

# Herramientas para una Gestión Comercial Exitosa

---

**Martin A. Gruñeiro**

*Coach Ontológico Profesional, Lic. en Relaciones de Trabajo, Consultor y Docente.*

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Buenas Prácticas y Metodología</b>	<b>4</b>
No convertir la relación cliente-empresa en prioridad de la gestión	5
Disparar a todo el mercado y no concentrarse en los segmentos que puede servir mejor	5
Descuidar la observación de lo que está haciendo la competencia	6
Dejarse agobiar por los problemas internos y alejarse de los clientes	6
Inexistencia de un tablero de control de la gestión	6
No contar con una estrategia de venta	7
Convertir la dirección comercial en una isla	7
No calcular el Valor de vida del cliente (VVC)	8
No implantar programas permanentes de venta cruzada y venta incremental (up-selling)	8
Descuidar los esfuerzos para la atracción y captación de nuevos clientes	9
Exacerbada confianza en el producto o servicio	9
Ausencia de un programa de calidad en atención al cliente	9
Olvidarse de cuál es la propuesta de valor de los productos o servicios de la empresa	10
No asumir una actitud proactiva	10
Perder la confianza y la credibilidad de los clientes	10
Deficiente gestión del personal	11
Introducir cambios constantes en los enfoques y procesos de venta	12
Falta de comprensión profunda del negocio	12
<b>Tablero de Control: El Círculo de Deming</b>	<b>13</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>16</b>

# Introducción

---

El área comercial es el corazón de una organización. Su propósito es fomentar el crecimiento y la expansión de los negocios que permitirán que la empresa trascienda.

Su principal objetivo radica en atraer clientes, desarrollarlos y fidelizarlos. A través de su gestión podemos lograr una rentabilidad adecuada.

Las empresas, independientemente de la actividad y/o mercado en el que se desempeñen, a diario se desvelan por contar con un departamento comercial robusto, elegir a las personas indicadas y garantizar que se desarrollen las tareas en forma adecuada, además de invertir con gran esfuerzo.

Ahora, si bien lo anteriormente expuesto forma parte central de la gestión comercial y se desarrolla al pie de la letra, al abordar a los líderes de las áreas comerciales, nos encontramos que muchos suelen preguntarse en forma sistemática:

**¿Nuestros productos y servicio son rentables, las personas que forman parte de nuestros equipos están calificadas?**

Poseemos gran trayectoria e invertimos constantemente **¿Por qué al medir nuestros resultados son negativos?**

**¿Por qué nuestra Organización se encuentra convertida en una fábrica de nuevas acciones constantes, redoblamos esfuerzos y no se alcanzan los objetivos?**

**¿Estará nuestra fuerza de Ventas comprometida como lo necesita la empresa, cómo medimos su desempeño?**

**¿Contamos con el perfil adecuado de acuerdo a las necesidades del mercado?**

Todas estas preguntas, entre muchas otras que se disparan, forman parte de la vida y los desafíos que atraviesan las organizaciones, siendo responsabilidad de sus líderes descubrir las herramientas que permitan atravesar los desafíos para lograr desarrollarse.

Como consultor, colaboro habitualmente con las empresas en la mejora, desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y capacidades profesionales de su equipo de trabajo, a partir de conocimientos concretos sobre gestión comercial.

En las próximas páginas, compartiremos nuestro conocimiento a través de herramientas que permitan reflexionar sobre el modo de Gestión que estamos aplicando y distinguir un método que permita aplicar mejoras para facilitar el alcance de los objetivos.

Espero les sea de gran utilidad y los invito a ponerse en contacto ante cualquier duda, consulta y/o sugerencias.

Martin A. Gruñeiro

# Buenas Prácticas y Metodología

Mantener una gestión sustentada en buenas prácticas que permita desarrollar una metodología de trabajo sostenida en **“buenos hábitos”** es lo que nos garantizará el cumplimiento de los objetivos delineados por los líderes de la organización, minimizando la existencia de situaciones que puedan generar desvíos perjudicando el alcance de los objetivos.

Una forma de establecer un criterio que nos facilite distinguir en qué consisten estas Buenas prácticas y métodos para aplicar dentro de nuestros equipos de trabajo, es poder distinguir lo que llamaremos **“malas prácticas”**, es decir, aquellas formas de ser que nos impiden desarrollar nuestros negocios.

