

UN PROYECTO DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA LOS DISTRIBUIDORES DE VODAFONE



Reyes Sosa,

Gerente de Proyectos de DOPP CONSULTORES.

Inspirado por una Dirección Territorial y con un enfoque cien por cien operativo, el Proyecto de Gestión de RR.HH. para Distribuidores de Vodafone acreditados en Andalucía y Extremadura es una clara demostración de lo mucho que se puede influir en el negocio actuando sobre las personas.

Para las empresas que operan con Canales de Distribución, la situación que vamos a describir les resultará muy familiar: una red integrada por PYMES que funcionan con contrato de agencia, que aplican sus propios modelos de gestión y en las que tienen escasa cabida las directrices y guías de actuación que pueda aportar la compañía de referencia, por la elevada autonomía con la que trabajan.

Estas empresas experimentaron enormes crecimientos en sus negocios durante el boom económico, pero lo hicieron sin acometer, en paralelo, una profesionalización de su operativa interna ni en sus prácticas y políticas de gestión. La gestión de personas se ha resentido especialmente, de tal manera que todos los procesos inherentes a la función de Recursos Humanos -la selección e incorporación de profesionales, la acogida, la formación y el desarrollo, la promoción, etc.- se han acomodado a las necesidades puntuales sin adoptar un carácter planificado ni mucho menos estratégico. Esta gestión estaba siendo liderada por profesionales que aportaban elevada experiencia en ventas y un carácter muy emprendedor, pero carentes de muchos de los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar con éxito el rol gerencial en este ámbito.

Las consecuencias llegaron y lo hicieron en forma de falta de ajuste persona-puesto, de rotación forzada y, consecuentemente, de caída de las ventas y márgenes y, en última instancia, de insatisfacción y posterior fuga de clientes. *“En 2007 –recuerda José Manuel Plaza, Sales Manager del Canal de Distribución Empresas de Vodafone en Andalucía y Extremadura- nuestro dato de rotación de comerciales llegó a ser un 140 por ciento mayor que el del año anterior y el porcentaje de crecimiento de comerciales pasó de un 30 por ciento a un 6 por ciento”.*

En este punto, desde la Dirección Territorial del Canal de Distribución Empresas de la zona Sur, se decide

apostar por un proyecto ambicioso e innovador, centrado en la mejora de la gestión y resultados del Canal de Distribución a través de las personas, en colaboración con Dopp Consultores. Así pues, aunque el proyecto desarrollado apunta inicialmente a la línea de flotación de los equipos comerciales, su alto índice de rotación, en un corto plazo amplió objetivos y alcance, resultando finalmente un proyecto de Diagnóstico Integral de Organización y Recursos Humanos para optimizar la rentabilidad de los distintos Distribuidores mediante la implantación de mejoras en sus sistemas de gestión de personas y, por ende, de sus equipos comerciales.

EL DIAGNÓSTICO PREVIO

En síntesis, este objetivo conllevó la realización de un análisis previo de la gestión de la estructura y personas que se llevaba a cabo en cada Distribuidor, así como una propuesta posterior de un plan de acción priorizado y calendarizado para cada uno de ellos en función de las áreas de mejora detectadas.

Como resultado tangible del trabajo realizado, se desarrolló un Manual o Libro Blanco, con políticas y herramientas para el óptimo desarrollo de la función de gestión de equipos comerciales, adaptado específicamente a la realidad y necesidades de un Distribuidor Acreditado de Vodafone.

Y todo ello con un alcance, en sus dos fases, de 20 Distribuidores analizados, más de 100 profesionales entrevistados en profundidad y 275 encuestas *on line* realizadas en Sevilla, Málaga, Granada, Cádiz, Almería, Huelva, Córdoba y Badajoz.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Como resultado del trabajo de análisis de la realidad en la que se encontraban los diferentes Distri-

Hemos conseguido que los gerentes de estas pequeñas y medianas empresas vean la gestión de las personas como una de las prioridades estratégicas de sus negocios)

buidores, se identificó una situación con escasa profesionalización de la gestión de personas, heredada de la época de bonanza económica en la que las prioridades internas fueron otras, más centradas en la actividad comercial y en la atención de las demandas de clientes.

