

QUÉ DICEN LOS EXPERTOS SOBRE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE REDES DE VENTAS

Informe 2020

Desayunos Organizados por el Foro
de Innovación Comercial de tatum
y la Universidad Complutense de
Madrid.

 **tatum**
Improving People & Sales



QUÉ DICEN LOS EXPERTOS SOBRE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE REDES DE VENTAS

Desayunos Organizados por tatum y la Universidad Complutense de Madrid

tatum, empresa de consultoría experta en transformación de redes comerciales, ha organizado en la **Universidad Complutense**, dos nuevos encuentros sobre la evolución del entrenamiento de las redes comerciales, englobado dentro del **Foro de Innovación Comercial** impulsado por **tatum** y el **Grupo de Investigación Marko2 de la Universidad Complutense de Madrid**.

Daniel Primo socio director de **tatum**, y Jesús García de Madariaga actuaron de moderadores de los encuentros en los que responsables de RRHH y Ventas de empresas como **Mapfre, Bankinter, Endesa, Santa Lucía, Anaya, Pernod Ricard, Morgan Gold y Cajamar** debatieron sobre la situación actual de la formación y el proceso de aprendizaje de los equipos comerciales desde su experiencia y conocimiento.

*“ A la larga, un desempeño superior depende de un aprendizaje superior”
Peter Senge*

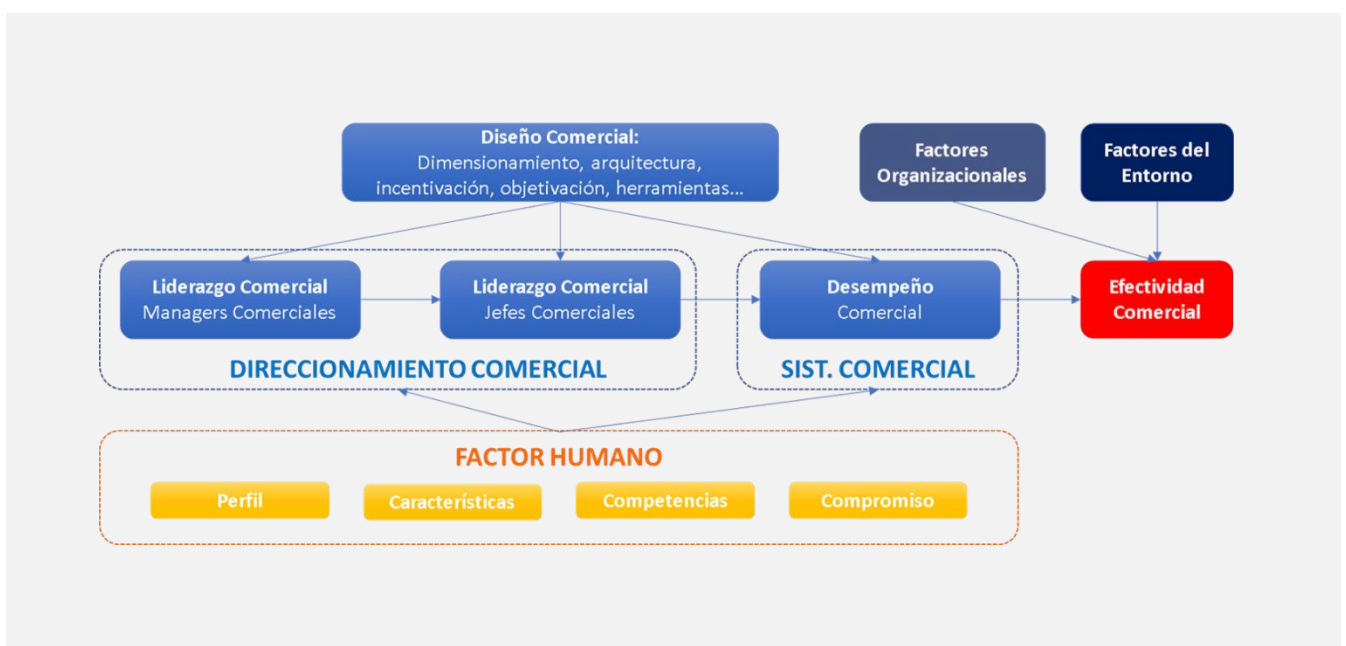
En primer lugar y como contexto, Daniel Primo ha desarrollado una serie de conceptos marco para la efectividad comercial.

