

ACTITUDPRO

N E W S



Piezas del juego Lego® Serious Play®

Artículo

Nuevos modelos de ventas

Modificar los hábitos de los vendedores externos para cumplir las expectativas del cliente (pág. 2)

Artículo

Desarrollar a los equipos con Lego® Serious Play®

La metodología nórdica que ha venido para quedarse (pág. 3)

Entrevista

Jennifer Pareja y la superación

Un ejemplo de la campeona del mundo de waterpolo (2013) y subcampeona olímpica (2012) (pág. 4)

Editorial

Iniciamos con gran entusiasmo este nuevo proyecto que pretende ser un canal de comunicación bidireccional entre nuestra organización y todos aquellos directivos, inquietos y motivados, con un objetivo común: desarrollar la excelencia comercial.

Los contenidos de este medio deben ser, por tanto, temas y asuntos de interés y, sobre todo, de actualidad para la formación del directivo. En este primer número planteamos la cuestión de cómo ser más eficientes comercialmente en un momento en el que todos los ejes estratégicos pasan por el entorno digital.

La generalización de internet y más recientemente los smartphones han revolucionado la forma de abordar los principales procesos de compra. Desde el móvil, la tablet o el ordenador el comprador tiene todo a golpe de click y, en muchos casos, no se hace necesaria la presencia física del vendedor. En el futuro una parte de la actividad comercial quedará supeditada a tareas meramente de apoyo o de soporte, relegando la relación directa con el vendedor a productos más complejos.

El director comercial debe aprender a trabajar en equipo con el responsable de marketing y hablar un mismo lenguaje. Su encargo continuará siendo el de proporcionar prospectos y llegar a los clientes con las distintas variantes que la tecnología permita (omnicanalidad), convirtiéndose, más que nunca, en el brazo ejecutor del área de marketing, "rematando" lo que el directivo de marketing señalice.

Nos dirigimos hacia un contexto en el que las soluciones buscarán al cliente y no a la inversa. Tecnologías como el Bigdata y el Deep profile aún están en estado incipiente, pero empiezan a dibujar nuevos escenarios en los que las empresas sean las que propongan a los clientes productos y servicios en función de un determinado comportamiento.

De todo ello vamos a hablar en este primer ejemplar de ActitudPro News, una revista diseñada para compartir y explorar la evolución y nuevas formas de excelencia comercial.

Fede Martrat
Socio Director de ActitudPro

Mejorar la motivación y la responsabilización en las organizaciones

Muchos directivos declaran a bombo y platillo que las personas de sus empresas son el primer activo de su organización. Pero cuando se pregunta a los equipos de trabajo en seminarios y actividades, pocos se muestran de acuerdo con esta afirmación.

¿Cómo conseguir que las personas de las organizaciones sientan un más alto nivel de pertenencia? ¿Cómo hacer que las personas se comprometan más con su trabajo y sientan su organización como propia? Está claro que cualquier sistema de incentivos puede alinear los esfuerzos con los resultados pretendidos. También es evidente que una dirección por objetivos, con unos indicadores y medidas correctoras contribuye, pero esto no es suficiente.

Cuatro son los elementos que permiten que las personas se motiven y se responsabilicen: el liderazgo, los valores, la toma de decisiones y no tener límites.

El primero es el liderazgo de la dirección y los mandos intermedios. Líderes son aquellas personas que en lo alto de las organizaciones conocen las necesidades de los equipos, saben comunicarse con ellos en tiempo y en forma y dedican el tiempo suficiente para ayudarles a realizar su tarea es una ventaja competitiva clara.

El segundo es la vinculación de los valores personales con los valores empresariales. Las personas deben tener la percepción de trabajar por algo más que por dinero. El compromiso de una organización con unos valores genera rápidamente adhesión. En particular, contribuir a diseñar un futuro mejor para la sociedad, el fomento del aprendizaje y el desarrollo profesional de las personas son valores con los que los equipos se pueden rápidamente adherir.

