

LA DINAMIZACION COMERCIAL DE UNA GRAN INDUSTRIA CON EL APOYO DE UNA ESCUELA DE NEGOCIOS. EL CASO BERLYS

JAVIER MOLINA ACEBO

Consultor-formador

SERGIO ALONSO GALLARDO

Director de Proyectos In-Company.
ESIC, Business&Marketing School

En 1994 se funda el Grupo Berlys e inicia su actividad con una producción de 3.234 tm. en la factoría de Mutilva Baja (Navarra). Fue la primera empresa del sector de masas congeladas en producir la auténtica chapata italiana precocida en horno reflectario. Llega a facturar 1.100 millones con una plantilla de 50 personas. Un año más tarde se pone en marcha una

segunda factoría en Tafalla (Navarra) para la producción de baguettes. Considerada como una de las fábricas más avanzadas de Europa, cuenta en la actualidad con 9 líneas de producción que permiten producir 40.000 Tn./año (620.000 baguettes al día).

En 1996 da sus primeros pasos hacia la exportación y se posiciona como líder absoluto en tasa de crecimiento con un 33% frente al 20% del sector. En 1997 se convierte en la primera empresa del sector en obtener el Certificado de Registro de Empresa ISO 9002, a la que le seguirá en 2002 la ISO 9001, ambas para el aseguramiento de la calidad otorgado por AENOR e inaugura su tercera factoría en Sarriguen (Navarra), especializada en la producción de bollería congelada con una capacidad superior a las 9.500 tm./año.

En el año 2000 se construye la nueva sede central en Madrid, que integra, además de las oficinas, un moderno centro logístico de más de 17.000 metros cúbicos y 3.500 palets e inicia una actividad de concentración con la compra e integración de tres nuevas fábricas (Alicante, Toledo y Sevilla), ampliando el número de delegaciones propias hasta 15.

En los siguientes años se suceden numerosos acontecimientos como la apertura de un nuevo centro logístico en Tafalla, con una inversión superior a los nueve millones de euros, la creación de un centro de relación con el cliente propio gestionado por más de 20 especialistas y dos nuevas fábricas en Palma de Mallorca y nuevamente en Navarra, la apertura de su segundo centro logístico en Toledo con más de 5.000 metros cuadrados, sumando la posibilidad de alcanzar, a nivel de grupo, un volumen total de 30.000 palets.

Actualmente cuenta con un catálogo de más de 300 productos que son repartidos cada mañana a más de 16.000 clientes, con 31 delegaciones propias y más de 70 distribuidores. Este hecho representa uno de los elementos más diferenciales de Berlys. Ninguna empresa del sector mantiene una red comercial tan extensa y próxima a los clientes.

Consecuentemente, uno de los retos que se presentaron a la compañía en el año 2007 fue encontrar la vía para incrementar la eficacia de esta enorme red comercial y lograr, a través de ella, una ventaja competitiva sostenida y sostenible en un momento

donde el crecimiento por encima de dos dígitos empezaba a dar signos de debilidad, y que, junto con la aparición de otros grupos empresariales y la existencia de numerosas empresas locales, hacían recomendable realizar un punto de inflexión.

Con este propósito, se encomendó a ESIC, Business&Marketing School la posibilidad de participar en el desarrollo de un proyecto para el análisis, diagnóstico, diseño y propuesta de implantación de los cambios más adecuados dentro del propio modelo, organización y sistema comercial implantado en Berlys. Articulado a través de la Escuela de Ventas de ESIC deberá posibilitar el inicio de una nueva fase en su desarrollo como organización que contribuyese al logro de mejores resultados comerciales, hasta ese momento consistente exclusivamente en la rápida y necesaria penetración de mercado.

Para ello, se estructuró una intervención en dos fases: una primera, denominada «Audit del área comercial» que tenía por objeto facilitar una aproximación del alcance, fases y secuencia de la colaboración solicitada y una segunda fase que recogía el «Plan de formación y desarrollo» propuesto en consecuencia.

LA FASE «AUDIT»

La fase de «AUDIT» era de enorme trascendencia para determinar de forma concreta el desfase existente entre los deseos y expectativas de la dirección y la situación de partida. Para ello se definieron tres metodologías de diferente naturaleza para las actividades de campo, todas ellas presenciales y previas a las de gabinete, entre las que destacaron:

Actividades de aproximación preliminar. Implicó el desarrollo de actividades vinculadas con el conocimiento, análisis y comprensión de toda la información interna relevante y existente. Se desarrollaron mediante reuniones y el envío/recepción de información.