## **No convertir la relación cliente-empresa en prioridad de la gestión**

Muchas empresas, llevadas por una interpretación equivocada del marketing, han dejado caer en un plano muy bajo de sus prioridades el mantenimiento de excelentes relaciones con sus clientes, mientras se concentran en otras áreas (finanzas, publicidad masiva, las 4P, etcétera).

Pero, una verdad bien conocida es que al menos el 90% de los ingresos de una empresa provienen de su base de clientes actuales; en consecuencia, la gestión de la empresa debe concentrarse en un 90% en la relación con los clientes actuales: no existe otra área más importante, perentoria y decisiva para la subsistencia y rentabilidad de las empresas.

La ausencia de la relación con los clientes como prioridad No. 1 conduce a la no adopción, o incluso, rechazo, del **enfoque relacional en la gestión de las ventas**. Contrario al enfoque transaccional, el “enfoque relacional” concibe cada venta como una cadena ininterrumpida de contactos con los clientes (algunos de venta y otros no), como una secuencia establecida. Para los seguidores del enfoque relacional es necesario dejar en cada venta la semilla de la próxima venta y entre una y otra venta mantener el contacto continuo con el cliente.

## **“Disparar” a todo el mercado y no concentrarse en los segmentos que puede servir mejor**

En un mercado no todos sus integrantes se comportan por igual; se agrupan creando “segmentos” que, respecto al mismo producto o servicio, exigen características concretas diferentes. Es fundamental concentrarse en los segmentos que la empresa puede servir mejor que los competidores. Para ello, es necesario olvidar la visión utópica de que “para la empresa, todos los clientes son iguales”.

Si usted analiza las ventas que hace su empresa verá que el 20% ± de sus clientes representan el 80% ± de los volúmenes vendidos; de ese 20% no sólo dependen las ventas, sino la rentabilidad de su empresa. Ese 20% es el grupo de clientes que usted no puede darse el lujo de perder por querer estar corriendo detrás del otro 80% que aporta muy poco. Aférrese a ese 20% que, en tiempo de tempestades, representa la única tabla de salvación de su empresa: mímelos, cuídelos, eleve al máximo sus niveles de satisfacción, adelántese a sus necesidades, manténgase en contacto continuo con ellos.

Analice la composición de sus ventas, determine dónde está el núcleo de su negocio y actúe en consecuencia.

Es necesario aplicar el principio de “Mejor Servicio a los Mejores Clientes (MSMC)” y aplicar la discriminación positiva. Incluso, hay empresas que han modificado por completo sus redes de venta para aplicar el principio de “Los Mejores Vendedores para los Mejores Clientes” , al margen de las zonas o territorios de venta tradicionales.

## **Descuidar la observación de lo que está haciendo la competencia**

En especial, en períodos de crisis surgen muchas oportunidades en el mercado; los competidores “bajan la guardia” , cortan sus inversiones en marketing y dejan muchos flancos abiertos por donde su empresa puede penetrar sus posiciones.

Pero, esto usted lo sabrá sólo si se ocupa de dar seguimiento, de forma sistemática y dirigida, a las actividades de los competidores de su empresa. Es prácticamente imposible encontrar hoy una empresa que esté sola en su mercado. El desempeño de su organización no sólo dependerá de lo que se decida en ella, sino también de lo que hacen cada día los competidores.

Sigue siendo válida la sentencia de Sun Tzú: **“Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; y en cien batallas nunca serás vencido.”**

## **Dejarse agobiar por los problemas internos y alejarse de los clientes**

Mantenerse cerca de los clientes, conocerlos cada día mejor, identificar con precisión sus necesidades, deseos y expectativas, es una recomendación básica en cualquier período y circunstancias, pero lo es aún más en períodos de crisis, cuando la compra se racionaliza más que nunca. Sin embargo, muchas veces los niveles de dirección de las empresas descuidan el contacto directo con los clientes.

El director comercial y su equipo de supervisión deben establecer contacto regular con un grupo de clientes seleccionado. Si los altos mandos pierden la visión del cliente, muchas cosas andarán luego mal en la empresa.

Por igual, debe convertirse en una práctica habitual generar retroalimentación de los clientes; es decir, realizar encuestas, intercambiar mensajes, registrar y consignar quejas, dudas o sugerencias de los clientes, medir y controlar sus niveles de satisfacción, etcétera.

