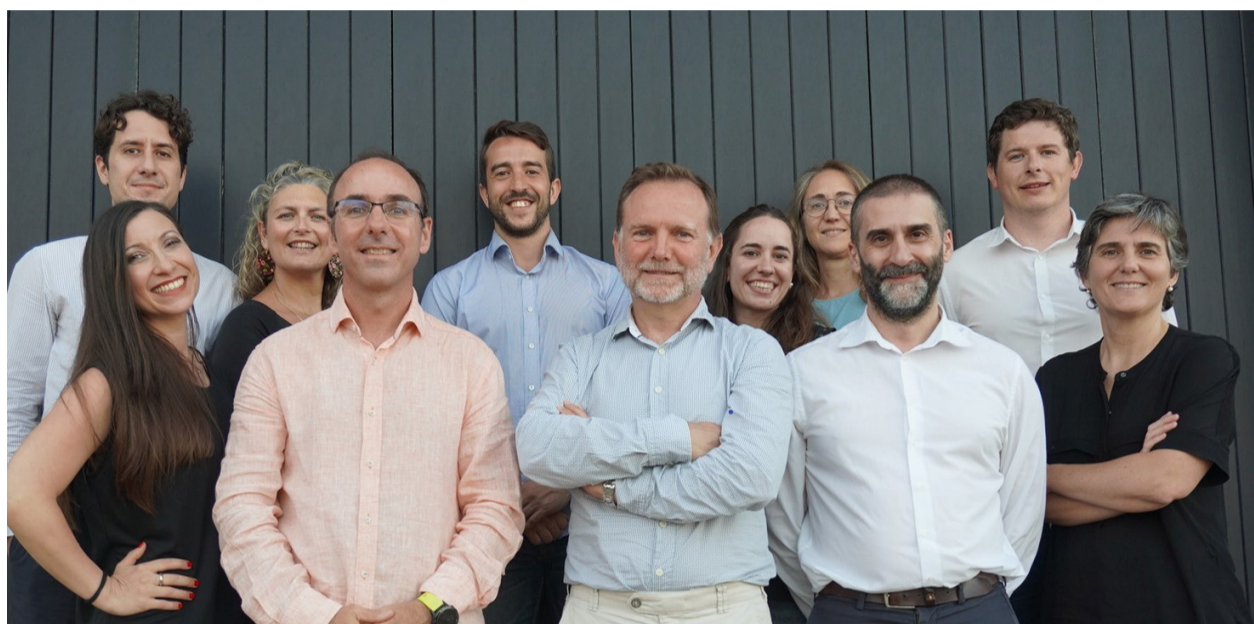


# ACTITUDPRO

15 años

I N S I G H T S



Artículo

**¿Cómo afecta la nueva ley del teletrabajo a las empresas?** (pág. 2)

Artículo

**Construir un discurso de valor excelente: El Modelo de las 25 Palancas** (pág. 3)

Entrevista

Patricio García, Sales & BD, Ayming.

► **Fondos Next Generation #EUBudget** (pág. 4)

## Editorial:

### 15 años de ActitudPro

Por Fede Martrat, CEO de ActitudPro

ActitudPro se fundó en 2006 cuando, dos hermanos visualizamos la posibilidad de realizar un proyecto empresarial juntos para ayudar a las empresas a conseguir la excelencia comercial mediante el asesoramiento en todo el ámbito comercial.

Los hermanos, Jose y Fede Martrat, ya eramos especialistas en consultoría en empresas referentes y decidimos aunar esfuerzos para emprender esa andadura. En este período, hemos trabajado con más de 600 empresas.

Respecto a nuestro capital humano, el grupo hoy lo integran 35 personas, ubicadas en las oficinas de Barcelona, Madrid, Andorra y México, también contamos con una red de 20 colaboradores externos que ejecutan los proyectos globalmente de las multinacionales.

