sea exitoso es que haya un **alto grado de implicación de los participantes.**

Para lograrlo, el proceso será apoyado por la Dirección de la empresa y sea patrocinado por la misma.

- Debe ser enmarcado como un **proceso positivo y una oportunidad para mejorar**, no como algo negativo o un 'castigo' para aquellos que no logren sus objetivos

- Las personas escogidas como **Coaches** deben tener el **conocimiento y la formación adecuados**, pero sobre todo deben **saber motivar y transmitir positividad** respecto al proceso.

En ActitudPro tenemos una larga experiencia en ayudar a organizaciones comerciales a establecer un proceso formal de Coaching Comercial.



Entrevista

PNHG confía en ActitudPro para su expansión

Entrevista a Fatou Bintou Consultora Asociada ActitudPro para África Occidental.

por Federico Martrat. Director de ActitudPro Madrid



¿En qué ha consistido este proyecto?

Hemos ayudado durante 6 meses a confeccionar las líneas estratégicas de actuación de la empresa española PNHG, una compañía que está teniendo gran crecimiento en la ejecución de contratos de construcción en África Occidental. Se trata de acompañarlos para asegurar que el crecimiento sea sostenible.

ActitudPro ha realizado recientemente un proyecto para un grupo constructor y promotor en Benín (África occidental francófona), una de las zonas del mundo con un nivel de vida de las más pobres, pero que está saliendo de su situación de precariedad gracias a un crecimiento cada vez más sostenido en el área. Las materias primas, pero también el nivel de educación de su población, así como una relativa mayor estabilidad política están logrando mejorar el nivel de vida de la clase media.

Se trata de una zona del mundo que incluye a países muy dispares como Senegal, Costa de Marfil, Burkina Faso, Togo o Benín. Es en este último país donde ActitudPro ha participado apoyando a la empresa PNHG, un grupo empresarial europeo de construcción y promoción presente en la mayoría de estos países.

Entrevistamos a Fatou Bintou, consultora asociada de ActitudPro, que ha colaborado en este proyecto.

¿Cuál es tu trayectoria profesional?

Yo me formé en Francia, en administración y dirección de empresas y estoy basada en Senegal pero trabajo en toda la zona de África Occidental. Formo parte del colectivo de personas que, habiéndose formado en Francia están volviendo a África Occidental, de donde es originaria mi familia, en parte por el crecimiento de la zona y en parte por el amor que yo misma tengo a esta tierra.

Tienen varios proyectos en la zona en marcha, pero destaca en este caso el proyecto de Ouedoo (Benín). Un proyecto de 8.000 viviendas protegidas para la clase media de este país de África Occidental. Debemos pensar que el ciudadano medio de Benín vive en viviendas de auto construcción de una sola planta, y en muchos casos sin los mínimos servicios básicos. La empresa les está ofreciendo acceder a un nivel de confort muy superior al que tienen actualmente, a unos precios asequibles para ellos.

¿Por qué ha sido ActitudPro la elegida para este acompañamiento?

ActitudPro dispone de una amplia experiencia en proyectos internacionales y de acompañamiento de empresas europeas, tanto en consultoría como formación en su expansión fuera de la UE. Ellos necesitaban una consultora que les ayudara a definir su plan de crecimiento y una empresa francesa presente en Senegal con quien están en contacto les dio mi referencia.

Concretamente yo soy de Senegal, que forma parte de este conjunto de países y puedo entender una parte importante de la cultura y los códigos de las personas que trabajan en las organizaciones de África Occidental.

¿Cuál ha sido el tipo de colaboración que has llevado a cabo con ellos?