El tercero es disponer de mecanismos de toma de decisiones compartidas y sistemas para que la comunicación ascendente funcione y llegue a los comités de dirección. La empresa es de los accionistas, pero quien trabaja, debe de poder decir la suya. Las personas permiten que no se adopten sus propuestas, pero lo que no toleran es que no se las escuche.

El último principio es el concepto de no-límites. Se trata precisamente de eso, de no poner límites a lo que puede llegar a conseguir un equipo. Para ello serán esenciales las expectativas positivas y estar siempre pendientes de cómo pueden las personas desarrollarse en distintas direcciones. Se buscan directivos coach que sepan acompañar a las personas para ir desbloqueando su potencial de forma progresiva. Solamente así podrá cada integrante de un equipo verse como alguien que crece en todos los sentidos. Cualquier persona desearía formar parte de una organización así.

Muchos directivos conscientes de su responsabilidad comprarían la máxima, "o vivimos como hermanos o morimos como idiotas". Ellos saben además que los buenos responsables de un equipo son aquellos que no se dejan absorber ni por el rol ni por el personaje que representan. Es fundamental saber proyectar una imagen genuina y por lo tanto saber cuidar su brújula interior.

Es hora de establecer las bases sobre cómo queremos actuar con nuestros equipos. Sensibilizar a los directivos y mandos intermedios en liderazgo y habilidades, diseñar un sistema de valores empresariales a través de un conjunto de talleres participativos o instaurar sistemas de toma de decisiones compartidas y saber desbloquear el potencial; estas son las bases sobre las cuales cimentar un equipo de alto rendimiento para cualquier organización.

Poner en marcha estos elementos eran hasta hace unos años privilegio de empresas de gran dimensión y de las multinacionales. Hoy en día multitud de Pymes han tomado conciencia de que es necesario conseguir esta motivación de las personas y cada vez solicitan más este tipo de intervenciones.

Sin liderazgo, valores compartidos y toma de decisión no hay motivación. Sin motivación no hay responsabilización, y es entonces cuando la competitividad se resiente. Seguro que la mayor parte de los competidores están pensando en cómo conseguir equipos mejores y más productivos.

¿A usted no le preocupa?

Nuevos modelos de venta

Modificar los hábitos de los vendedores externos para que visiten de acuerdo con las expectativas del cliente

Las preferencias en las ventas están cambiando. Cada vez es más habitual que los vendedores escuchen de sus clientes comentarios como: “no hace falta que vendas a visitarme”, “yo ya te voy pasando los pedidos por email” y/o “me sabe mal que te desplaces hasta aquí”.

En los mercados industriales los compradores están mucho más formados e informados. Paralelamente, las empresas han hecho los deberes en atención, calidad y logística para satisfacer mejor a los clientes. La venta de relación sin haber desaparecido no tiene la misma importancia que antes.

Hacia un nuevo estilo de vendedor externo en la visita

Entre 2011 y 2014, el Sales Executive Council Research de Estados Unidos realizó un análisis de estilos y hábitos de venta a 6.000 comerciales de compañías americanas y, partiendo de un análisis factorial, identificó cinco perfiles de vendedores. Estos cinco perfiles son: el gran trabajador, el desafiador “challenger”, el constructor de relaciones, el lobo solitario y el solucionador de problemas.

Partiendo de estos cinco perfiles, el estudio identificó cuales eran los que mejores resultados



El gran trabajador

- Irá siempre 1km más allá
- No se rinde fácilmente
- Muy auto-motivado
- Busca el feedback y el desarrollo



El desafiador “challenger”

- Siempre con una diferente visión del mundo
- Sabe del negocio del cliente
- Le gusta el debate y saca al cliente de su zona de confort



El lobo solitario

- Sigue sus propios instintos
- Seguro de sí mismo
- Difícil de controlar



El constructor de relaciones

- Busca buenas relaciones en la organización del cliente
- Entrega tiempo a los distintos interlocutores
- Se lleva bien con todos