Tres hitos explican el crecimiento del grupo ActitudPro:

1) El nacimiento de la primera filial Actitud Comercial en 2012, Lead Factory.

2) Actitud Talent creada en 2019. Es la unidad de negocio de RRHH con la selección estrictamente de equipos y directivos comerciales ad hoc.

3) La digitalización es el último hito, impregna la filosofía de toda empresa y de los proyectos realizados.

## ¿Respirar bien incrementa el bienestar en el trabajo?

por Sònia Sánchez Country Manager Mexico de ActitudPro

Los expertos coinciden en que sí, hoy sabemos que el estrés, es un hándicap adicional con el que tiene que lidiar cualquier departamento de recursos humanos de las empresas. La buena noticia es que los humanos tenemos a mano una herramienta gratuita que en gran medida puede mitigar e incluso prevenir su existencia: la Respiración Consciente.

Una situación de estrés, derivada de la digitalización y los retos diarios de las compañías, puede provocar ansiedad y en casos extremos derivar en depresión. Estas dolencias podríamos clasificarlas de psicosomáticas ya que provienen de problemas emocionales muy habituales en un entorno laboral; como la sobrecarga de trabajo, la elevada presión y responsabilidad, la exigencia emocional, la imposibilidad de desconexión digital, la precariedad laboral; que se traducen en enfermedades fisiológicas.

Conviene reaprender a respirar porque con ello desintoxicamos el cuerpo, oxigenamos las células, nuestras neuronas no toleran para nada bien la falta de glucógeno y de oxígeno, empiezan a morir rápidamente en segundos. Tanto el sistema vascular como el cardiorrespiratorio están ambos muy relacionados. Si eliminamos los bloqueos emocionales que acumulamos, desactivamos las neuronas cerebrales asociada al estrés, ayudándonos a alcanzar el bienestar.

Aquí os compartimos una lista de consejos de cortos ejercicios diarios para estimular y activar una respiración consciente:

### 1. Cierra la boca conscientemente

50% de la gente respira por la boca crónicamente, una práctica que puede irritar los pulmones, incre-

mentar el riesgo de infección respiratoria y ha sido vinculado con apneas al dormir. Respirar por las fosas nasales, calienta y trata el aire ayudándonos a hacer respiraciones completas y profundas. También nos permite absorber más oxígeno y propulsar la ingesta de monóxido de nitrógeno, una molécula que nos abre los vasos sanguíneos.

### 2) Toma 10 profundas respiraciones al día por la mañana.

Un adulto medio usa solo el 10% de su diafragma. Inspirar desde el torso a veces sobrecarga al corazón, tensa los músculos del cuello y hombros; y te mantiene en un estado de menor estrés. Respirar con el diafragma puede ayudar a reaprender a respirar más profundo, permitiendo a tus pulmones absorber más oxígeno, y reducir el estrés.

### 3) Hacer una respiración abdominal consciente durante 10 minutos antes de ir a dormir.

Reclínate en tu espalda y dobla tus rodillas. Pon una mano en el pecho y la otra en el abdomen, justo debajo de la caja torácica. Inhala lento por la nariz y siente como tu estómago se expande bajo tu mano. La mano en el pecho no debería moverse. Exhala lentamente por tu nariz o con los labios fruncidos y siente tu abdomen desinflarse y volver a su posición original. Repite la actividad durante 10 minutos. A medida que te sientas más cómodo con esta técnica, practica sentado o de pie.

Nuestra respiración influye directamente la actividad cerebral. Inhalar y exhalar tienen conexión directa con las partes del córtex y la amígdala donde se crea el pensamiento, la percepción o la imaginación; siendo responsable de los procesos de aprendizaje, la atención y la memoria. La respiración consciente es el umbral para una vida mejor.