## **Inexistencia de un tablero de control de la gestión**

Al igual que los pilotos de un avión o de un barco, los niveles de mando de la dirección comercial deben contar con elementos objetivos que le permitan establecer su posición más óptima en relación con su meta. Si no cuentan con la información que les permita conducir al equipo y corregir desvíos individuales oportunamente, el trabajo de la dirección se convierte usualmente en enfrentar y solucionar emergencias que afectan a toda la empresa.

La ausencia de un cuadro de mando conduce a la inexistencia de **métricas eficientes**. Las métricas son los números que nos dicen dónde estamos, cómo hemos llegado ahí y hacia dónde debemos dirigirnos. Deben actuar como el radar que nos permite conocer con suficiente antelación los problemas inminentes.

Por lo general, cuando nos encontramos con indicadores pobres, es porque la dirección comercial no aprecia su valor o no conoce suficientemente bien el negocio como para desarrollarlas. Las métricas o indicadores deben permitir una buena gestión de ventas para predecir con confianza las ventas del trimestre, identificar los comerciales de alto y bajo desempeño, y desarrollar soluciones a los problemas.

En los mercados actuales, que se mueven a alta velocidad, es imprescindible contar con un tablero de instrumentos sólidos de métricas para guiar la nave de ventas y mantenerlo fuera de problemas.

## **No contar con una estrategia de venta**

Muchos directores comerciales confunden su trabajo con “ser personas de acción” y, en estos casos, consideran la planificación y la elaboración de estrategias como una pérdida de tiempo.

Cuando no existen estrategias de venta, establecidas de una manera clara y objetiva, especificadas desde la dirección, los comerciales desarrollarán sus propios enfoques de gestión que no sólo serán diferentes para cada uno de ellos, sino que, además, aunque lo hagan con la mejor buena fe e intención, nunca serán 100% coincidentes con los objetivos y estrategias de la empresa. Cuando no existen estrategias, se le hace muy difícil a la dirección identificar posibilidades reales de venta disponibles para incrementar los ingresos de la organización.

Como sabemos, **las estrategias definen los objetivos y la forma de alcanzarlos**. Carecer de objetivos de ventas es semejante al despegue de un avión sin destino definido en términos de aeropuerto donde aterrizar.

En muchos casos se cree que con el sólo hecho de asignar una comisión alta de ventas, se logra que los comerciales comprendan e interioricen hasta dónde deben llegar en sus esfuerzos, lo que induce a los niveles de mando a dejar de lado definitivamente una tarea clave que les parece inútil. Pero, lamentablemente, esto no es así. Tal y como advierte el título de un libro escrito por el Dr. David Campbell: “Si usted no sabe dónde va, posiblemente termine en algún otro lugar” .

## **Convertir la dirección comercial en una isla**

Cuando el director comercial se encierra en las cuatro paredes de su despacho o en las cuatro esquinas de su mesa de trabajo, potencia, en la misma medida, las posibilidades de fracaso ya que se le hace muy difícil encajar su gestión en los objetivos y programas generales de la empresa. Además, pierde los necesarios apoyos que necesita de otras áreas de la empresa para realizar eficazmente su trabajo.

Por igual, puede generar programas condenados al fracaso sencillamente porque no toma en consideración las limitaciones que le imponen los factores dinámicos de la organización, las famosas 7S de Mckinsey; es decir, cultura y valores, estrategias corporativas, los recursos y las habilidades disponibles, la estructura de la empresa, los procesos y procedimientos, el estilo de dirección y las personas que trabajan en la organización. Si la estrategia, o enfoque de venta implantado, no toma en consideración la viabilidad de su ejecución en función de estos siete factores, las posibilidades de fracaso se incrementan de forma importante.

La realidad es que los reinos de taifas pertenecen al pasado. La empresa es una sola, aunque esté integrada por diferentes partes.

## **No calcular el “Valor de vida del cliente (VVC)”**

El cálculo del VVC se fundamenta en el principio de que el valor real de un cliente no está representado por el volumen de las compras individuales que hace, sino por todas las compras que hará en un período (digamos de cinco años) si la empresa es capaz de retenerlo como cliente durante ese tiempo, es decir 60 meses, con este cálculo un cliente que apenas compra 1.000 pesos al mes tiene un VVC real de 60.000 pesos para la empresa.