ActitudPro me propuso colaborar con ellos para la parte del trabajo de campo onsite, para rea-

lizar workshops con el equipo de dirección y confeccionar planes de trabajo que luego los directivos deben ejecutar, en ámbitos como el marketing, comercial, los procesos, el liderazgo o la organización interna. Se trata de un equipo de dirección integrado por unas 25 personas de 10 nacionalidades, de países como Costa de Marfil, Bélgica, Francia, España, Benín, Togo, Senegal o Marruecos. La lengua vehicular del proyecto ha sido el francés, es verdad pero las personas teníamos culturas y valores muy diferentes pero nos unía el objetivo común que consistía en encontrar un conjunto de acciones prioritarias para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento futuro.

¿Cuáles han sido las principales dificultades para llevarlo a cabo?

Hemos sido bien acogidos desde el principio. La organización ha estado muy agradecida de recibir esta ayuda. El principal obstáculo ha sido la distancia física entre los diferentes lugares donde opera la empresa. Debemos pensar que actualmente PNHG está activa en España, Costa de Marfil, Togo, Benín y Burkina Faso y tiene a sus principales directivos en todas estas áreas geográficas que no están bien conectadas entre sí. A modo de ejemplo me gustaría destacar que para viajar a Benín desde Barcelona, la mayor parte de las veces es necesario viajar vía París. Por suerte hemos conseguido realizar la mayor parte de sesiones estratégicas vía Teams.

¿Cuántos consultores han participado en este proyecto por parte de ActitudPro?

En total hemos sido 5 personas, 4 europeos y yo misma, realizamos múltiples sesiones internas entre nosotros, vía teams, otros workshops también vía teams y hemos llevado a cabo también actuaciones de forma presencial tanto en Benin como en Barcelona.

¿Qué metodología habéis seguido?

Hemos partido del modelo Canvas, y hemos proyectado distintos escenarios de crecimiento por cada unidad de negocio. Hemos realizado un inventario de acciones que podían impactar en los distintos aspectos del modelo Canvas. A partir de ahí, el trabajo ha consistido en priorizar las distintas actividades, cuantificarlas respecto a su coste y detallarlas. Ahora todas estas acciones van a tener un "dueño o owner" que las va a ir ejecutando y respondiendo ante un comité de seguimiento.

¿Cuáles son los principales problemas que tienen las empresas occidentales cuando trabajan en África Occidental?

El principal problema es encontrar personas capacitadas en gestión que puedan entender la cultura de gestión occidental. Todavía hay pocos perfiles bien formados para asumir áreas de responsabilidad y que la dirección occidental se sienta tranquila.

Ni la escala de valores ni la forma de trabajar es la misma. Pienso que el mix adecuado en un comité de dirección de organizaciones multinacionales para África Occidental es que estén representados directivos directamente nombrados y desplazados desde la sede y convivan con otros gestores de la zona pero eso sí que hablen un lenguaje directivo parecido. Y también es bueno que con el tiempo estos directivos locales acaben siendo mayoría en la organización.

BENIN EN CIFRAS

Capital: Porto Novo
Población: 12.123.198 (65% menores de 25 años) Media de natalidad 5 hijos por madre
Superficie: 114.760 km²
Moneda: Francos CFA de África Occidental
PIB 2021: 15.038 M€ incr. 6,6%

ACTITUDPRO

Barcelona +34 93 368 25 33 Balmes 245, 08006	Madrid +34 91 831 88 98 Velázquez 27, 28001	Andorra +376 85 56 56 Av. Sant Antoni 77	México DF +52 555 18 07 010 Isaac Newton 186, 11560	Manchester +1 Spinningfields 1 Hardman St, M3 3EB
---	--	---	--	--

RED DE CONSULTORES ASOCIADOS EN:

Europa

Alemania: Berlín, Munich
Francia: París, Annecy
Portugal: Lisboa, Oporto

Suiza: Ginebra, Basilea
Turquía: Estambul
Andorra: Andorra la Vella

América

México: Ciudad de México.
Uruguay: Montevideo
Brasil: Sao Paulo

actitud@actitudpro.com
www.actitudpro.com

@actitudpro_