Algunos de los ámbitos sobre los que se obtuvieron conclusiones con evidentes posibilidades de mejora fueron los siguientes:

- Definición y seguimiento de procesos y procedimientos internos de trabajo.
- Asunción del rol de mando por parte de los Jefes de Equipo y Directores Comerciales.
- Criterios y políticas de selección e incorporación de profesionales..
- Gestión del conocimiento interno técnico o de producto.

UN CAMINO DE

NO RETORNO

Desde la Dirección Territorial de Vodafone se afirma que *“este proyecto ha supuesto un antes y un después en la gestión de nuestro Canal de Distribución, desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo. En primer lugar, la incorporación de mejoras profesionales en las posiciones comerciales ha permitido mejorar la calidad del proceso venta, han crecido las productividades medias de la fuerza comercial y los niveles de rotación se han visto reducidos, se ha pasado del 70% de rotación con el que comenzamos abril de 2.008 al 40% con el que prevemos cerrar el año fiscal 2010-11.*

En segundo lugar, y esta es sin duda la clave del proyecto, hemos conseguido que los gerentes de estas pequeñas y medianas empresas vean la gestión de las personas como una de las prioridades estratégicas de sus negocios. Además ahora pueden hablar en el mismo lenguaje empresarial en términos de gestión de sus equipos y pueden compartir experiencias, que hace un par de años hubiera sido impensables para ellos.

Y por último, hemos iniciado un camino de no retorno en el que tanto nuestros distribuidores como nosotros, somos conscientes de la necesidad de colaborar estrechamente en la misma dirección. Nuestro rol en este sentido es el de facilitar y asegurar que nuestro canal sea cada día más profesional, utilizando para ellos las herramientas de gestión empresarial que hasta hace muy poco eran solo accesibles por las grandes compañías”.

CUADRO 1. HITOS DEL PROYECTO

▶ Octubre 2008	Lanzamiento y comunicación a los primeros 12 Distribuidores.
▶ Noviembre 2008 - Enero 2009	Trabajo de campo: entrevistas individuales y recogida de información.
▶ Febrero 2009	Trabajo de gabinete: análisis de la información y elaboración de informes borrador.
▶ Marzo 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta on line ▪ Visita Distribuidor “de éxito” para Benchmarking y contraste de resultados previos. ▪ Trabajo de gabinete: desarrollo de informes finales (generales y específicos).
▶ Abril 2009	Presentación informes finales.
▶ Mayo 2009	Sesiones informativas de <i>feedback</i> y entrega informes a los Distribuidores.
▶ Junio - Julio 2009	Acompañamiento, formación e implantación de medidas en Distribuidores.
▶ Septiembre 2009 - Marzo 2010	Diagnóstico e implantación en los 8 distribuidores restantes.

Fuente: Dopp Consultores, 2010.

- Formación en competencias y habilidades.
- Diseño de sistemas de objetivos, evaluación del desempeño y retribución.

- Sistemas de coordinación interna de la actividad, especialmente la dirección de reuniones.
- Criterios de promoción profesional.

A partir de este diagnóstico, se procedió a elaborar dos informes de gestión diferenciados, siendo el primero de carácter específico e individual para cada distribuidor y el segundo de alcance general:

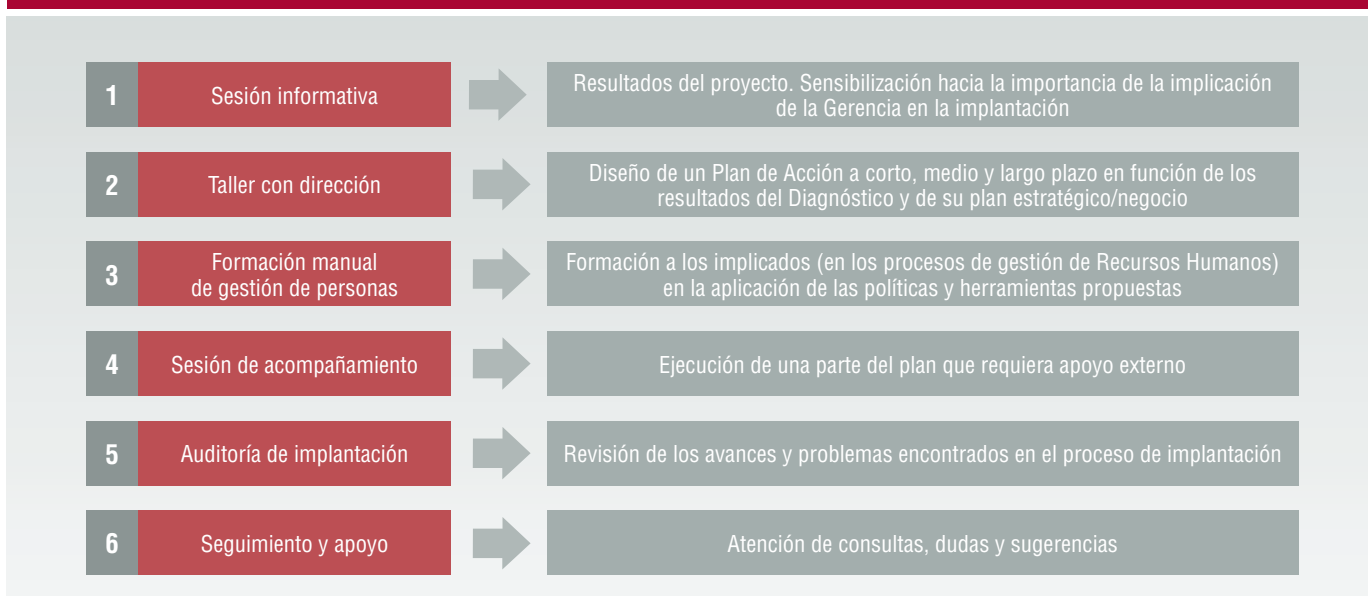
- Informes de situación para cada distribuidor en materia de Organización y gestión de RR.HH.

- “Libro Blanco de la Gestión de RR.HH. en un Distribuidor Acreditado de Vodafone”, compuesto por siete módulos que desarrollan en profundidad los conceptos teóricos y herramientas asociadas para abordar con éxito la gestión en las áreas de: Estructura Organizativa, Selección, Acogida e Integración, Formación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Compensación y Comunicación y Cultura.

DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Los informes de situación, trabajados específicamente con cada Distribuidor, sirvieron de base para estructurar y poner en marcha una serie de actuaciones encaminadas a dar un vuelco a la situación. En algunos casos se hicieron necesarias intervenciones

PLAN DE IMPLANTACIÓN DE LAS MEJORAS PROPUESTAS



Fuente: Dopp Consultores, 2010.

previas a la puesta en marcha de las prácticas marcadas en el Libro Blanco, debido a la existencia de problemas o situaciones muy concretas que dificultaban el avance tal y como estaba planificado. A modo de ejemplo, se realizaron sesiones de trabajo específicas con el equipo directivo de algunos Distribuidores para asesorar y orientar en la toma de decisiones empresariales relacionadas con la gestión de familiares incorporados al negocio sin el rendimiento adecuado, roles de los socios, etc. También, en determinadas ocasiones, fue necesario realizar evaluaciones individuales de algunos profesionales cuya continuidad había que aclarar antes de avanzar con el proceso de implantación.

Una vez solventadas estas circunstancias, se llevó a cabo la transferencia de los conceptos y recomendaciones del Libro Blanco a la realidad de cada Distribuidor, mediante diferentes intervenciones, fundamentalmente de dos tipologías:

- Grupales, destinadas al colectivo de comerciales y/o jefes de equipo.
- Individuales, adaptadas a necesidades concretas de cualquiera de los profesionales del distribuidor.