Los objetivos que persiguió fueron: la determinación del alcance y contraste de expectativas; la contextualización de la situación de base y el análisis de resultados y búsqueda de las posibles correlaciones entre las variables: ventas, recursos, composición/ mix por recurso unidad, mercado, cliente y portafolio, etc...

Talleres de trabajo. Una técnica ésta que implicaba el desarrollo de ciertos temas a través de reuniones de diferentes profesionales de la empresa, representativas de cada tema que se pretendió tratar, con unos propósitos y objetivos definidos que estaban estrechamente relacionados con lo que los participantes realizaban habitualmente.

Se realizó este procedimiento mediante la selección de subtemas y asistentes relacionados, la asignación de tiempo exacto, explicación al grupo de la forma en la que se pensaba trabajar al inicio de cada taller y permanencia del conducto para orientar y resolver du-

das, extractando las conclusiones acerca de cada subtema.

Acompañamientos mediante una técnica de observación directa en el puesto de trabajo. Esta técnica tenía como objetivo constatar la dinámica comercial habitual de los acompañados en el desarrollo de sus funciones, identificando los comportamientos, el uso de las distintas herramientas comerciales de la organización y los obstáculos internos o externos que limitaban el correcto desarrollo de la/s actividad/es que se observaron y, por consiguiente, de los resultados que se obtenían. Del mismo modo, posibilitaba una información directa del perfil de clientes, las inquietudes de cada perfil sobre la propuesta de valor de Berlys y las reacciones de los recursos comerciales ante las mismas.

Los elementos observados fueron: los planes de acción y hábitos en la organización y planificación comercial, los criterios de elección sobre las acciones comerciales prioritarias, las revisiones y acciones de seguimiento periódico, la estructuración de los métodos de venta, y la capitalización y uso de los recursos de apoyo comercial: folletos comerciales, presentaciones a clientes, etc...

Tanto los acompañamientos como los talleres buscaban el contraste de varios puntos de observación desde perspectivas diferentes.

Asimismo se realizaron a una muestra representativa desde un doble enfoque: el de obtener una aproximación a la situación cierta de mercado, para lo cual se desarrollaron en diversas ciudades, y tomar conciencia del nivel actitudinal y aptitudinal de la red comercial así como de su inmediata cadena de mando, para lo cual finalmente se definió una muestra representativa de profesionales sobre los que, respondiendo a una ubicación en las provincias previamente definidas, y en función de nivel de madurez, se realizaron los contrastes oportunos.

Algunas de las primeras conclusiones

Para la facilidad del análisis, se clasificaron las conclusiones de las actividades de acompañamiento en cinco grandes bloques:

1] Conclusiones con respecto a las cargas de trabajo y tipologías de actividades. De acuerdo con el detalle de las cargas de trabajo de la red comercial, una vez medida y parametrizadas las diferentes actividades que llevaban a efecto, se evidenciaron tres grandes aspectos:

A) Se observa un porcentaje alto de tiempo de la red dedicado a la actividad propia y pura del comercial, pero con picos de actividad dedicada a otras actividades derivadas de la propia prospección y gestión de clientes.

B) La intensidad de la actividad comercial, medida en términos de impactos comerciales (visitas) por comercial a lo largo del periodo observado, ofrecía una desviación típica elevada incluso aun comparando zonas homogéneas, hecho muy común entre las redes comerciales, lo que evidenciaba diferentes modelos y enfoques de trabajo. Estas diferencias pueden llegar a ser muy enriquecedoras al absorber modelos propios y flexibles, pero siempre representan una necesidad más compleja de control y coordinación.

C) La preocupación y empeño por parte de la cadena de mando, por las actividades de prospección que posibilitasen una mayor penetración en el mercado, y garantizaran una menor dependencia, al ser un vector fundamental de la estrategia definida.

2] Conclusiones con respecto al reparto de tiempos.

De acuerdo con el detalle del reparto de tiempos, se evidenciaron asimismo dos grandes aspectos: el comportamiento de la red con respecto a la aplicación de su tiempo, y la interpretación del foco comercial.

A) Diferencias entre el tiempo total de actividad (tiempo de ruta) de la red comercial y el tiempo cierto con cliente.