El cálculo del VVC permite responder, con total conocimiento de sus consecuencias, a varias preguntas sumamente importantes:

**¿Cuál sería la pérdida potencial, en dinero, que tendría la empresa en caso de perder un cliente?**

**¿Con cuáles de sus clientes está realmente la empresa generando beneficios?**

**¿Cuáles son los clientes verdaderamente rentables a corto y largo plazo?**

**¿Hasta cuánto podemos invertir para captar a un nuevo cliente?**

Por ejemplo, muy posiblemente han recibido ofertas de revistas que por la suscripción de la misma ofrecen un regalo que, a precio de mercado, tiene un valor superior al de la propia suscripción. Los editores de esas revistas sustentan sus campañas de nuevos suscriptores en el VVC que han calculado previamente y conocen el tanto por ciento de nuevos suscriptores que lo seguirá siendo durante dos, tres, cuatro años, etcétera. A partir de ese cálculo determinan el período de recuperación del coste del regalo inicial.

## **No implantar programas permanentes de venta cruzada y venta incremental (up-selling)**

Los actuales clientes de la empresa pueden constituirse en una importante fuente de incremento de las ventas si se aplican con eficacia estas dos técnicas. Recuerde el viejo proverbio: “Más vale un pájaro en mano que un ciento volando” . Aproveche al máximo a los clientes que ya tiene. Pero, si no existen programas formales de cumplimiento obligatorio, muy difícilmente los comerciales, de motu proprio, las implantarán.

## Descuidar los esfuerzos para la atracción y captación de nuevos clientes

De manera natural, existen pérdidas constante de clientes debido a suspensión de actividades, cambio de domicilio, y similares. Este porcentaje puede llegar a ser mayor cuando se suman los abandonos debido a insatisfacción, problemas con el aprovisionamiento, mala calidad del servicio, etcétera.

Sumando una y otra, diferentes autores señalan que una empresa, si no hace nada al respecto, puede perder hasta un 20% de la base de clientes cada año.

Como es lógico, si la empresa pretende seguir creciendo en el futuro estas pérdidas de clientes deben ser compensadas con nuevos clientes. La prospección y captación de nuevos clientes debe ser una de las actividades exigidas al personal de ventas, pero no hasta tal punto que les lleve a descuidar a los clientes actuales. Es necesario lograr el justo equilibrio entre uno y otro.

Y esto es válido incluso en los períodos de crisis. Así como algunos clientes de su empresa están buscando nuevos proveedores, lo mismo sucede con los de sus competidores; es necesario aprovechar esos clientes que están descontentos con sus competidores. Pero, eso usted no lo logrará si descuida la búsqueda constante de nuevos clientes.

## Exacerbada confianza en el producto o servicio

En este grupo se encuentran aquellos que, por contar en su portafolio con un excelente producto o servicio, e incluso, de cierta exclusividad, consideran que con un poco de publicidad la venta está asegurada. Y confían en que los clientes vendrán a la empresa en búsqueda de esos productos. El viejo proverbio “fabrica la mejor ratonera y los clientes abrirán caminos hasta tu fábrica” , ya no tiene vigencia. Un buen producto requiere de un muy buen apoyo de la gestión comercial.

## Ausencia de un programa de calidad en atención al cliente

En la actualidad, los clientes procuran no sólo buenos productos y servicios básicos, si no también excelentes servicios de apoyo, antes, durante y después de la venta.

Hoy cada vez más, los clientes exigen seguridad y fiabilidad, no quieren esperar para ser atendidos, están sometidos a una gran oferta de productos y servicio similares, están dispuestos a pagar más por un servicio diferente y mejor, no reclaman por un servicio deficiente, (simplemente optan por ir al competidor), premian con su lealtad a quienes les resuelven eficazmente sus necesidades, desean que sus contactos con las empresas se conviertan en una experiencia placentera que difícilmente puedan olvidar.

El principal problema es que la atención al cliente, como cualquier otra cosa en el mundo: **si no se cuida de forma proactiva, se deteriora de manera continua y progresiva.** Deje su automóvil estacionado y sin uso durante un tiempo y luego trate de ponerlo en marcha... Se llevará una desagradable sorpresa. Deje una casa deshabitada durante un tiempo y verá como comienza a deteriorarse por sí sola. Lo mismo sucede con la atención al cliente: si no se cuida de forma activa y consciente, se hace cada vez peor... y peor... y peor.

