

# ACTITUDPRO

15 años

I N S I G H T S



**Artículo** ¿Cómo implementar un Plan de Adaptación Comercial Digital a nuestra empresa? (pág. 2)

**Artículo** CardsPRO: M-Learning, el último método para formar vendedores

(pág. 3)

*Entrevista a Montserrat Magrinyà, Responsable del centro de formación e-learning*

► **ActitudPro Campus** (pág. 4)

## Editorial: La incertidumbre y el entorno

Por Fede Martrat, CEO de ActitudPro

Entre el final de los 80 (final de la guerra fría) hasta 2020 vivíamos en un mundo definido como VUCA: el acrónimo (de origen militar) de “Volátil”, “Incierto”, “Complejo” y “Ambiguo”. Lo vivido en los últimos años nos hace sentir que estamos ante una situación más descontrolada, fruto de los escenarios políticos, pandémicos o ecológicos. Por lo que el término VUCA ha quedado obsoleto.

Los expertos tienden a utilizar el acrónimo BANI para el contexto actual que vivimos. Donde cada componente significa lo siguiente en inglés: “Brittle” de Frágil o Quebradizo, “Anxious” de ansioso, “Non-linear” de no lineal y “Incomprehensible” de incomprensible. Mirando a nuestro alrededor parece que tiene mucho más sentido frente a los desafíos a los que hoy hacemos frente.

El término BANI nos da una fotografía clara de cómo nos parece el mundo actual y haciendo cada aspecto más tangible.

Lo que solía ser volátil ha dejado de ser fiable. Ya no nos sentimos inseguros, estamos ansiosos. Las cosas ya no son complejas, sino que obedecen a sistemas lógicos no lineales y lo que antes era ambiguo nos parece hoy incomprensible.

Esto puede resultar en una sólida desesperación y una tendencia general a sucumbir al pesimismo, pero tener en cuenta lo siguiente: Si algo es frágil, requiere capacidad y resiliencia. Si nos sentimos ansiosos, necesitamos empatía y atención plena. Si algo no es lineal, requiere contexto y adaptabilidad. Si algo es incomprensible, exige transparencia e intuición.

Estas son las capacidades que debemos buscar en nuestros equipos actualmente.

## Psicología Organizacional Positiva

por Sònia Sánchez Country Manager Mexico de ActitudPro

La psicología positiva es una rama de la psicología cuyo padre intelectual fue Seligman. Modificó su enfoque tradicional interesado en las patologías de personas “enfermas”, para pasar a estudiar científicamente los comportamientos de humanos “sanos” que llevan a la felicidad. Al trasladar el enfoque positivo al trabajo, hallaremos la POP (psicología organizacional positiva) una vertiente de la psicología industrial que también prioriza el prisma positivo al observar las razones de los casos de éxito empresarial. Los 3 objetivos principales de la POP son:

1. Planear y favorecer el óptimo funcionamiento de las empresas
2. Impulsar el bienestar psicosocial
3. Mejorar la calidad de vida laboral

Sabremos porque unas organizaciones tienen mayor éxito si respondemos científicamente a 2 preguntas:

- ¿Qué características, colectivas e individuales, poseen los empleados que mejor trabajan?
- ¿Qué características de mi organización, la acercan o alejan de las organizaciones positivas?

Y la respuesta, según las investigaciones, es la combinación de salud y resiliencia. Al responder a ambas preguntas ya podremos elaborar un plan estratégico y de RRHH que, de implementarse satisfactoriamente, favorecerá la creación de un entorno empresarial positivo para la organización.

En una organización positiva identificaremos 3 elementos que interaccionan entre sí y se retroalimentan.

1. Recursos y prácticas organizacionales saludables.
2. Empleados y grupos de trabajo saludables: emociones positivas, creencias de eficacia, resiliencia y engagement en el trabajo.
2. Resultados organizacionales saludables: compromiso, rendimiento, buenos resultados y relaciones con el entorno organizacional y responsabilidad social corporativa.