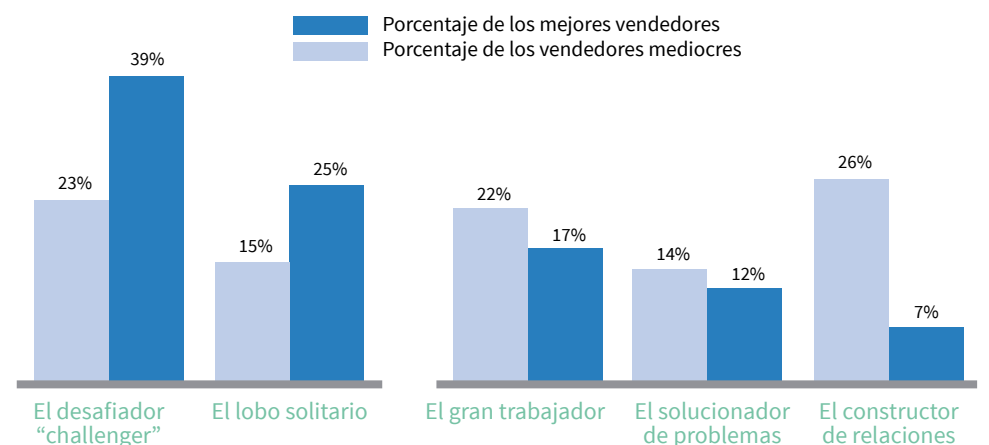


El solucionador de problemas

- Es resolutivo dentro y fuera de la organización
- Se asegura de que todo está resuelto
- Profundizará si es necesario

estaban obteniendo y llegó a la siguiente conclusión: El desafiador es con mucho el vendedor que mejor resultados consigue, seguido del lobo solitario.

Los datos muestran como el mercado recompensa al vendedor capaz de ser un agente de cambio. Es alguien que además de ser un vendedor que detecta necesidades y diagnostica, ofrece nuevas alternativas innovadoras y saca al cliente de su zona de confort. Se trata de personas que saben transformar la información en conocimiento, defendiendo su punto de vista y abogando por él de manera convincente. Parece pues que los clientes acuden a aquellos vendedo-



Se buscan...

Profesionales para los equipos comerciales

La mayor parte de los directivos comerciales, cuando solicitan ayuda para la selección de un perfil de ventas, piden que el perfil cumpla varios requisitos. Entre ellos que el profesional provenga del sector, tenga un determinado rango de edad, y que se avenga a unas determinadas condiciones salariales. Hasta ahí nada nuevo.

Tal vez lo que más llama la atención es cuando algunas personas hacen hincapié en que se busque en esos profesionales otras competencias menos evidentes. Es entonces cuando se percibe que estamos ante directivos con ideas más claras.

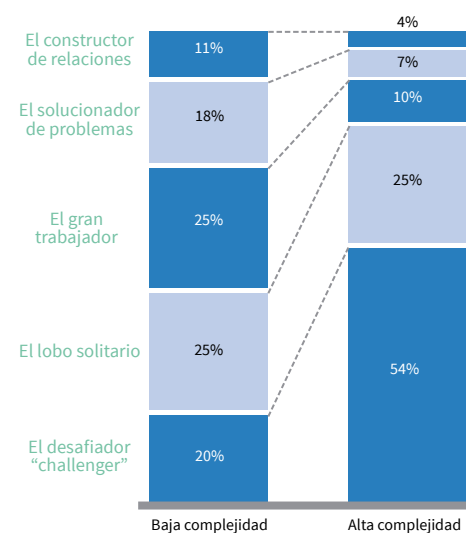
Las competencias, que a lo largo de estos 12 años de historia de ActitudPro, han solicitado más frecuentemente los directivos y sabedores que el comercial exitoso es el que se queda largo tiempo en la empresa triunfando en su profesión.