En una amplia investigación realizada por la prestigiosa organización The Forum Corporation, que incluyó empresas de todas las áreas y sectores de negocios, a la pregunta **“¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores de productos y servicios?”** las respuestas se distribuyeron, en tantos por ciento, de la siguiente manera:

Debido a la calidad del producto o servicio: 16%.

Debido al precio: 15%.

Debido a la falta de contacto y atención personal: 20%.

Debido a la baja calidad del servicio: 49%.

**Prácticamente, el 70% de los abandonos de clientes se puede atribuir a deficiencias en el servicio y no a la calidad o al precio (como es la creencia general).**

## **Olvidarse de cuál es la propuesta de valor de los productos o servicios de la empresa**

Desde siempre los clientes han comprado “valor” y sólo valor. Es decir, pagan por un bien o servicio en función de la posibilidad que les ofrece de obtener un beneficio como resultado de satisfacer una necesidad. Hoy en día, los clientes no están para escuchar discursos retóricos y vacíos. En sus argumentos de venta concéntrese en la propuesta de valor central de sus productos o servicios, en las características que los diferencian de los competidores y en las ventajas competitivas de sus ofertas.

## **No asumir una actitud proactiva**

Con frecuencia, y en especial durante una situación de crisis del mercado, los responsables comerciales generan una reacción psicológica de incertidumbre, que les lleva a mantenerse a la expectativa de lo que suceda en el entorno y en el mercado para, luego, tratar de reaccionar.

El hecho de que exista una crisis no quiere decir que hay que quedarse sentados a la espera de los acontecimientos; como en cualquier otro período, es necesario asumir la iniciativa: se trata de no esperar que las cosas sucedan, sino hacer que sucedan. Sólo así estaremos seguros de que las cosas sucederán a favor de la empresa.

## **Perder la confianza y la credibilidad de los clientes**

En más casos de los deseados, el afán desmedido por vender, a cualquier precio y de cualquiera manera, conduce a los equipos comerciales a sobre-prometer más allá de las verdaderas posibilidades de la empresa con tal de asegurar la compra. Pero, no se dan cuenta de que se trata de “comida para hoy y hambre para mañana” .

La realidad es que esta actitud sólo conduce a generar insatisfacción de los clientes. Cuando se hacen promesas excesivas, que se sabe que no se podrán cumplir, lo que en realidad se hace es elevar las expectativas de los clientes a niveles que nunca podrán ser satisfechas lo que conduce a una necesaria reacción de insatisfacción.

---

Lo peor que puede hacer una empresa es perder la confianza y la credibilidad de sus clientes. A nadie le gusta hacer tratos con alguien en quien no confía o en el que no cree.

Para evitar llegar a esos extremos, las cuatro reglas de oro son:

1. Mantenga todos sus compromisos con los clientes.
2. Maneje las expectativas para evitar malos entendidos que puedan lesionar las relaciones.
3. Asegúrese que el cliente está claro en la naturaleza del servicio o producto que entregará.
4. Nunca asuma que el cliente entenderá y dejará pasar un producto o servicio deficiente o inconsistente.

## **Deficiente gestión del personal**

Las organizaciones de éxito no invierten en las empresas, invierten en las personas. Las personas son el ingrediente más importante en cualquier organización.

En el centro del alto rendimiento de las organizaciones se encuentra la capacidad de la dirección, en todos sus niveles, para lograr la voluntad de cooperación del personal que los motiva a lograr los objetivos de la empresa. Para obtener la cooperación voluntaria de los demás, los empleados deben ver que la dirección realmente se preocupa por ellos, que se puede confiar en la palabra de los niveles de mando y que la gestión se centra en la excelencia en todos los aspectos del negocio.

A este respecto, los errores más habituales son:

No mantener un programa permanente de formación, entrenamiento y perfeccionamiento del equipo comercial. No actuar para corregir un rendimiento deficiente lo suficientemente rápido.

No disponer de indicadores con los que efectivamente juzgar el desempeño individual, no sólo en términos de volúmenes de ventas, sino de uso correcto de las técnicas y habilidades para la venta.