# ¿Cómo afecta a las empresas la nueva ley del teletrabajo?

por Jose Martrat. Socio Director de ActitudPro



**T**rabajar desde casa dejó de ser una utopía gracias a las TICs. Para impulsar el teletrabajo es básica la confianza de los supervisores y la responsabilidad de los colaboradores, de manera que puedan construir una nueva relación laboral mucho más madura y beneficiosa para la propia organización. Los teletrabajadores han de ser personas responsables, disciplinadas y con la madurez emocional suficiente para auto motivarse.

A su vez, el teletrabajo representa una oportunidad para favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, atraer talento, y optimizar la conciliación en la relación entre tiempo de trabajo y la vida personal y familiar de sus asalariados.

En el caso de la empresa, por ejemplo, el teletrabajo contribuye a promover la dirección por objetivos y la flexibilidad horaria, dos reclamaciones muy en auge entre los empleados. Y lo hace gracias a la introducción de las TICs.

A través de este estilo de liderazgo, que más que controlar y supervisar confía y delega, permitiendo concretar mucho más la labor individual de cada empleado, así como el tiempo que necesita para cumplirla, se incrementa la satisfacción y, consecuentemente, su productividad. Dicho nivel de productividad podrá ser monitorizado por el empresario mediante las herramientas de control que se implementen en los dispositivos proporcionados por la organización, no en los que sean propiedad del empleado.

Para los empleados, por otra parte, el teletrabajo les ahorra tiempo y dinero en los desplazamientos, dándoles mayor autonomía y comodidad. También redu-

ce el estrés y, por tanto, mejora la calidad de vida de los profesionales. En realidad, nos encaminamos hacia un modelo híbrido, porque muchas veces, las reuniones presenciales seguirán siendo necesarias para el buen funcionamiento de la compañía, promoviendo relaciones personales y profesionales basadas en la calidad, no en la cantidad.

Sin embargo, el teletrabajo también representa potenciales inconvenientes como: la protección de datos sensibles, las brechas de seguridad, el tecnoestrés, horario continuo, fatiga informática, conectividad digital permanente, mayor aislamiento laboral, pérdida de la identidad corporativa, deficiencias en la comunicación entre las personas que trabajan presencial y remotamente.

Pero, como la organización del trabajo no puede solo fundamentarse en la confianza mutua, el estado, siguiendo una directiva comunitaria que les instaba a ello, ha desarrollado una normativa ad hoc en situación de casi postpandemia debido al alto porcentaje de vacunación, para proteger derechos de ambas partes.

## ¿Qué se considera teletrabajo?

Para determinar a quién afecta la ley del teletrabajo hemos de fijarnos en su definición, se considerará trabajo a distancia el que represente más de un 30% del horario laboral, tomando como referencia los últimos 3 meses. A efectos prácticos, se comienza a considerar teletrabajo aquel que se realiza como mínimo un día y medio a la semana, en un trabajo de 5 días por semana.

Se trata de una posibilidad de modalidad laboral surgida de la voluntariedad y consenso de empleador y trabajadores, ya que no puede exigirse de forma unilateral por ninguna de ambas partes;

y tiene carácter reversible, también a instancia de cualquiera de las partes.

## ¿Qué debe incluir el acuerdo del teletrabajo?

El acuerdo para el trabajo a distancia se debe realizar obligatoriamente por escrito, al igual que cualquier modificación efectuada, tras el previo acuerdo de las partes.

El contenido del acuerdo debe contener el horario, porcentaje y distribución de trabajo remoto y presencial, lugar de trabajo, inventario de medios, gastos en los que se vaya a incurrir, medios de control de la actividad y la duración del acuerdo.

El plazo para que el acuerdo escrito se haya comunicado a la oficina de empleo fue a partir del pasado 1 de octubre del 2021.