La relación de competencias y habilidades y ha sido ordenada por grado de importancia:

1. Capacidad de entender los valores y la idiosincrasia de la empresa que le debe contratar.
2. Flexibilidad ante el cambio. Huir del “siempre se ha hecho así”
3. Saber aprender cada día dentro y fuera de la organización.
4. Orientación a resultados y resolución de problemas.
5. Autonomía pero sabiendo regirse por un marco de reglas establecidas.
6. Capacidad de organización del trabajo.
7. Resistencia al fracaso, para los momentos duros.
8. Vista puesta en el corto pero también en el medio plazo.
9. Estar dispuesto a reinventarse cada día si es necesario.
10. Ser claro en la comunicación y atento en la escucha.
11. Empatía ante el cliente interno y externo.
12. Saber utilizar y sacar provecho de las nuevas tecnologías.

res que les proporcionan las ideas más útiles.

El mismo estudio identifica otro elemento adicional distinguiendo qué tipo de vendedor tiene más éxito en función de un tipo de venta. Así pues, cuanto más compleja es la venta, más probabilidades tiene el vendedor “desafiante” de ser más exitoso; mientras el vendedor que basa su estilo en la relación interpersonal prácticamente nunca tiene éxito. Los datos son demoledores.



Hacia un nuevo estilo de venta interna: inside selling

La figura del administrativo-comercial está cada vez más demandada, se busca que no solamente sepa atender al cliente, sino que sepa venderle y que identifique aquellos productos que el cliente habitualmente compra y que en su último pedido no ha adquirido. Estos equipos de venta interna son los que deben contactar con los clientes que hace tiempo que no llaman o sencillamente llamarlos para conseguir el pedido.

Es muy habitual en venta industrial realizar “la llamada del martes al cliente X” para repasar

los pedidos que el cliente necesita.

Hoy en día, los sistemas informáticos permiten identificar todas estas oportunidades y muchas más. Ahora, la asignatura pendiente es la de reconocer, valorizar y retribuir mejor a estas personas que no son meros administrativos comerciales sino verdaderos Inside Seller.

De acuerdo con el Best Customer Experience Report, se prevé en Estados Unidos y en Europa que por cada comercial externo que se contrate, se contratarán 1,5 comerciales internos.

Las conclusiones que debe sacar un director comercial o un director general es que se hace del todo necesario hacer variaciones en el modelo comercial tradicional, cambiando rutinas que probablemente están muy arraigadas.

Se trata de modificar los hábitos de los vendedores externos para que visiten de acuerdo con las expectativas del cliente. Que realicen la tradicional visita una o dos veces al año para mantener la relación y que centren su tiempo en abordar a nuevos clientes, u ofrecer los productos más complejos que aporten valor añadido a esos mismos clientes. Esta venta es técnica y requiere de mucho tiempo: pruebas, verificaciones, certificaciones..., pero fideliza y dificulta la entrada a posibles competidores. Sólo así se puede lidiar con ciclos de venta cada vez más extendidos, mayor competencia y decisiones de venta que involucran a más personas.

En mayor medida, los compradores no asignan valor a los productos y servicios sino a los equipos de vendedores externos que brindan ideas frescas y conocimientos útiles, y vendedores internos que conocen el detalle de las transacciones.

La venta consultiva no ha desaparecido ni mucho menos, pero ahora, también, la debe de saber ejecutar el vendedor interno. Y a su vez el vendedor externo debe ser alguien que abra nuevos horizontes a un cliente más exigente y ávido de innovaciones.

Desarrollar a los equipos con Lego® Serious Play®

La metodología nórdica que ha venido para quedarse

El método danés Lego® Serious Play® combina las actividades lúdicas y las actividades formativas para la motivación del grupo, favoreciendo la creación de experiencias inspiradoras que se traducen en acciones compartidas del equipo de trabajo.