Al implementar prácticas positivas mejoraremos el rendimiento y la retención del talento, es grato trabajar en una empresa preocupada por sus empleados.

### ¿Cómo aplicar la POP en el trabajo?

Aumentando las emociones positivas transversalmente: Cultivando una visión optimista, pero responsable, sin olvidar los potenciales riesgos y amenazas. **Incluir programas de bienestar es clave para tener al equipo motivado, comprometido y productivo.** Las medidas que mejoran el clima laboral y la integración de empleados también aumentan su bienestar y el de sus familias. Mejorando la conciliación familiar, el ocio, planes de formación, financieros y hasta de apoyo legal.

**Favorecer el desarrollo de habilidades y la seguridad laboral,** incluir actividades para promover el desarrollo de habilidades lo valoran los empleados. **Fomentar el trabajo en equipo:** es esencial para toda organización, pero no todo el mundo sabe cómo o no todas las personas funcionan igual. Por eso, es importante no presuponerlo, analizarlo y ver cómo mejorarlo.

**Mejorar la comunicación.** Proporcionar feedbacks y apoyo social: Obtener un feedback de un superior es demandado por los empleados y poco practicado a nivel organizacional. Si es regular contribuye al aumento del bienestar organizacional y la sensación de pertenencia y apoyo social. Siempre equilibrando los comentarios positivos y negativos. Para ello, es básico formar a los directivos en habilidades comunicacionales en el trabajo.

**Valorar la percepción de los stakeholders** de la empresa: Asegurándonos de que tenemos una buena reputación interna y externamente podremos hacernos una idea de cómo mejorar ciertos aspectos y contribuir a una percepción de bienestar general.

**Liderar transformacionalmente:** Buscando además de ayudar al grupo a cumplir los objetivos, que cada empleado alcance su pleno potencial. A base de estimular la creatividad, fomentar la participación, una actitud positiva, saber motivar y ofrecer recompensas.

# ¿Cómo implementar un Plan de Adaptación Comercial Digital a tu empresa?

por Jose Martrat. Socio Director de ActitudPro

Sustentamos nuestra metodología para implementar un **Plan de Adaptación Comercial (PACD)** con éxito en 3 ejes básicos de crecimiento:

## La organización y estrategia comercial

## La generación de un nuevo negocio y/o canales

## El equipo comercial y sus funciones

Si queremos definir nuestro PACD, antes debemos evaluar el nivel de digitalización de nuestra organización comercial en nuestra empresa. Determinando los puntos fuertes y débiles, la sistemática de venta digital que mejor funciona en el sector y las disfunciones del área comercial. Esto nos permitirá consensuar las palancas digitales de crecimiento que hemos de trabajar en nuestro plan.

Una vez consigamos iniciar la implementación debemos garantizar la monitorización estableciendo un sistema de medición de resultados y unos KPIs de seguimiento de la actividad.

Cuanto más se acerquen estos KPIs a elementos clave del negocio mejores resultados podemos

obtener, ya que podremos enfocar mejor las acciones a tomar.

## LA ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA COMERCIAL

Asegurar una estrategia comercial acorde con el entorno actual, con un modelo de comercialización diseñado y validado ante los nuevos retos del mercado, se torna clave en este punto.

Para que nuestra estrategia tenga éxito y podamos hacer frente a las posibles desviaciones o correcciones que presumiblemente nos tocará hacer, debemos disponer de un conjunto de metodologías y herramientas para monitorizar el rendimiento y las acciones que hemos decidido implantar.

Será momento ahora de alinear las funciones y responsabilidades de los distintos integrantes de nuestro equipo comercial, a la vez que analizamos la estrategia de clientes, revisando el portafolio y su distribución óptima en nuestra red.

## GENERACIÓN DE NUEVO NEGOCIO Y/O CANALES

Volvamos a imaginar nuestro modelo, ¿es válido nuestro actual pasillo de cliente?, ¿Esta nues-

tro equipo preparado para hacer frente a la venta híbrida?