No responsabilizar a las personas; el hecho de que el personal se sienta responsable por su desempeño es una piedra angular de las organizaciones de alto rendimiento. Pero esto no siempre se hace de forma sistemática. Si el personal no rinde cuentas de sus desempeños deficientes, se envía el mensaje de que la dirección es débil.

Pobres programas de premios; los programas de premios y reconocimientos deben ser vistos como factibles y justos. Los comerciales tienen que ver que el campo de juego está nivelado y que todos tienen la oportunidad de ganar el reconocimiento. Un programa injusto o parcializado envía un mensaje que daña la moral de todos los comerciales, incluidos los propios favorecidos.

No contar con un perfil de selección del vendedor ideal. Seleccionar comerciales “a ojo” o “con olfato” como único instrumento decisorio conduce a errores que incrementan la rotación, los gastos de selección y capacitación, y lo que resulta más perjudicial aún: deterioran la imagen de la empresa. Por esta razón, toda empresa debe contar con el perfil del vendedor que responde al tipo de producto o servicio que vende, la imagen de la empresa que se desea transmitir en cada contacto con prospectos y clientes, personas con potencial para mayores responsabilidades futuras en la organización, etcétera.

## **Introducir cambios constantes en los enfoques y procesos de venta**

El proceso de venta incluye todos los pasos y procedimientos que una empresa implanta para que sus productos sean vendidos, entregados y facturados. Cuando el proceso de venta se cambia o modifica, el equipo de ventas necesita tiempo para adaptarse. Durante un período de adaptación a un nuevo proceso, es de esperar que las ventas se vean afectadas. Cuando estos cambios se producen con excesiva frecuencia, las ventas pueden verse afectadas de forma importante.

Además, a los comerciales en general no les gusta el cambio. Ellos no quieren dedicar tiempo a aprender un nuevo proceso; se dan cuenta de que aprender el nuevo sistema redundará en detrimento de sus esfuerzos de venta.

## **Falta de comprensión profunda del negocio**

No por último menos importante: el hecho de no conocer el negocio en profundidad es uno de los caminos más seguros al fracaso. Si la dirección no conoce en todos sus matices y vertientes el negocio de la empresa, ¿cómo puede pretender que lo conozcan los comerciales? Y si los comerciales no lo conocen, ¿cómo se puede pretender que realicen eficaces y productivas presentaciones de venta? ¿Cómo podrán rebatir con seguridad las objeciones de los clientes?

Y de ahí la importancia de conocer la historia, la misión y la visión de la empresa y la importancia del rol que desempeña la dirección comercial en ella.

En todas las empresas líderes este aspecto está previsto en los programas de inducción que se realizan como un paso previo a la formación y entrenamiento en las habilidades específicas requeridas para cada puesto. Esta etapa de inducción logra un elemento clave para la gestión: la identificación de todos los integrantes con los objetivos de la empresa, su filosofía de gestión e integrarse a su cultura. Los equipos de ventas no pueden considerarse una excepción a este propósito, tal y como es para el personal de todas las otras áreas y niveles jerárquicos de la organización.