En España, ActitudPro es pionera en la aplicación de esta metodología para equipos de dirección, de marketing y de ventas y para ayudar a la generación de nuevas alternativas de negocio. Los profesionales de ActitudPro cuentan con los certificados expedidos por la Asociación de Master Trainers de Lego® Serious Play®.

Esta innovadora metodología estimula al grupo a expresar sus ideas creativas construyendo un lego de forma lúdica y, al mismo tiempo, fomenta el análisis y las conclusiones para el desarrollo de las habilidades y motivación del equipo.

Representar ideas en base a modelos individuales de piezas de Lego®

Usando piezas de Lego® los integrantes deben contestar a las preguntas-reto del facilitador construyendo modelos tridimensionales. Al crearse un modelo, la persona es capaz de transmitir más conceptos, abstractos o concretos, y de una forma mucho más rica y diferente que a través del lenguaje tradicional. No en vano una parte importantísima de nuestras neuronas cerebrales están conectadas a nuestras manos. Por ellas nos conectamos al mundo y ellas tienen mucho que decir de nosotros y de todo lo que pensamos.

Estos modelos sirven de elementos de intercambio de ideas dentro del grupo.



Imagen del modelo creado individualmente que simboliza el nuevo producto y su protección

Construir modelos de forma compartida

Además, los participantes de un taller o una formación pueden crear modelos compartidos para reflejar la situación de una empresa, un departamento o una problemática en la que deben interactuar todos para que se resuelva.

Al haber contribuido en la construcción de estos modelos compartidos, los integrantes del grupo tienen la consciencia de estar aportando nuevas ideas o elementos colectivos.



Creación de modelos colectivos en base a los modelos individuales, con elementos de los mismos.



Construcción de conexiones entre la situación de partida y los elementos influenciados.

El proceso aún se puede sofisticar más ya que el equipo puede construir conjuntamente una situación de partida, denominada plataforma blanca, y una situación deseada o aspiracional, denominada plataforma verde, y construir alrededor un conjunto de elementos que influyan ese escenario futuro y deseable.

Posteriormente, los participantes trazan las conexiones entre los elementos que influyen y la situación de partida, construyendo de forma que puedan visualizar cómo los cambios se producen en el proceso.

ActitudPro utiliza esta metodología en distintos talleres o formaciones para la consecución de retos empresariales, ya sean para implementar la estrategia, impulsar las ventas y desarrollar a los equipos.

Implementar la estrategia

- Desarrollando la visión estratégica para un comité de dirección
- Situando a las personas en modo estratégico

- Consiguiendo que las personas tengan una mayor visión de las problemáticas de conjunto

Impulsar las ventas

- Identificando las oportunidades comerciales
- Mejorando las habilidades de venta
- Identificando los momentos de la verdad en ventas
- Consiguiendo que el departamento de ventas se comprometa frente a un gran reto

Desarrollar a los equipos

- Tomando decisiones de forma eficiente y de forma compartida con las demás personas
- Eliminando rutinas y haciendo intervenir a personas que están inhibidas
- Encontrando respuestas a situaciones encalladas
- Estimulando el aprendizaje de modelos complejos con conexiones múltiples

ActitudPro hace

ActitudPro ha puesto en marcha entre octubre de 2016 y marzo de 2017, entre otros, los siguientes proyectos.

ÁMBITO COMERCIAL

- Acompañamiento para fortalecer una organización de vendedores internos y reestructurar las metodologías comerciales de los externos.
- Proyecto de auditoría y reestructuración comercial para lograr organización en el mercado y metodologías consolidadas.
- Programa de entrenamientos a comerciales de empresa para mejorar sus objeciones y discurso de beneficios.
- Formación a equipo comercial para poder realizar una venta de valor con un ciclo de maduración alto.
- Organización y ejecución de acciones de telemarketing y concertación de visitas para conseguir mayor venta y capacidad de vistas a un nuevo cliente.