Es importante que dominemos la sistemática de venta a distancia. La pandemia ha hecho que se extienda de forma acelerada y masivamente, la cual cosa seguro que ha generado ineficiencias que ahora es momento de resolver.

Aseguremos a su vez la capacidad de captación de nuestros clientes e identifiquemos el conjunto de momentos de la verdad de la venta, trabajémoslos uno a uno teniendo en cuenta el entorno en el que se lleva a cabo, digital, presencial o ambos.

Otra de las preguntas que debemos resolver es si nuestros canales de comercialización son los adecuados o no, el modelo de compra de nuestros clientes ha sufrido abruptos cambios durante los tres últimos años, es momento de **trabajar la optimización de canales**.

## EQUIPO COMERCIAL Y FUNCIONES

Definamos las funciones de nuestro equipo y **aseguremos que la brecha digital de nuestros vendedores sea mínima**. Confirmemos a su vez, que utilicen con normalidad las herramientas di-

gitales que la experiencia ha demostrado que son efectivas en la venta.

Reconoceremos si una persona es capaz o no, cuando se muestra hábil en cambiar de herramienta dependiendo de la situación en la que se encuentra, incluso en una misma reunión con cliente. **La finalidad es que el objetivo nos defina qué herramienta utilizar y que no sean las herramientas las que me definan el objetivo.**

Para hacer el seguimiento a nuestro equipo comercial, **validemos la capacidad de liderazgo** de la persona que ha de ser el vehículo para nuestro proceso de digitalización comercial. Podemos apoyarnos en los perfiles más técnicos de la organización, pero la persona responsable ha de poseer una visión estrategia muy claramente definida.

Para realizar el seguimiento óptimo de estos ejes de crecimiento en muchas organizaciones empresariales, y esta es una recomendación que me permito hacer, se busca la figura del **Project Manager** para que ensamble todas las piezas que hemos accionado con las diferentes palancas que estamos implementando al mismo tiempo, para conseguir obtener los resultados sólidos deseados.

## ORGANIZACION Y ESTRATEGIA COMERCIAL

### ACTUALIZAR ESTRATEGIA COMERCIAL

- Entender el negocio y situación competitiva
- Diseñar o validar estrategias crecimiento
- Presencia digital omnicanal.

### INTELIGENCIA DE CLIENTES

- Estrategia de portfolio de clientes
- Sistemática de captación de leads digitales
- Mecanismos de escucha de cliente

### METODOLOGÍAS DE VENTA DIGITALES

- Benchmark ¿Cómo lo hace la competencia?
- Gestión del rendimiento fuerza de ventas
- Utilización CRM y reporting

## GENERACIÓN DE NEGOCIO

### MEJORAR NUESTRO CUSTOMER JOURNEY

- Identificación momentos de la verdad.
- Argumentario "challenger" y venta de valor
- Sistemática de venta a distancia

### ACTIVACIÓN DE NUEVOS CANALES

- Implantación nuevos canales
- Nuevos momentos de la verdad digitales
- Alternativas disruptivas de modelo de negocio

## GESTIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL Y FUNCIONES

### MEJORAR GESTIÓN DEL EQUIPO

- Políticas de gestión de los equipos comerciales
- Modelo de Liderazgo de equipos de venta
- Desarrollo de competencias (digitales) de los equipos

### FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN

- Construir nuestro modelo comercial
- La función de los responsables comerciales
- El dimensionamiento y roles equipo ventas

# CardsPRO: Mobile-Learning, el último método para formar vendedores en remoto.

por Fede Martrat. Socio Director de ActitudPro

**E**l mundo de la formación en las empresas ha evolucionado mucho recientemente. Actualmente, lo más innovador en formación es la plataforma de Mobile-learning CardsPro, lo que podríamos definir como la rama para dispositivos móviles del e-learning, la formación electrónica o en remoto

Gracias a CardsPro resolvemos el problema de la formación empresarial individualizada y descentralizada, especialmente para entornos en que los vendedores no tienen acceso constante a un PC y/o están ubicados en diferentes puntos de venta o de trabajo, o su labor se efectúa en itinerancia

Pero realmente. ¿Qué ventajas tiene? ¿Es un método más eficaz que el tradicional? ¿En que consiste la plataforma CardsPro?