La ley salvaguarda la equivalencia de derechos que los que tengan los trabajadores presenciales en la oficina, salvo para los derechos derivados directamente de la realización de un puesto presencial. En especial, la retribución incluye la compensación de gastos, la promoción y la formación profesional, el ejercicio de derechos colectivos, los tiempos máximos de trabajo y los tiempos mínimos de descanso, la igualdad de oportunidades en el territorio, la distribución flexible del tiempo de trabajo, así como los aspectos preventivos relacionados básicamente con la fatiga física y mental, el uso de pantallas de visualización de datos y los riesgos de aislamiento.

También recoge que las empresas son las responsables de tomar medidas “especialmente en el teletrabajo”, contra “el acoso sexual, discriminatorio o laboral”.

Pese a ciertas interpretaciones erróneas la Ley del teletrabajo no prohíbe que se despida al trabajador. Lo único que establece esta normativa es que hay que garantizar la estabilidad laboral.

Esto significa que, dado que el teletrabajo se realizará de común acuerdo, el trabajador puede negarse a esta modalidad sin que se le pueda despedir por ello.

## Posibles sanciones

La mayor novedad entre la Ley del teletrabajo del 2020 y la del 2021 es un incremento significativo (concretamente de un 20%) del importe de las cuantías de las sanciones. Estas sanciones entraron en vigor el primero de octu-

bre de 2021.

Las sanciones que se aplican a las infracciones cometidas en el ámbito laboral se traducen en el incumplimiento de las condiciones de trabajo reguladas en la Ley de trabajo a distancia. Se establece la obligación de dotación suficiente y mantenimiento de medios, equipos y herramientas a las personas trabajando en remoto, por parte de la empresa, de conformidad con el inventario incorporado al acuerdo, así como los gastos derivados de dicha actividad.

Si hay un incumplimiento, el empresario podrá incurrir en una infracción grave sancionable con una multa de entre 751€ y 7.500€, según la gravedad de la infracción. La norma anterior preveía la cuantía máxima de 6.250€, lo que supone, en comparación, 1.250€ de incremento por la infracción cometida.

Idéntica sanción se aplicaría en el supuesto de no suscribir el acuerdo de teletrabajo regulado en la Ley, o no plasmarlo por escrito; ultrapasar los límites legales o pactados en materia de duración de jornada laboral, descansos, vacaciones, permisos, registro de jornada, derecho a la desconexión digital y, en general, el tiempo de trabajo; la modificación de las condiciones sustanciales de trabajo impuesta de forma unilateral por el empresario, o por implantar condiciones laborales inferiores a las establecidas legalmente o por convenio colectivo.

La infracción por discriminación por razón de edad, discapacidad, origen, condición social en materia de retribuciones, jornadas, formación y demás condiciones de trabajo será sancionable con multa de 7.501€ a 225.018€.

En concreto, la Ley recoge que será requisito “la firma del acuerdo de trabajo a distancia regulado en esta Ley”, que se podrá anexas a un contrato vigente o incluir en un nuevo contrato, aunque también se deja abierto a través de la negociación colectiva.

En conclusión, mediante esta regulación el estado pretende salvaguardar los derechos de ambas partes e instaurar un régimen sancionador dotando de garantías jurídicas a una relación laboral voluntaria, que hasta ahora se basaba en la confianza mutua, pretendiendo minimizar sus contras y maximizar sus elementos beneficiosos para ambas partes.