Dado el rol crucial de las fuerzas de venta, resulta esencial para la gestión comercial identificar los factores que ayudarán a mejorar el desempeño de las redes comerciales y, en definitiva, la eficacia de la organización comercial. Es por lo que propone que las organizaciones avancen en el concepto de “Modelización Comercial”.

El profesor de la UCM, Joaquín Sánchez define un **modelo en marketing** como un **sistema compuesto de un conjunto de variables interrelacionadas** que, de forma objetiva, **pretende servir de apoyo al proceso de toma de decisiones comerciales**, basándose en una **representación simplificada pero relevante de la compleja realidad** percibida de los mercados.

Las áreas comerciales poco han avanzado en la modelización de cada proceso y en la medición de la función a través de la identificación de KPI’s de desempeño. Sin embargo, **Identificar y entender las claves que facilitan la obtención de resultados en las áreas comerciales debe ser una de las tareas de mayor preocupación para cualquier organización.**

A partir del análisis de diferentes modelos conceptuales (Baldauf, Cravens, Küster y Canales, Zoltners & Sinha...) y de la experiencia acumulada en proyectos de mejora de las áreas comerciales, desde **tatum** se plantea el siguiente **Modelo del Éxito Comercial** que recoge los principales factores que pueden repercutir en la efectividad comercial de cualquier fuerza de ventas:



A la vista de este modelo, **la consecución de los resultados comerciales (efectividad) es una combinación de múltiples factores, directos e indirectos**. Algunos de ellos controlables por el área comercial (Diseño, Sistemática, Liderazgo Comercial...), otros sobre los que se necesita la colaboración de Recursos Humanos (Factor Humano) y otros sobre los que no es posible actuar de manera directa (Entorno, Competencia, Estrategia Empresarial...).

Las dimensiones que determinan la excelencia comercial son las siguientes:



Daniel Primo termina su intervención introductoria señalando que:

- La actual dinámica de los mercados obliga a ser conscientes de la importancia de la formación profesional y de la necesidad de contar con comerciales plenamente actualizados, lo cual implica estar inmersos en un proceso de continuo reciclaje.
- La formación de la red comercial es tan importante que sin ella los profesionales de la red comercial no pueden funcionar bien.
- El vendedor no nace sabiendo. Es posible que se cuente con determinadas características físicas o habilidades que pueden facilitar su labor (extraversión, facilidad de palabra...) pero nunca garantizan su éxito.

A partir de esta introducción, se fueron desarrollando los siguientes temas:

1. ¿Dónde se sitúa la formación comercial en las empresas?

Las empresas participantes coinciden en afirmar que **hay distintos modelos**.

- a) La Formación Comercial se gestiona dentro de Recursos Humanos;
- b) Se gestiona dentro de Recursos Humanos, pero con un área/personas especializadas solo en el departamento comercial;
- c) Se gestiona dentro de la Dirección de Negocio.

La proximidad con el área de negocio se considera ventajosa, ya que están más al corriente de lo que pasa en el área comercial, y tienen una detección propia de necesidades.

Sin embargo, también se opina que **estar en el área de negocio y no en RRHH lleva a que quede fuera de la formación todo lo que tiene que ver con cultura y con el modelo organizativo**.

RRHH tiene bajo su “capa” la transformación cultural, que es muy importante que “cale” en toda la organización, incluida el área comercial, y también **los elementos vinculados a competencias y perfiles**: cómo somos y cómo queremos ser. Por estos motivos es tan importante la coordinación entre el área comercial y el área de RRHH.

RRHH debe estar entre medias del área corporativa y de negocio. Debe garantizar la alineación con la cultura de la empresa, pero trabajar para cubrir las necesidades del área de negocio. En este sentido, negocio le pide más agilidad y rapidez, ya que negocio tiene la presión de los objetivos. RRHH puede dar la visión de cómo obtener esos objetivos, algo que negocio puede descuidar (el cómo se refiere, no a habilidades comerciales, sino a valores, a cultura). Negocio está muy enfocado al corto plazo, en tanto que la transformación de las personas es algo de medio o largo plazo.