CardsPro es una plataforma de formación pensada para el móvil que utiliza el poder del micro aprendizaje para ayudar a los trabajadores a aprender y retener información.

## FUNCIONAMIENTO

CardsPro está diseñado para comunicar información en unidades pequeñas y memorables, que los administradores de cursos crean en minutos y proporcionan capacitación en dispositivos móviles para llegar a los estudiantes o trabajadores en cualquier momento y en cualquier lugar.

En las tarjetas de aprendizaje no solo se usa solo texto, sino que se genera contenido atractivo para los alumnos incorporando imágenes, audio, video e hipervínculos a las URL web.

Para evaluar a los participantes personal antes de pasar a las siguientes tarjetas, existe la posibilidad de crear cuestionarios, con (o sin) tiempo límite donde se demuestra si los trabajadores han adquirido los conocimientos contenidos en las tarjetas.

El espacio del que dispone cada tarjeta de una o dos caras se utiliza para la información relevante, sin que quede espacio para la información irrelevante.



De esta manera retienes exclusivamente la información útil y necesaria optimizando el tiempo en el que tardas en retener ese conocimiento.

¿Por qué deberíamos utilizar esta aplicación en lugar de otro método de formación profesional?

CardsPro maximiza el compromiso de los empleados al aprovechar el poder del micro aprendizaje. Este es un método de formación que ha demostrado que da como resultado una mayor comprensión y retención de conocimiento en la memoria, siendo más eficaz que el método tradicional.

Este enfoque móvil único ofrece una capacitación rápida, fácil y divertida. Impulsa las tasas de retención y fidelización.

## VENTAJAS

Esta plataforma presenta varias ventajas respecto a otros métodos pedagógicos. Entre otras, cabe destacar las siguientes: Gamifica la experiencia del aprendizaje. Cabe destacar que CardsPro se caracteriza por ser mucho más divertido, informal e interactivo que el método tradicional.

CardsPro combina el entrenamiento y formación con juegos para convertir el aprendizaje en un hábito entretenido y no en una obligación o deber. Por ejemplo, los usuarios ganan puntos cada vez que completan un juego de cartas o un cuestionario. Todo el equipo de la empresa puede competir por conseguir puestos de

privilegio en la clasificación general del curso. De esta manera se motiva para aprender y ganar si se es competitivo al todos responder los mismos cuestionarios de comprensión de la aplicación.

## FORMA A LOS ALUMNOS EN SU LENGUA MATERNA

Uno de los problemas que presentan los métodos de aprendizaje más tradiciones como los cursos es el idioma, ya que se puede dar el caso de que no todos los profesionales hablen la misma lengua.

Eso en CardsPro no es un obstáculo, ya que está disponible en más de 13 idiomas. CardsPro es una plataforma accesible a nivel mundial que ayuda a superar las barreras lingüísticas.

Los usuarios obtienen así el máximo provecho a la formación realizada.

## UBICUIDAD

La información es accesible en cualquier momento y lugar. Los colaboradores tienen la posibilidad de descargar el contenido de la aplicación para visualizarlo sin conexión, lo que les da acceso a información crítica, sin importar la ubicación o cobertura donde se encuentren en ese momento. Es decir, CardsPro también permite tener todo el contenido de la aplicación accesible en cualquier momento para consultarlo en el móvil cuando sea necesario.

Si en el trabajo a un miembro del equipo se le olvida algo, la información está a solo un click de distancia, de una manera muy rápida y sencilla para refrescar la

memoria.

## ÁMBITOS LABORALES QUE LA UTILIZAN:

CardsPro tiene un abanico muy amplio de ámbitos laborales donde se utiliza para la formación de los equipos. Por ejemplo, en los trabajos relacionados con la fabricación de productos, en el sector de alimentación y bebidas, en sanidad, educación, en trabajos de consultorías... Podemos ver que, aunque son ideales para la formación en el ámbito empresarial también tiene utilidad en muchos más campos profesionales.