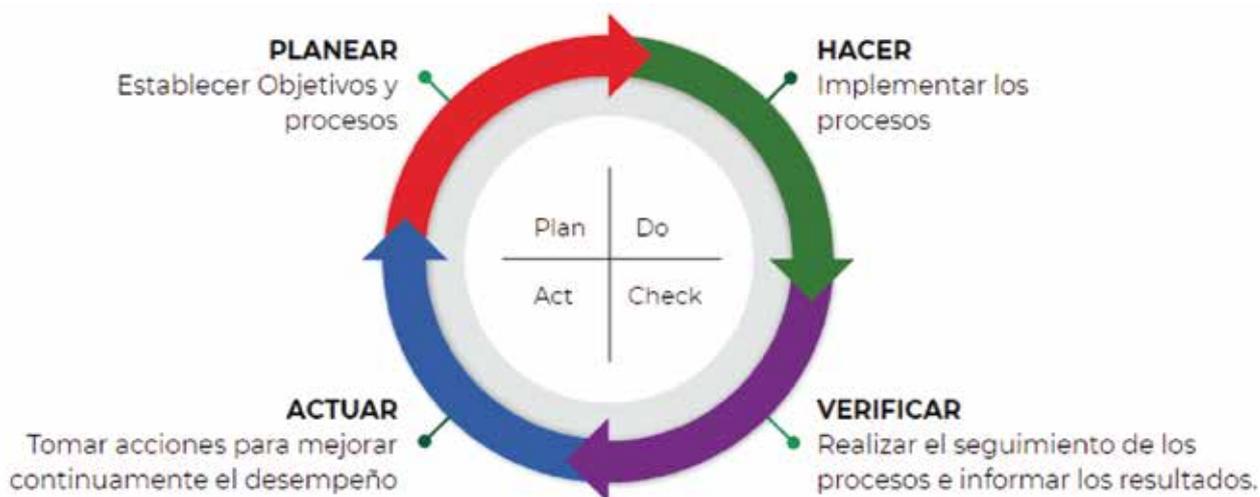
# Tablero de Control

*El Círculo de Deming*

Luego de haber distinguido el conjunto de “malas prácticas” que afectan habitualmente a las áreas comerciales nos disponemos a desarrollar herramientas que nos permitan no incurrir en este tipo de desvíos.

Implementar una Gestión basada en métodos nos permitirá crear una nueva realidad desafiándonos y facilitando el control para detectar lo que falta mejorar. Es poner el foco en los procesos y el análisis de la información independientemente de los contextos internos y/o externos. Una buena forma de analizar el estado de actual de las áreas de una empresa es comenzar a preguntarnos para distinguir qué tan saludable está la gestión de nuestros equipos.

Les proponemos tomar el Círculo de Deming como herramienta para analizar el estado actual de la Gestión en su empresa.



### 1 - PLAN (planificar):

En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

Una forma de identificar estas mejoras puede ser realizando grupos de trabajo o bien buscar nuevas tecnologías o herramientas que puedan aplicarse a los procesos actuales. Para detectar tecnologías o herramientas a veces es conveniente fijarse en otros sectores, esto aporta una visión diferente pero muchas de las soluciones pueden aplicarse a más de un sector.

¿NUESTRA ORGANIZACIÓN PLANIFICA? ¿Y NUESTRA ÁREA COMERCIAL?

### 2 - DO (hacer/ejecutar):

Llega el momento de llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención del feedback necesario para el posterior análisis.

En numerosas ocasiones conviene realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. La selección del piloto debe realizarse teniendo en cuenta que sea suficientemente representativo pero sin que suponga un riesgo excesivo para la organización.

---

¿CÓMO ESTAMOS ALINEANDO LO PLANIFICADO? ¿SE COMPARTE LA INFORMACIÓN? ¿DE QUÉ FORMA?

### **3 - CHECK (comprobar/verificar):**

Una vez implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto, Check lists, KPIs, etc.). Para evitar subjetividades, es conveniente definir previamente cuáles van a ser las herramientas de control y los criterios para decidir si la prueba ha funcionado o no.

¿MEDIMOS? ¿CÓMO LO HACEMOS?