# Construir un discurso de valor excelente: El modelo de las 25 palancas

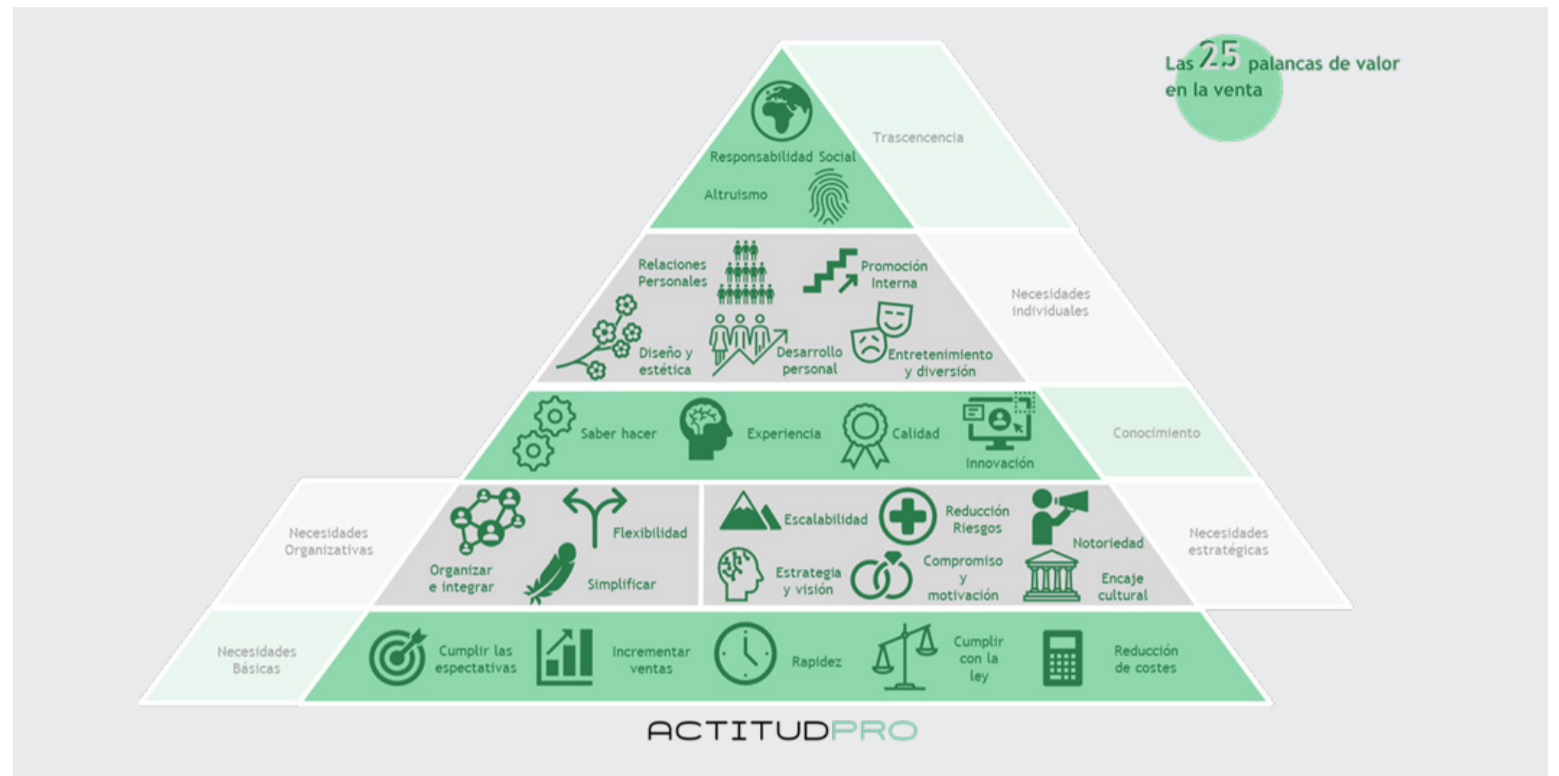
por Fede Martrat. Socio Director de ActitudPro

Nos encontramos en un mercado con cada vez más competencia, tanto en el panorama online como en el físico, donde las empresas o consiguen diferenciar su cartera de productos o servicios, o desaparecerán. El vendedor de hoy debe llevar a cabo un importante esfuerzo para descubrir y anticiparse a las necesidades de sus clientes, explicar bien el producto en función de ellas y justificar un posible diferencial de precio. Y, no es tarea fácil. Las necesidades del comprador son muy diversas y dependen también de factores como su estado de ánimo, sus aspiraciones personales o del momento en que la oferta se presenta.