Cabe destacar que esta aplicación está pensada principalmente para profesionales que no se pasan el día delante de un ordenador y solo disponen de dispositivos móviles. Desde un dependiente en una tienda, como una persona que trabaja en una fábrica.

Los directivos de empresas que usan Talent Cards Pro para formar a trabajadores dan valoraciones muy positivas de la plataforma, como es el caso de Tyler Snyder, Global director of Commercial Development at Alcon. "CardsPro es el mecanismo que usamos para mantener vivo el aprendizaje ... Creo que la cantidad de beneficios es debido al compromiso con el aprendizaje. Estamos viendo que es divertido, y que logra que las personas se involucren de una manera diferente en parte gracias a la gamificación en lugar de sentirse obligados a asistir a otra conferencia presencial o telemática (webinar).

Entrevista

# ActitudPro Campus

Entrevista a Montserrat Magrinyà,  
responsable del centro de formación para  
vendedores de ActitudPro.

por Álvaro Peinador. Director de ActitudPro Madrid



multitud de sectores. Gracias a esto, disponemos de un contenido formativo actualizado y siempre al día de las necesidades que tienen los diferentes equipos, por ello decidimos que este contenido que es de alto valor, podríamos abrirlo a personas individuales que quieran formarse y que por alguna razón no pertenezcan a una empresa o en su empresa no realicen formaciones a sus empleados.

**¿En qué se diferencian estos programas de otros programas similares?**

Ten en cuenta que ActitudPro es una empresa de consultoría que además realiza formación de equipos y coaching. Esta parte "consultora", nos permite estar día a día trabajando codo a codo con los diferentes equipos, viviendo sus problemas y trabajando en la implementación de las soluciones. Este conocimiento hace que los programas formativos que realizamos den respuesta a necesidades reales, siendo de aplicación

Entrevistamos a Montserrat Magrinyà, responsable de ActitudPro Campus, el centro de formación para vendedores de ActitudPro.

**¿De dónde sale la iniciativa de crear un campus virtual para vendedores individuales?**

Nace de la voluntad de abrir a todo el mundo el contenido formativo que actualmente, como consultora especializada en Excelencia Comercial, estamos realizando en empresas de

## ActitudPro analiza y evalúa a las compañías eléctrica en colaboración con la CNMC

Por Jose Martrat, Partner de ActitudPro

ActitudPro colaborará a lo largo del año 2022 con la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), en un ejercicio de análisis de las prácticas comerciales y de atención al cliente de los servicios telefónicos de las principales empresas energéticas españolas.

Para poder llevar a cabo este análisis, se utilizará la técnica de Mystery Shopping o Cliente Misterioso. Una técnica pensada para evaluar y medir la calidad en la actividad comercial o atención al cliente de una empresa. Consiste en que una persona actúe como un cliente cualquiera que realiza una compra o consume un servicio, para posteriormente elaborar un informe donde desglosa cada uno de los puntos a analizar de la actividad comercial o de la atención al cliente.

Este ejercicio de análisis basado en Cliente Misterioso, lo viene realizando la CNMC sobre las compañías energéticas en los últimos 3 años. Tras la realización del análisis, la CNMC publica un informe anual donde informa de las buenas y malas prácticas y emite una serie de recomendaciones. Estas recomendaciones se emiten tanto al Gobierno como a las propias empresas comercializadoras.

En las últimas ediciones del informe, a las compañías les aconseja entre otras medidas que den a sus comerciales "incentivos por venta sujetos al cumplimiento de unas buenas prácticas de contratación" que definan ellas mismas.

Por otro lado, en base a ese análisis recomienda por ejemplo al Gobierno que obligue a las grandes eléctricas a enviar por escrito sus contratos ante "la insuficiente información precontractual que se comunica verbalmente al consumidor de manera generalizada" desde sus servicios de atención al cliente.