### **4 - ACT (actuar):**

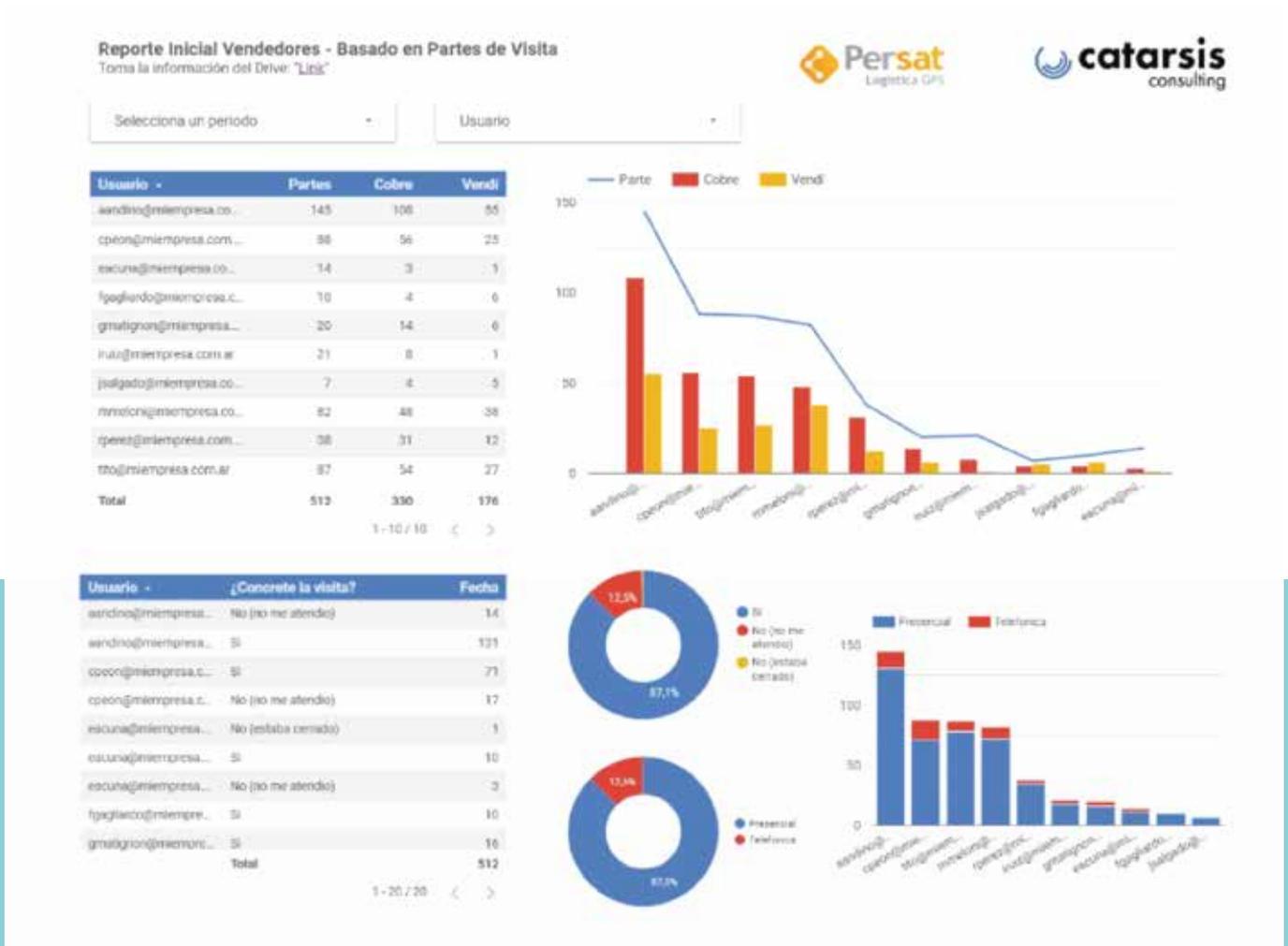
Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas de mejora, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas.

En el caso de que se haya realizado una prueba piloto, si los resultados son satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son, habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados sin desecharla.

¿REALIZAMOS AJUSTES?

# Conclusiones

Desde nuestra interpretación entendemos que el uso de Persat, potenciado con la incorporación de Google Data Studio, nos permite generar una fuente de datos alineados a nuestras necesidades que nos facilite la planificación, el modo de hacer las tareas, la verificación de cómo se están haciendo éstas y medir cómo se ha desempeñado el equipo de trabajo pudiendo cuantificar la brecha existente entre lo planificado y lo alcanzado.



# ¿Estás listo para avanzar?



## Martin A. Gruñeiro

*Martin A. Gruñeiro es licenciado en Relaciones de Trabajo UBA y Coach Ontológico Profesional ELAC, AAPC, FICOP.*

*Trabajó durante más de 15 años en el área de Negocios y RRHH en posiciones de dirección en Organizaciones. Es docente de la Diplomatura de Consultor Organizacional UBA.*

*Lideró proyectos en áreas de Gestión de Cambio, Start Up de áreas RRHH y Comerciales.*

*Posee gran experiencia en estrategias de negocio para maximizar resultados y en el desarrollo de equipos de trabajo interdisciplinarios.*

*Hoy lidera Catarsis Consulting, una consultora especializada en la gestión integral de RRHH y la implementación de sistemas de calidad, cuya visión es facilitarle a las empresas la integración de los trabajadores al entorno laboral, construyendo equipos de alto rendimiento que logren alcanzar los objetivos de cada organización.*

**[martin.gruneiro@gmail.com](mailto:martin.gruneiro@gmail.com)**  
**[www.catarsisrrhh.com](http://www.catarsisrrhh.com)**

Gracias por  
descargar  
nuestro  
ebook



**catarsis**  
consulting



**Persat**  
Gestionando recursos móviles