Estaría bien, según este enfoque, mantenerse dentro de RRHH pero alineados totalmente con negocio.

Independientemente de diferentes posturas, en lo que todos coinciden es en que no se puede hablar sólo de RRHH sin hablar de negocio.

También se opina que **el vendedor debe tener una formación “holística”** y que dentro de las compañías se están rompiendo los “silos” internos: **hay mucha formación que es compartida por los empleados de distintos departamentos**. Se prefiere una **formación por proyectos transversales**. Por ejemplo, toda la compañía está enfocada al consumidor

final y reciben una formación similar, aunque la función comercial tenga además un apoyo específico.

La tendencia actual es que todos tienen que saber de todo: marketing tiene que saber qué pasa en el área comercial, qué pasa en las finanzas; comercial tiene que saber de marketing y financiero, y todos deben saber adaptarse a los cambios... y así sucesivamente. Además, todos deben tener una sólida formación en la **cultura de la compañía**.

En algunas compañías se ha creado una figura en **“Sales Capability”** que sería la que garantiza el apoyo específico que consideran que la función comercial necesita.

También surge la opinión de que **lo más relevante no es dónde está la formación, sino cómo se gestiona**. RRHH no puede estar “fagocitada” por un área, deben estar “metidos” en todo, como un product manager. Tienen que “pegarse” a los directores comerciales. Y, una vez comprendidas las necesidades, buscar las metodologías más apropiadas y el momento más adecuado para impartir la formación.

2. Nueva denominación del departamento de formación.

Coinciden en afirmar que **ya no se habla de formación sino de cultura y aprendizaje**. Poner el énfasis en el aprendizaje indica dónde se pone la responsabilidad y el énfasis: se trata de un proceso mediante el cual se debe arribar a unos resultados en los sujetos de dichos procesos. Si se habla de formación, el énfasis se pone en las actividades que se realizan y no en los resultados. Dicho de otra manera, “formación” es más “push” ya que es el área de formación la que “imparte” mientras que el alumno “recibe”. Si hablamos de aprendizaje, se trata de una responsabilidad 360°.

3. Formación interna o externa

En prácticamente todas las empresas se ha desarrollado **formación interna**. Pero también parece bastante habitual que las empresas desarrollen un **enfoque híbrido**, en parte formación interna y en parte externa.

Serían **dos enfoques complementarios** ya que el formador interno es el que más entiende el día a día de la empresa y el que tiene un mayor conocimiento técnico sobre el producto. En este sentido, es ideal para ayudar a presentar el producto y ampliar el conocimiento en los procedimientos internos de la compañía. Otros temas más de habilidades comerciales, lo que se llama “cómo vender” (ejemplo negociación) y de tipo emocional, se reservarían para formadores externos.

La formación interna, además de ser una opción ventajosa por el motivo antes mencionado de mayor conocimiento técnico del producto y del sector de actividad, tiene la virtud de que **permite que el aprendizaje se integre en el día a día, y se transmita en la misma práctica diaria.**

El recorte de los presupuestos de formación que se viene produciendo en los últimos años, es otro de los motivos indicados para potenciar la formación interna.

Normalmente no se remunera esta función de formador interno, sino que se incentiva mediante el reconocimiento y la motivación. En general, **a esos formadores internos hay que capacitarlos e incentivarlos: se los suele formar para que desarrollen sus capacidades formativas y se elaboran programas de reconocimiento especialmente para ellos.** También es necesario darles apoyo para “empoderarlos” y que se respete su función, ya que, en muchas ocasiones, deben formar a colegas o miembros de sus propios equipos.

Las empresas organizan su red de formadores internos de diferentes formas: creando una unidad especial de formadores internos a los que se trata de una forma especial para que se sientan protagonistas y a los que se les da una certificación; creando una plataforma para que se compartan conocimientos y que ayude a desarrollar las competencias comerciales; promoviendo programas de mentoring; creando red de “coach internos”.