Los datos evidenciaban situaciones habituales dentro de las redes que no podían justificarse por la extensión geográfica de las rutas. Dos eran las razones: en primer lugar, la planificación de las rutas, fundamental para las redes comerciales cuando analizas el coste de oportunidad, en segundo término pero no menos importante, la gran interpretación de Bertys del concepto «servicio al cliente» que con su demanda de producto con urgencia (la del cliente), rompía las rutas reiteradamente de los comerciales.

Esta situación se retroalimentaba, contribuyendo con cada «servicio» a un constante replanteamiento y rectificación de las rutas, que siendo de nuevo positivo en lo que a flexibilidad en el servicio se refiere, conlleva grandes dosis de agilidad comercial y organización.

B) El segundo comportamiento que se aisló era el tiempo que se utilizaba para la promoción y provocación de la venta.

3] Conclusiones con respecto a los conocimientos, actitudes y habilidades.

Dentro de la actividad comercial, existen tres componentes básicos que explican en gran medida el nivel de éxito que un profesional obtiene de sus interacciones con clientes: el nivel de conocimientos técnicos, su actitud y las habilidades para la puesta en práctica del conocimiento.

Con respecto al primero de ellos, se precisaba evaluar el nivel de conocimiento. Para ello, se utilizó como medio el propio comportamiento observable, es decir, la hipótesis de interpretación fue que su posible no puesta en escena sería interpretable como consecuencia de su desconocimiento. No obstante lo anterior, y presuponiendo que pueden darse circunstancias de bloqueo que impidan que el conocimiento

se convierta en comportamiento observable comercial, a lo largo de los acompañamientos se utilizaban los desplazamientos para la realización de una valoración de la visita inmediatamente realizada donde se podía valorar con más certeza en base a las respuestas que ofrecía la red a los «por qué» y «para qué» preguntados por el equipo consultor.

En este sentido cobra importancia tanto el conocimiento técnico de mercado como el conocimiento técnico de venta. El primero hacía referencia a los aspectos de portafolio, mercados y competencia y el segundo a técnicas de venta.

Como elemento a destacar cabrían las técnicas de cierre y negociación, coincidiendo con lo dicho anteriormente. En general, las redes comerciales encuentran su gran reto en la «provocación del cierre». Se trata de técnicas que deben mantenerse actualizadas constantemente y que requieren, no sólo de un grado alto de conocimiento, sino también un cierto grado de empatía por parte de la red.

Con respecto al epígrafe de actitudes, se utilizó así mismo para conocer la predisposición del colectivo destinatario al tipo de formación que se debía implantar, el nivel de exigencia en pre y post formación (planes de acción inter módulo) y metodologías (intra módulo) que garantice una mejor predisposición así como su perspectiva en Bertys a corto y medio plazo que permitiesen hacer alguna segmentación llegado el caso, para la discriminación de grupos en función de los resultados.

Por último, en el ámbito de las habilidades, fueron – como sucede siempre– la escucha, persuasión y asesoramiento las de un resultado más homogéneo en los hábitos adquiridos en cualquier red de ventas.

PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO EN CASCADA ↓

El modelo de trabajo que se propuso como consecuencia se caracterizó por trabajar transversalmente el itinerario de relación con el cliente con toda la estructura comercial dentro de su propio entorno de actividad, con sus propios clientes y con sus propias herramientas comerciales, a través de una metodología que partiendo de la identificación de los elementos que eran disonantes dentro del proceso comercial y las competencias comerciales de éxito definidas conjuntamente con la organización, se focalizaba posteriormente en el desarrollo de las mismas individualmente a través de planes de acción tutorizados, apoyados y potenciados por sus propios mandos, implicando a toda la organización comercial en forma de cascada.

¿Qué era lo que se pretendía conseguir?

1] Capitalizar las mejores prácticas dentro del equipo comercial, con el fin de explicitarlas, documentarlas y extenderlas a la totalidad de la estructura.

2] Definir un proceso de actuación comercial homogéneo y uniforme a todos los Comerciales y Jefes

de Equipo acorde con los objetivos y estrategias de desarrollo definidas: estilo Berlys.

3] Desarrollar, de acuerdo con la situación y los niveles competenciales ya contrastados de aquel momento, las áreas específicas de conocimiento y su recorrido formativo óptimo.