ÁMBITO MARKETING Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

- Proyecto de transformación estratégica a través de la metodología Lego® Serious Play® para identificar las claves estratégicas de la empresa en los próximos años.
- Proyecto de omnicanalidad para ofrecer el mismo posicionamiento y la misma experiencia de cliente en diferentes canales de venta.
- Proyecto de transformación comercial para mejorar los argumentarios de venta de los productos financieros.
- Estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes.
- Diseño de argumentarios y campaña de teleconcertación de visitas para identificar nuevas oportunidades en venta.

ÁMBITO EQUIPOS

- Workshops de trabajo para conseguir una mayor cohesión en los integrantes de los equipos de fábrica, logística y cadena de suministro.
- Workshops al comité de dirección para mejorar la proactividad, el alineamiento y el trabajo en equipo.
- Actividades lúdicas orientadas a mejorar la capacidad de liderazgo, las habilidades profesionales y el clima del equipo.
- Coaching directivo para mejorar las habilidades y resolver conflictos internos.
- Workshops para que los mandos intermedios consigan un mayor alineamiento y desarrollen habilidades directivas sobre sus equipos.

Entrevista

Jennifer Pareja

“El único camino que hay para conseguir el éxito es el trabajo, la determinación y la pasión”



Jennifer Pareja

Nombrada mejor “Waterpolista del Mundo” por la FINA y “Mejor Waterpolista de Europa” por la LEN, ambos en 2013. Ha sido waterpolista del Club Natación Sabadell e internacional absoluta y capitana de la selección española, con la que se ha proclamado campeona de Europa en 2014, campeona del mundo en 2013, subcampeona olímpica en 2012 y subcampeona de Europa en 2008. (Página web: www.jenniferpareja.com)

¿Qué te aporta el waterpolo?

Los valores de equipo, el grupo por encima de las individualidades, el afán de superación y la búsqueda del bien del equipo. La unión, el aprendizaje continuo de las compañeras, la persecución del bien colectivo...

¿Cuándo te conviertes en deportista de élite y cómo era tu día a día?

Un año más tarde de empezar con el waterpolo, a los 15 años, entré en el Centro de Alto Rendimiento de Sant Cugat. Allí todos éramos deportistas, todos estábamos en la misma situación, separados de nuestras familias y amigos. Compaginábamos escuela y entreno. Los sábados teníamos competición y los domingos librábamos.

¿Qué implica ser deportista de élite?

Sacrificio y disciplina, afán de superación, implicación, lucha y, en el caso del waterpolo, la pertenencia a un grupo, un equipo en el que todos sus integrantes deben formar parte de un todo y dar lo máximo de sí para alcanzar el éxito colectivo. Las acciones individuales no funcionan, siempre prima la visión global de equipo.

¿En tu nueva andadura profesional te ayuda el haber jugado al waterpolo?

Por supuesto, el trabajo en equipo es esencial para desarrollar mi actual actividad profesional, formo parte de un equipo que persigue los mismos objetivos para alcanzar el éxito del grupo.

En tu vida has tenido un espíritu de superación constante. ¿Qué le dirías a un directivo de empresa para no caer en el desánimo?

Que tenga muy claro cuál es el objetivo. El único camino que hay para conseguirlo es el trabajo, la determinación y la pasión. Por mucho que no se consiga el objetivo lo que hay que hacer es analizar si el camino es el correcto y, si la respuesta es sí, creer y luchar al máximo cada día y cada instante para conseguirlo. El verdadero éxito está en el camino.

¿Cómo crees que debería reaccionar un vendedor que ha conseguido un triunfo con mucho esfuerzo?

Debe saber disfrutar del triunfo, analizando por qué se ha conseguido y seguir en esa misma dirección para continuar mejorando...

Si te soy sincera muchas veces no nos da tiempo ni a saborearlo, cuando consigues un objetivo automáticamente te planteas el siguiente. Siempre hay que querer más.

¿Qué consejos le darías a alguien que profesionalmente quiere perfeccionarse y hacerlo lo mejor posible?