Con todo, no es, ni mucho menos, imposible. La experiencia en ventas demuestra que las necesidades se satisfacen cuando el valor es percibido. Facilitar la labor del vendedor para construir un discurso de valor es fundamental y factible con el modelo de las 25 Palancas de valor de la venta. El modelo conceptual, desarrollado por ActitudPro e inspirado en la conocida pirámide de Maslow, sirve tanto para entornos empresariales como de cliente final (B2B o B2C). El punto de partida es que existen 6 tipos de necesidades que cualquier vendedor debe saber interpretar: desde las más básicas - situadas en la base de la pirámide- a las más elaboradas y sofisticadas, que ocupan la parte más elevada.

Las necesidades básicas son las condiciones *sine qua non*. Tienen que ver con lo que se espera que el producto haga, a un precio razonable, en un plazo de tiempo aceptable y con un impacto positivo en la economía empresarial (B2B) o familiar/particular (B2C). Sin ellas el producto o servicio no tiene sentido. El gran error es que la mayor parte de los vendedores se quedan en esta parte inicial de la pirámide y nada les empuja a ir más allá, quedando muchas posibilidades sin explotar.

Las necesidades organizativas son habituales en el caso de venta de productos o servicios de empresa a empresa, pues tiene que ver con el impacto de la solución



en la propia organización, en la forma de facilitar la tarea, aportar flexibilidad, simplicidad o integración; aspectos valorados por determinados roles en las compañías como, por ejemplo, mandos intermedios, la alta dirección, los directores corporativos o los de Recursos Humanos, entre otros.

También pertenecen al campo corporativo las denominadas necesidades estratégicas, que se refieren al efecto de la solución o producto ofrecido hacia la orientación de la empresa, a medio y largo plazo. Aquí la reflexión de valor gravita en torno a aspectos como la gestión de riesgos, el compromiso y el encaje a largo plazo de las personas, o de la visión. La dirección de la empresa será, evidentemente, quien valore esta necesidad.

Las necesidades referidas al conocimiento que aporta el producto o servicio a una organización son aplicables al ámbito personal y al corporativo. Elementos como la innovación, el saber, la calidad o el *expertise* son valores con los que el vendedor deberá jugar si quiere explotar este universo de necesidades. Son los directores de calidad, producción, innovación de una empresa quienes valorarán más estos elementos.

Tampoco hay que desdeñar las necesidades individuales del comprador. Basadas en el individuo, su personalidad, sus preferen-

cias, valores y estado de ánimo. Este tipo de necesidades darán al vendedor una brújula sobre cómo preparar su presentación o justificar el precio de la solución que le está ofreciendo al comprador.

Por último, también hay que estudiar de cerca las denominadas necesidades de trascendencia, que han ido adoptando importancia en los últimos años en nuestra sociedad y que están vinculadas con las necesidades espirituales de aportar algo bueno a las personas, a la organización o, incluso al mundo.

Para llevar a cabo la construcción de un discurso basado en el valor, es indispensable que todo el equipo de vendedores se vuelque en identificar sus 25 elementos de mayor valor con los que establecer una 'pirámide adaptada' a la peculiaridad de su oferta de valor. Para ello, deberán contestar, como mínimo a preguntas como: ¿cuáles son las necesidades más habituales de sus principales segmentos de cliente?, ¿qué conjunto de preguntas nos permitirán identificarlas? O, dentro de

cada necesidad, ¿cuáles de las 25 palancas son aplicables?.

El resultado final será la construcción de un argumentario de ventas en forma de T que incluirá todas las características y beneficios que dan respuesta a cada palanca. Y es precisamente eso lo que los vendedores deberán interiorizar.