4. ¿Se deciden bien las prioridades de formación?

Los asistentes opinan que **habría un cierto déficit en la formación en competencias “soft”, en aspectos más emocionales.** No se enseña el trabajo colaborativo, la resiliencia, cómo manejar la frustración. Se suele impartir más formación técnica y en normativas que en habilidades emocionales.

A pesar de que los propios equipos son cada vez más conscientes de la necesidad de formarse en estas competencias más transversales y emocionales (un ejemplo mencionado fue mindfulness), todavía hay escepticismo al respecto.

Sin embargo, los temas emocionales van “entrando”, aunque a veces hay que cambiarles la denominación para que no “echen para atrás”.

Especialmente en algunos sectores (financiero y seguros, mercado editorial), **la formación normativa está eclipsando otras necesidades formativas** que tienen los equipos comerciales.

Pero no sólo la formación en temas emocionales puede verse relegada, ocurre también con la **formación en habilidades comerciales.** Una forma de conseguir que se le dé

también relevancia a esta formación (que han encontrado algunos departamentos de RRHH), consiste en hacer un **esfuerzo en aterrizar la habilidad que se trabaja y plantear talleres muy prácticos**. O, en el caso de que se vayan a producir **cambios en el modelo de negocio o que el mercado esté cambiando en general**, mostrar la importancia de modificar comportamientos para afrontar esos nuevos retos.

Lo ideal es que RRHH y Negocio trabajen el plan de formación muy de la mano.

Todavía es frecuente que la empresa **no defina unas prioridades en formación alineadas con las líneas estratégicas que se han planteado**. Se pone como ejemplo al retail, que, amenazado por nuevos players como Amazon, debería poner el énfasis en la recomendación del vendedor, la venta cruzada, la excelencia en la atención al cliente, etc., y, sin embargo, muchas veces hay carencias a la hora de brindar esa formación que daría el valor diferencial que necesitan a los puntos de venta, para competir con la venta on line.

Se concluye que **desde RRHH no se ha sabido demostrar con KPI's, con números, lo útil que es ese tipo de formación menos "tangible". Y que es una inversión que produce beneficios. Consideran que es el reto que tienen por delante.** (este tema se desarrolla en otro apartado)

5. Detección de las necesidades de formación

Desde RRHH opinan que las áreas de negocio deben decir cuáles son sus necesidades (las líneas estratégicas de desarrollo, campos a los que se va a dar prioridad), para abordar los retos **y dejar que RRHH haga una propuesta de formación que luego se discuta**. *Está muy bien que la identificación de necesidades se haga de forma conjunta e idealmente de forma continua, pero RRHH o la unidad de formación debe reservarse sugerir la mejor solución formativa a las dificultades y necesidades que se indiquen.*

Sostienen que, si se les pregunta lo que necesitan a los jefes de departamento o incluso a los mismos empleados, dirán lugares comunes, lo que se hace tradicionalmente y que quizás no son el "quid" de lo que necesitan en ese momento. Suelen pensar en "formato cursos".

La forma en cómo las empresas definen las necesidades formativas es diversa. Podemos encontrar varios **modelos típicos**: 1. Tanto si se trata de RRHH como si se trata de la unidad de formación que está dentro de negocio, se realizan **reuniones conjuntas** con responsables y equipos para detectar cuáles son los retos y los objetivos, así como nuevos proyectos estratégicos. En algunos casos, se rellena también un cuestionario. 2. Se designa un **responsable de formación en cada una de las áreas**, una función que no está

remunerada. Es la persona que sirve de enlace entre la unidad de negocio y RRHH. De esta forma se consigue una formación muy concreta porque hay un mayor conocimiento de lo que les pasa en su día a día y de lo que tienen que enfrentar en el futuro. 3. **Se definen con las mismas personas de determinado perfil las tres o cuatro actividades más importantes en su proceso de trabajo** (por ejemplo, planificar la cartera, identificación del potencial, etc.) y qué necesita saber para hacerlo de manera excelente. A partir de ahí se diseña una ruta formativa. 4. **En función de los procesos que se tengan que realizar en el área comercial**, se definen las actividades que hay que hacer en cada uno de ellos, y se determina qué tiene que saber la persona que tiene que realizar esas actividades para hacerlo de forma excelente.