Que luche, que depende de él. Todos tenemos en nuestras manos el ser mejores cada día. Si te planteas ser mejor tienes que ser consciente de que te va a requerir un esfuerzo diario, los pequeños pasos de cada día son los que hacen grande el final.

Intentar siempre pensar cómo puedo ser mejor, analizar la competencia, fijarte en gente de tu ámbito que hace cosas diferentes, formarte y, lo más importante, trabajar. Esfuerzo y constancia son imprescindibles para ser mejor.

Si te planteas ser mejor tienes que ser consciente de que te va a requerir un esfuerzo diario, los pequeños pasos de cada día son los que hacen grande el final.

Siempre se dice que el éxito es una cuestión de actitud ante las adversidades ¿Hasta qué punto es verdad?

El éxito es el resultado de muchas cosas, pero, sin duda, la actitud es esencial para alcanzar el éxito. Tenemos dos alternativas: lamentarnos o levantarnos y mejorar. Las adversidades están presentes en todos los ámbitos de la vida. Muchas veces los obstáculos no los podemos controlar, pero si superar. En mi caso todas las adversidades las he ido superando creyendo y teniendo claro dónde quería llegar. Si tienes claro la meta, los obstáculos son meros contratiempos que hay que ir “saltando” y que cuando los superas sales reforzado. Sólo tú decides dónde te detienes!

¿Qué tres características tienen para ti las personas que llegan a lo más alto de sus carreras?

Personas trabajadoras, con determinación y apasionadas. Lo más importante para mí, el motor de todo, es la pasión. Nadie ha llegado arriba con algo que no le apasionara.

Volviendo al deporte ¿Actualmente practicas algún deporte? ¿Cuál y que te reporta?

Si, voy a nadar al mediodía cuando hace sol en piscina descubierta, no me gusta nadar en piscina cubierta. Luego hago spinning y clases dirigidas variadas tipo cross fit, body pump... No es lo que me reporta, ¡es que si no hago deporte me muero! Lo necesito, es un estilo de vida y no puedo vivir sin él.

Si volvieras a reencarnarte harías lo mismo? ¿Volverías a jugar al waterpolo?

Con todo lo que he vivido si volviera a reencarnarme volvería a apostar por esto, el waterpolo me apasiona. Cambiaría algunas cosas, todos aprendemos, por supuesto, una de ellas los estudios, no los sacrificaría, los compaginaría porque con esfuerzo se puede.

¿Deseas que los integrantes de tu equipo comercial mejoren?

PROGRAMA OPEN DE EXCELENCIA COMERCIAL PARA VENDEDORES 2017

¿Para qué sirve?

Para adquirir de manera intensiva las habilidades esenciales para vender como un experto en venta consultiva, dominar la psicología de la venta, para establecer relaciones comerciales usando la inteligencia emocional y saberse expresar en venta con alto impacto e influencia ante el decisor.

Módulo I: El proceso excelente en venta

Módulo II: Automotivación y alto impacto en ventas

Módulo III: La gestión y organización comercial

Módulo IV: Sesión resumen y plan de mejora individual

Es un programa abierto de 10 sesiones, los jueves de 18:00h. a 20:30h. En Barcelona, del 16 de marzo al 25 de mayo de 2017 y en Madrid, del 20 de abril al 22 de junio del 2017.

Más información en el 93 368 25 33 y en el blog de ActitudPro.

SEDES ACTITUDPRO

Barcelona
(+34) 93 368 25 33
Balmes 245, 08006

Madrid
(+34) 91 831 88 98
Ferraz 28, 28002

Guadalajara (México)
(+ 52) 1 3338265025
Av. Hidalgo 1363, 44600

RED PROPIA 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: Veracruz, México D.F.
Uruguay: Montevideo
Brasil: Sao Paulo

actitud@actitudpro.com
www.actitudpro.com



ActitudPro Consultants



@actitudpro_