Jugamos en un terreno en que la competencia hace que los productos y servicios se parezcan. Una necesidad se origina porque el cliente tiene el deseo de lograr algo o el temor a perder algo. Saber identificar, clasificar y analizar las necesidades existentes no es ni mucho menos evidente. Es trabajo conjunto del equipo de ventas y también del equipo de marketing y su relación es muchas veces un eslabón débil en las organizaciones. La cuenta de resultados está en juego. Construir un discurso de valor excelente, que lleve a la diferenciación, ayudará a conseguir más ventas, vender más caro y lograr mayor crecimiento.



Entrevista

# Fondos Next Generation

## Entrevista a Patricio García Sales & Business Development, Ayming.

por Álvaro Peinador. Director de ActitudPro Madrid



cierto? ¿a qué parte de ellos se puede optar?

No es cierto. Lo que ocurre es que algunas de las convocatorias que han sido publicadas actualmente para empresas, se han planteado a través de grandes consorcios, es decir, agrupaciones empresariales, y ahí es donde aparecen las grandes empresas como líderes de los proyectos optantes, pero tendrán que contar con muchas pymes para llevarlos a cabo...

Entonces, ¿Podrán las PYMES acceder a estos fondos?

Por supuesto, realmente van a estar/están, muy orientados a las pymes.

Para que puedan acceder a ellos, es fundamental conocer la realidad de la empresa y de sus proyectos, para ir monitorizando convocatorias que le puedan ayudar a implementar esa mejora transversal que mencionaba antes.

¿Qué requisitos hay que cumplir para poder beneficiarse?

¿En qué consisten los fondos Next Generation?

Next Generation EU es un plan de financiación pública de la Comisión Europea para afrontar la crisis a raíz del COVID19, que cuenta con 750.000 M€ -un 5,4% del PIB de la UE- desde 2021 hasta 2027. España va a recibir - ya está recibiendo, de hecho, - 140.000M€ desde 2021 hasta 2027.

¿Se suele decir que muchos de los fondos "Next Generation" ya han estado adjudicados a grandes empresas ¿hasta qué punto es esto

No hay unos requisitos establecidos que sean comunes para todas las convocatorias.

Cada convocatoria plantea una serie de aspectos para tener en cuenta y unos requisitos específicos

¿Cómo se prevé que se vayan a distribuir estos fondos?

Dentro del marco de competencias de cada CCAA, habrá convocatorias realizadas por los ministerios, otras por empresas públicas estatales, otras por las comunidades autónomas y otras por entidades locales (concursos o licitaciones a nivel municipal), de hecho, ya se han transferido a CCAA más de 7.000 M€.

Por poner ejemplos para los que más afectan a las pymes, encontramos que dentro de la Palanca 5, "Modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora", hay 4 componentes que suman una inversión estimada de más de 16.000 millones de euros.

¿Qué tipos de proyectos empresariales de consultoría podrían acceder a estos fondos?

Todos aquellos relacionados con la innovación y la I+D que impliquen una mejora de la competitividad de las organizaciones, la digitalización de procesos, la sostenibilidad.

Conviene recordar los principales ejes del Plan España Puede: Transición ecológica, transformación digital, fomento del desarrollo de la cohesión social y territorial, la igualdad de Género. Toda acción que lleve aparejada inversión (incluso en términos de coste interno de personal), y que pueda responder a una de estas cuatro grandes palancas puede optar a recibir financiación de los Next Generation EU.

Sobre el papel parecería que los proyectos de transformación digital podrían ser candidatos para recibir estos fondos, ¿Cómo piensas que esto puede ayudar a las empresas de nuestro país?

Efectivamente. Más todavía para las pymes porque una gran empresa debería estar ya "más digitalizada" de manera que no podrá obtener financiación para proyectos como la

implantación de un CRM o un ERP o una solución de ciberseguridad o una plataforma de venta online o e-commerce, pero una pyme sí.

Desde el punto de vista de la excelencia comercial que es el ámbito de ActitudPro, parece que otro tipo de proyectos a los que se podría optar es aquel que incida directamente en uno de los 4 pilares pero que necesite desarrollarse desde el punto de vista de las ventas y el marketing. ¿Hasta qué punto eso sería así?