En aquellos casos en los que hay **plan de carrera**, es decir, itinerarios pre-fijados para el desarrollo de las personas, según la posición que cada una tenga en dicho itinerario, será la competencia que tenga que desarrollar y la formación que necesita para ello.

Los sectores de actividad en los que hay un gran peso de la formación en normativa, ésta ya suele estar muy planificada.

Los momentos de cambio de la compañía, de proyectos estratégicos que implican proyectos de transformación, son los mejores para la formación en temas que vayan más allá de lo que necesitan en su día a día. Por ejemplo, en el caso del retail, dada la transformación del mercado por el auge del e-commerce, se está poniendo el énfasis en los momentos del cliente y en los aspectos relacionales.

La evaluación del desempeño, y las reuniones individuales posteriores del responsable con cada comercial son determinantes para definir correctamente la formación que cada uno necesita e identificar competencias. Sin embargo, **a los mandos les cuesta realizar esas reuniones**, ya que les resultan conflictivas y suelen resistirse a realizarlas. Hace falta madurez para enfrentarse a ellas, especialmente frente a sus empleados millennial que son más exigentes.

Desde Recursos Humanos y apoyo a negocio se intenta ayudar a normalizar este tipo de reuniones poniendo énfasis en los aspectos positivos. Se recomienda que sea el propio evaluado el que diga en qué debe mejorar.

Se señala que **la implantación de una sistemática comercial puede ayudar a normalizar estas reuniones:** se les da un sostén de criterios objetivos, se los entrena en esas

reuniones, se está un tiempo implantando con trabajo continuado, se crea un hábito, se establece una dinámica de trabajo y finalmente deja de ser “raro” tener esas reuniones.

6. Tendencias en el presupuesto de Formación comercial

Pese a que **el presupuesto de formación no ha cambiado en los últimos cinco años, o que incluso se ha reducido** (hay quien habla de un 20 y hasta un 30% menos), **las empresas han tenido que dar respuesta a un mayor número de empleados y ampliar las horas de formación.**

En el caso de la banca y los seguros, que siempre ha sido el sector con mayor potencial de inversión en cuanto a las políticas de cualificación de sus empleados, el presupuesto de formación se ha reducido a menos de la mitad desde que comenzara la crisis, según los datos del *Informe Ratios de Formación* del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF).

Algunas empresas han buscado la solución potenciando la formación interna, especialmente de los temas más técnicos.

Otro recurso utilizado por las empresas es tratar de **lograr que las propias unidades de negocio aporten de su presupuesto para la formación o pidan incremento al Comité de Dirección.**

Para que las unidades de negocio colaboren deben estar muy implicadas en el plan formativo para lo cual hay que trabajar muy estrechamente de forma conjunta. Será más fácil que completen la financiación cuando han participado en el diseño del plan o cuando el plan está muy alineado con lo que necesitan. Cuanto más “aterrizada” esté la formación, con objetivos de aprendizaje muy concretos y talleres muy prácticos, es más fácil conseguir que los departamentos que necesitan ese tipo de formación ayuden en la financiación porque ven muy claramente lo que van a conseguir, la ventaja competitiva que les aportará.

En general coinciden en afirmar que los temas nuevos se tienen que asumir con el mismo presupuesto. Sin embargo, **puede haber presupuestos complementarios cuando se desarrollan programas especiales.** Por ejemplo, si se implanta un CRM, o se inicia un proyecto de transformación que requiere trabajar temas como gestión del cambio o liderazgo. Suelen ser proyectos dentro de los cuales ya se contempla una partida para formación.

Algunas empresas suelen reservar una partida del presupuesto para cuestiones nuevas que puedan surgir.

7. Dificultades para demostrar la rentabilidad de la formación

Es **complicado medir el retorno de la inversión en el caso de la formación. Los resultados que se obtienen son producto de una multiplicidad de causas**, la formación tiene sólo una parte de responsabilidad (influye la marca, el entorno, la calidad del producto, la competencia...).