La CNMC decide analizar el canal comercial telefónico y de atención al cliente de las compañías energéticas, ya que es un canal fundamental para que los consumidores puedan recibir información, contratar y resolver problemas relacionados con sus contratos de energía. Para adaptarse a los tiempos de la omnicanalidad, este año se ha puesto en marcha el análisis de la actividad comercial y de atención al cliente en el canal web de las compañías energéticas.

La información que éstas ofrecen a sus clientes es esencial para que entiendan lo que contratan y escojan sus servicios de forma "inteligente".

Por último, tras la emisión del informe, la CNMC vigila la corrección estas situaciones por parte de las comercializadoras

inmediata y con un aporte de conocimiento enfocado en mejorar las habilidades necesarias para tener éxito en el día a día.

**¿A quién va dirigido ActitudPro Campus?**

Los programas de ActitudPro Campus están dirigidos a las personas que quieran mejorar y desarrollarse en el mundo comercial, que busquen aumentar sus habilidades de venta, de comunicación o de liderazgo.

**¿Nos podrías poner algún ejemplo?**

Sí, claro. Imagina una persona de una empresa industrial, con una formación eminentemente técnica y que ahora va a tener responsabilidades de venta en grandes cuentas, esta persona necesita crear habilidades de venta consultiva y de desarrollo de clientes, el programa Venta de Experto da respuesta a esta necesidad.

Otro ejemplo, actualmente muchos equipos comerciales realizan un proceso de venta híbrida, en el que realizan visitas digitales y presenciales, estos perfiles requieren disponer de habilidades para realizar un proceso de venta totalmente digital, sin perder ratio de éxito independientemente del formato que decidan usar. Para ellos, disponemos del programa: "Venta a Distancia", el cual ha sido desarrollado en más de 300 empresas en los últimos dos años.

**También tratáis el liderazgo, ¿verdad?**

Efectivamente, en el entorno actual es sumamente importante que los líderes aprendan a tomar decisiones bajo situaciones de incertidumbre. Que sepan identificar los aspectos que diferencian la gestión tradicional de la gestión en un entorno cambiante, volátil e incierto y tomar consciencia de no fallar en determinados momentos clave.

Con el programa "Liderazgo de Equipos" damos las herramientas para saber ser un agente de cambio ante situaciones inciertas y saberlo provocar cuando sea necesario.

**¿Cuáles son las temáticas de los programas formativos?**

Los bloques temáticos son: Excelencia Comercial, Liderazgo y Soft Skills.

**¿Qué contenidos pueden encontrar las personas que contraten un curso?**

Los programas están compuestos por habitualmente 9 módulos, donde cada uno de ellos siempre está compuesto por los mismos formatos de contenido, es un contenido que ha sido probado en multitud de empresas, siempre desde la óptica que éste sea atractivo, experiencial y de aplicación inmediata.

El primer formato es un video donde un ponente explica a cámara un contenido formativo, a este video se le añade una presentación que da soporte a la explicación del ponente. Una vez el participante visualiza este contenido pasa a realizar un caso práctico, enfocado en cómo aplica a una situación real el contenido teórico que ha visto previamente. Cada uno de los módulos dispone también de una lectura extra, como un artículo o una business review. Y para finalizar cada módulo, el participante realiza una prueba autoevaluativa para medir la adquisición de conocimientos.

**¿Es posible contratar los cursos de manera online?**

Sí, la contratación es totalmente online. El usuario de ActitudPro Campus es autónomo y capaz de adquirir los programas que necesite, los cuales aparecerán en su campus de manera inmediata. Podrá revisar su progreso y verificar que ha realizado todos los contenidos del curso.

**¿Dónde podemos ver los programas que existen actualmente?**

La oferta varía y se actualiza constantemente para hacer frente a los nuevos retos y casuísticas que nos vamos encontrando en el día a día.

Podéis encontrar los programas actuales en:

[www.actitudprocampus.com](http://www.actitudprocampus.com).

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 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](mailto:actitud@actitudpro.com)  
[www.actitudpro.com](http://www.actitudpro.com)

@actitudpro\_