Todo desarrollo de nuevos productos, procesos, que pueda enmarcarse dentro del Plan, es candidato para recibir financiación, por supuesto también en el mundo del marketing y las ventas, donde cada vez más nos apoyamos en tecnología y en expertos que nos ayudan a diagnosticar necesidades y detectan oportunidades, pero hemos de tener en cuenta la derivada tecnología. En la hay inversión en tecnología, unos objetivos claros y un plan que podamos ayudar a dar forma de proyectos, seguro que sí.

¿Qué le recomendaría a una empresa mediana o pequeña que quisiera optar a esos fondos?

La gran parte de las pymes en España saben qué inversiones deberían realizar, es posible que algunas de ellas, en lo que a digitalización se refiere, necesiten un diagnóstico realizado por un experto, en función de su madurez, pero les diría que traten de anticiparse, que en la medida de sus posibilidades tengan una estrategia y tracen un plan,

Esa combinación es fundamental para optar a cualquier ayuda con garantías incluyendo los Next Generation EU. Es importante ser consciente de que algunas iniciativas podrán ser elegibles y otras no, y aquí es importante ser ágiles cuando ese análisis es positivo,. Normalmente los plazos son ajustados y hay mucha documentación que preparar.

LA UE va a vigilar especialmente la correcta gestión y administración de estos fondos, de manera que será especialmente relevante contar con un experto en la materia.

### AP 15 años ¿qué tendencias marcarán nuestro futuro?

Por Jose Martrat, Partner de ActitudPro

Desde 2006 hasta hoy en AP nos hemos ido adaptando a la evolución de nuestro sector en un entorno cambiante, donde la tecnología es cada vez más protagonista, facilitando la creación de múltiples canales comerciales y de comunicación con los clientes y entre compañeros de trabajo. Durante esta década y media ayudamos a transformar las áreas comerciales digitalmente, siempre orientando las soluciones a una mejora productiva y de la atención comercial.

Para los proyectos de digitalización empresarial ideamos herramientas útiles para los métodos pedagógicos y así facilitar a clientes su labor comercial, como, por ej. : Plataforma digital (e-learning), Programas de excelencia en la venta a distancia y de liderazgo de equipos comerciales remotos, Plató digital, Automatización de contactos comerciales en redes sociales... todo ello explicado de forma sencilla mediante nuestros Webinars y podcasts divulgativos. Fruto de la experiencia profesional adquirida, podemos divulgar nuestro Know How tanto académicamente, mediante las clases de Excelencia comercial impartidas en ESADE, cómo editorialmente con la publicación de artículos especializados y libros, algunos traducidos al alemán o al inglés.

Para llegar a ser la consultoría que somos hoy, siempre guiamos nuestra conducta profesional según unos valores éticos fuertemente arraigados en nuestro ADN. Con nuestra trayectoria hemos demostrado ser una consultoría boutique familiar orientada a resultados, ya que buscamos el éxito económico de nuestros clientes, creando vínculos de confianza a través de las competencias personales y profesionales de nuestros consultores. Nos implicamos en proyectos basados en la equidad, asumiendo nuestra responsabilidad frente a clientes, empleados y sociedad; y siempre somos receptivos a nuevas ideas, conscientes de la necesidad de innovar, para dar soluciones ad hoc a las necesidades del mercado.

En congruencia con nuestros valores de RSE nos involucramos con organizaciones (Open Arms, Fundación de las Mercedarias, Justicia Agroalimentaria, Cruz Roja) para contribuir a conseguir una sociedad más equitativa humanitariamente y respetuosa con el medio ambiente.

Actitud Pro, honrando su lema Attitude for growth prosigue su plan de expansión, de forma paulatina pero firme, un éxito compartido por todos.

#### ACTITUDPRO

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