Se pone como ejemplo un caso en el que se formó a personas para que, además de hacer lo que normalmente hacían en la empresa, vendieran. El resultado fue un éxito, pero no sólo por la formación: se les dio, además, un espacio para que pudieran vender, se las incentivó, se les quitaron algunas tareas. Se aplicaron un conjunto de medidas, no sólo formación.

Sin embargo, piensan que **cada vez más tendrán que mostrar resultados**, se lo están demandando. Para ello tendrán que determinar los KPI's pertinentes. Tendrán que defender por qué se hacen esas acciones formativas, y esto requiere aislar indicadores. Cuando no se mide, no se objetivan resultados y es más difícil defender una posición dentro de la empresa y conseguir presupuesto suficiente.

Pero deben dejar claro que no se pueden esperar cambios por realizar un curso de dos días. La formación debe ser continuada, que se ponga en acción lo aprendido, que se construyan hábitos.

Mientras buscan cómo medir el retorno de una forma más precisa, aplican **distintos métodos para hacer una evaluación** aunque no sean totalmente satisfactorios: Se **miden tendencias** (por ejemplo, si trabajan incorporando algo de la formación, o si hacen las cosas de manera algo diferente después de la formación); se hace **seguimiento** y se ve qué ocurre noventa días después de la formación (si se mejoran o no las ratios que han establecido); se recogen las **opiniones de los responsables**, si han visto o no mejoras, o incluso **opinión del propio sujeto de la formación**: “hago ahora algo que antes no hacía que me facilita el trabajo”.

Esa falta de demostración de los resultados hace que cada vez resulte más difícil conseguir sacar a un recurso de su puesto de trabajo para acudir a la formación. Es necesario convencer a los directivos que estar en el aula también es trabajar, que va a mejorar la eficiencia, va a tener un desarrollo y va a incrementar su productividad. **Los directivos piensan que se está perdiendo el tiempo**: los temas técnicos los ven claros, pero si es otro tipo de formación menos objetivable, se preguntan: ¿qué rentabilidad da? ¿para qué sirve? ¿cómo se mide?

Es necesario definir muy bien qué es “retorno”. Si de lo que se trata es de entrenar para recuperar clientes, eso es muy fácilmente medible; si se quiere conseguir más

renovaciones, también se puede ir midiendo si se logra o no. Pero hay acciones de aprendizaje que producirán resultados más a largo plazo.

Principales Insights

- El entendimiento y el trabajo estrecho entre el área comercial y RRHH produce los mejores resultados.
- Cada vez se perfila más la tendencia a incorporar la formación comercial dentro de negocio.
- RRHH es el garante de la formación en valores y en todo lo que tenga que ver con el modelo organizativo y la cultura empresarial.
- Ya no se habla de formación sino de cultura y aprendizaje. No se trata de qué formación “imparte” y el alumno “recibe” sino que se trata de una responsabilidad 360º.
- Continúa desarrollándose la formación interna. Esta solución es especialmente útil para la formación técnica en producto y la formación en normativa.
- Las empresas organizan de diferentes formas su formación interna, pero en todos los casos se busca incentivarlos y motivarlos para la función, además de aportarles los instrumentos necesarios.
- Las empresas realizan diferentes actividades para definir sus prioridades de formación, pero siempre trabajan de la mano Negocio y RRHH para construir el plan.
- Últimamente se le está dando más protagonismo a la formación técnica y en normativa que a la formación en temas emocionales o habilidades comerciales.
- El presupuesto destinado a formación no ha variado en los últimos cinco años, en el mejor de los casos, o incluso se ha reducido. Sin embargo, han tenido que dar respuesta a más empleados y horas de formación.
- Desde RRHH se debe hacer un esfuerzo en demostrar con números y de forma objetiva lo que se obtiene a partir de una acción formativa (medir el retorno).



QUÉ DICEN LOS EXPERTOS SOBRE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE REDES DE VENTAS

Desayunos Organizados por el Foro de Innovación Comercial de tatum y la Universidad Complutense de Madrid.



www.tatum.es



www.ucm.es