Pilares y su metodología de implantación ¶

Se precisó generar un cambio de mentalidad, de hábitos y de orientación en la actividad comercial a través de un plan en cascada que provocó un enfoque más integrado, potenciando las habilidades y conocimientos entre los comerciales y jefes de equipo, «orientando su actuación hacia una de mayor contribución para el desarrollo de la organización»

Los jefes de equipo desarrollaron su propio plan de acción individual como transmisores del modelo de negocio que se pretendía implantar, reforzando su rol de referente ante sus equipos. Los comerciales: desarrollaron su propio plan de acción individual sobre los hábitos y comportamientos comerciales más efectivos, alineados con la estrategia hacia la que pretendía orientarse la organización. Para ello se estableció el proceso de trabajo siguiente:

En aula. Tras la aportación de conocimientos, se definían con el colectivo un plan de acción individual (PAI) sobre los contenidos tratados en el módulo y que deberán realizar desde su finalización hasta su siguiente entrada en aula.

Ejecución del plan de acción individual (PAI's): Durante el tiempo acordado los asistentes implementaban en sus puestos de trabajo dichos PAI's. Estos planes/guías de trabajo recogían en esencia los vectores individuales que sobre los conocimientos impartidos y entrenados en el aula se comprometía cada persona a implantar en su puesto de trabajo.

Análisis de los planes desarrollados/evolución/ seguimientos: Estos PAI's facilitaban la actividad de seguimiento, asegurando la implantación de los conceptos objeto de la formación al ser de orden público para el colectivo y cadena de mando. El día a día fue dirigido por los Jefes de Equipo, que a su vez contaban así mismos, a través de reuniones de seguimiento con la involucración de los Directores Regionales y a su vez de la propia Dirección. Esto facilitó notablemente el conocimiento de la evolución e integración en dicha evolución de cada asistente a lo largo del plan.

Beneficios para el propio colectivo ¶

- Saber el «qué debían hacer» y «cómo debían actuar» para mejorar los resultados.
- Consensuar criterios y lenguaje sobre el desempeño comercial.
- Obtener técnicas y modelos comerciales adaptados a una actividad diaria en pleno proceso de cambio.
- Saber qué cambios necesitaban adoptar para mejorar su propio rendimiento comercial en Berlys.

Entre los beneficios aportados del proyecto cabe enumerar tres principales:

1] Vinculación directa del propio Plan de Formación y Desarrollo con las variables de negocio de Berlys. Se orientó hacia la conquista de nuevos clientes con un portafolio más integrado, se facilitó el incremento de la cuota de cliente a través del *cross selling* y *up selling* y se incorporaron barreras de salida que limitaron la migración de clientes.

2] Posibilitar la puesta en práctica de los contenidos a lo largo del proyecto siguiendo unas pautas que minimizaron el riesgo y maximizaron el éxito. Implementaron en el puesto de trabajo las técnicas y habilidades aportadas con intervención de toda la cadena de mando y con revisión posterior en aula previo al módulo siguiente.

3] Consideración individualizada, como eje fundamental de la experiencia, teniendo ésta, como objetivo último, la creación de hábitos concretos en función de cada quien que, como consecuencia, revirtió en un mejor rendimiento corporativo. Se desarrollaron líneas de trabajo individualizadas pero complementarias entre todos los colectivos (comerciales, jefes de equipo-ventas, regionales y dirección) que permitieron el desarrollo e implantación efectiva de nuevos hábitos.

El presente modelo de trabajo logró cuatro objetivos básicos y estratégicos para la empresa:

- ✓ Asegurar en todo momento que la red comercial pusiera en práctica todos los conocimientos según iban siendo adquiridos en cada uno de los módulos.
- ✓ Reducir los tiempos entre formación y aplicación en puesto de trabajo de la forma más inmediata posible. Diluir miedos.
- ✓ Capitalizar el conocimiento inter-módulos, elevando la autoestima y concatenando una alta moral gracias al logro.
- ✓ Facilitar y apoyar, desde la experiencia de ESIC, a los responsables del colectivo en el seguimiento de sus colaboradores utilizando como herramienta soporte los propios planes de acción.

CONCLUSIÓN ¶

El desarrollo de la estructura comercial, suponen una herramienta de impulso empresarial, que eleva el nivel de colaboración e incide en la motivación, aunque evidentemente no es el único elemento motivador. La implantación de un modelo de formación y desarrollo del área comercial y de los equipos integrantes, es positivo para la salud de cualquier organización porque contribuye a hacerla más competitiva en los mercados (dentro del cambio de modelo económico en el que nos encontramos) y a alcanzar sus objetivos estratégicos y culturales, objetivos que consiguen personas alineadas, motivadas y comprometidas.