En cuanto a las primeras, han sido, por lo general, intervenciones formativas ejecutadas dentro de distintos ámbitos:

- **Dirección de reuniones**, al objeto de asesorar a los mandos sobre cómo liderar reuniones más allá del enfoque tradicional del control de la actividad.
- **Técnicas de ventas**, necesarias para orientar a los comerciales hacia una venta consultiva, organizada y bien estructurada.
- **Motivación e implicación** del equipo comercial hacia los objetivos empresariales.
- **Talleres sobre Gestión del Desempeño** para mandos, al objeto de aportar una metodología y técnica concreta que facilite la labor de desarrollo de colaboradores.
- **Workshops** sobre selección y acogida de profesionales, para asegurar los criterios, perfiles y procesos, destinados a todos los implicados en dicha función.

En lo referido a intervenciones individuales, se han llevado a cabo

diferentes acciones con Comerciales, Gerentes, Jefes de Equipo, Directores Comerciales, Responsables de RR.HH., entre las que encuentran:

- Formación individual sobre el contenido del Libro Blanco.
- Sesiones de *coaching* para acompañar en el desarrollo profesional de los directivos en su rol de mando.
- Acompañamiento a comerciales en visitas a clientes, para asesorar sobre el enfoque de la visita y diferentes técnicas de desarrollo y fidelización de clientes.

Adicionalmente, y a medio plazo, se están abordando otras acciones como:

- Selección de profesionales para cubrir gaps detectados (Responsables de RR.HH., jefes de administración y finanzas, jefes de equipo...).
- *Development center* para obtener una evaluación en profundidad del equipo y planes de desarrollo individuales asociados.
- Diseño e implantación de ambiciosos planes de formación en competencias.)

HISTORIA DE UN CAMBIO... CON RESULTADOS

La principal resistencia por parte del distribuidor se centraba en invertir en servicios de consultoría para mejorar sus procesos de gestión de personas, en un contexto de crisis y con unos precedentes no demasiado exitosos. Con un buen plan de comunicación y un argumentario veraz y bien estructurado pudimos superarlo. Otra dificultad afloró en la propia fase de diagnóstico y entrevistas, en las que Dopp Consultores tenía que entrar a conocer aspectos muy privados de su gestión, por lo que se firmó un contrato de confidencialidad.

Por último, también hubo resistencias en la ejecución propiamente dicha, ya que la implicación del gerente/dueño de la empresa era fundamental para que el proyecto no se quedara en el "cajón". Aquí fue básico el esfuerzo del equipo consultor y también que nosotros mismos nos implicáramos personalmente en el proyecto.

De este modo, para minimizar los efectos de esa dosis de rechazo que presuponíamos preparamos un plan de comunicación que se apalancaba en estos dos argumentos:

- Tenemos un problema y hay que solucionarlo.
- La gestión de RR.HH. en las PYMES se complica justamente por su tamaño, ya que hay herramientas y recursos que sólo se desarrollan en organizaciones más grandes.

Con ambas ideas y con un estudio económico del ahorro que suponía disminuir el porcentaje de rotación, nos pusimos en contacto con un grupo inicial de distribuidores a modo de piloto que posteriormente nos sirvió de "apóstoles" del proyecto. Por tanto, en un primer momento nos encontramos con escepticismo e, incluso, algún caso de rechazo que, a medida que fue desarrollándose el proyecto se fue superando.

Se llegó a intervenir en casi el 70% de los distribuidores de empresas de nuestra zona, dándoles acceso a recursos y conocimientos en materias de RR.HH. que están comúnmente más presentes en organizaciones grandes.

LOS RESULTADOS

La evolución de los resultados en esta Dirección Territorial en el canal de distribución ha sido muy positiva, fruto de un plan estratégico que nos impusimos hace tres años y en el que este proyecto ha ocupado un papel relevante:

- **En términos de crecimiento de comerciales** hemos conseguido estar, de nuevo, en crecimientos positivos, esperando cerrar el presente ejercicio en cifras superiores al 10% (gráfico 1).
- **En términos de rotación de comerciales** hemos invertido el dato, llegando a un excelente resultado el primer semestre de este año, en el que estamos convencidos ha influido mucho la definitiva implantación del proyecto y su estado de madurez (gráfico 2).
- **En términos de productividad comercial** entendiendo por ésta la venta media por comercial, el dato refleja cómo captando y reteniendo a los mejores, se puede ser más productivo. Lo vemos en 2009-10, donde se consolida el proyecto y llegamos a nuestro máximo de productividad, sin ser el año que más comerciales activos tenemos. El dato de 2010-2011 es previsión (gráfico 3).
- **En términos de incremento de actividad absoluta**, no sólo hemos conseguido reducir el descenso de actividad sino que lo estamos incrementando a buen ritmo (gráfico 4).
- **Respecto a cuota de mercado según los datos de la CMT relativos a 2009**, publicados el 5 de julio pasado, en Andalucía, donde se llevó a cabo el proyecto, Vodafone tiene la mayor cuota de líneas móviles de "postpago", e incluye tanto el segmento residencial como de empresas.

GRÁFICO 1. Crecimiento de comerciales YoY

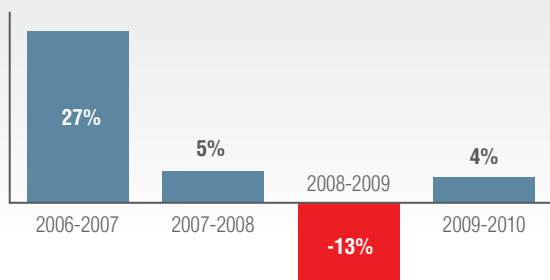


GRÁFICO 2. Crecimiento de rotación YoY

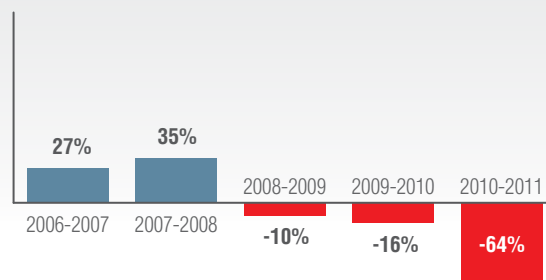


GRÁFICO 3. Incremento de productividad YoY

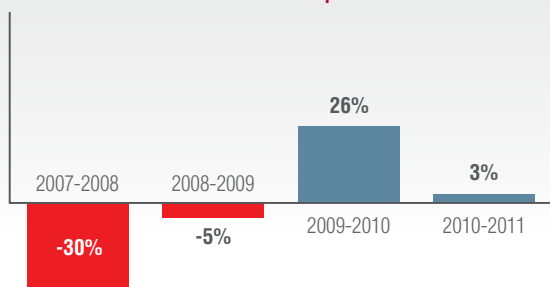
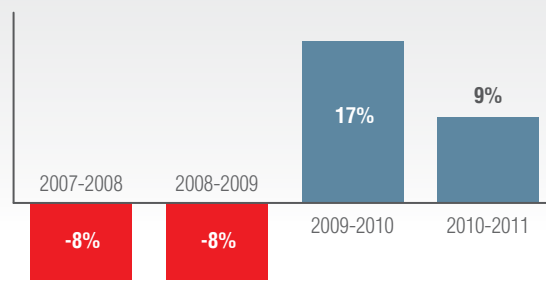


GRÁFICO 4. Incremento de la actividad YoY



Fuente: Vodafone, 2010.

Y AHORA...

Los siguientes pasos en materia de RR.HH. después de las intervenciones anteriormente descritas, están orientados a consolidarlas y asegurar su continuidad en el medio y largo plazo. Con los empresarios que constituyen nuestra red de distribución vamos a reforzar otras funciones de negocio con una metodología muy similar a la empleada en la de gestión de personas.)

José Manuel Plaza Montesinos,
Sales Manager del Canal de Distribución Empresas
de Vodafone en Andalucía y Extremadura.

Diego Torrico,
Director Territorial del Canal de Distribución Empresas
de Vodafone en Andalucía y Extremadura.

Contar con las personas adecuadas en el lugar adecuado es clave para nuestro éxito hoy y en el futuro ...



NIKO & KLAUS

El Programa de Evaluación del Talento de **PeopleMatters** le ayuda a identificar a los mejores en su organización, a impulsar su desarrollo profesional y a optimizar su aportación al negocio

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peplematters.com