

# Case Study

## Proyecto *'Best care starts with us'*

La firma de consultoría AchieveGlobal ha colaborado con Nutricia, la división del Grupo Danone especializada en la comercialización de productos y servicios de Nutrición Médica Avanzada, en la reformulación de su modelo de gestión comercial. El objetivo: mejorar su eficiencia organizacional e incrementar su productividad, elementos clave para la diferenciación y el éxito.

### El mercado de la Nutrición Médica Avanzada

La difícil situación socioeconómica de los últimos años y la especial coyuntura que atraviesa el sector médico-sanitario en su conjunto, con el recorte generalizado de recursos para hospitales, centros de salud y residencias, no ha conseguido restar atractivo y potencial al sector de la nutrición clínica y dietética.

En este complejo escenario, los operadores del mercado puján por diferenciarse de la competencia y posicionarse a la vanguardia en un entorno maduro, muy especializado y fuertemente competitivo.

Consciente del horizonte que se perfila a medio y largo plazo, Nutricia, la división del Grupo Danone especializada en la comercialización de productos y servicios de nutrición médica avanzada, ha optado por imprimir un nuevo giro a sus objetivos estratégicos y su modelo de gestión comercial.

En este paradigma de reformulación de políticas institucionales, la formación continuada de su red de ventas y el refuerzo de su perfil competencial adquieren una dimensión crucial dentro de su estructura corporativa.

Por este motivo, la filial de la multinacional francesa ha confiado en la experiencia de AchieveGlobal España de cara a optimizar su eficiencia organizacional y potenciar su productividad comercial, elementos fundamentales para la diferenciación y el éxito profesional.



Miguel Poza y Ana Beltrao, responsables de las áreas Comercial y de RRHH de Nutricia

## Cambio de orientación: La apuesta por AchieveGlobal

Nutricia ha sufrido los mismos impactos que han hecho mella en el sector médico-hospitalario: recortes de prescripción, precios de referencia, congelación del mercado, etc.

De manera paralela a los cambios surgidos en el contexto de negocios, el enfoque estratégico de la compañía (“Del producto a la patología”) “requería de la adopción de soluciones de desarrollo distintas”, señala Ana Beltrao, Directora de Recursos Humanos de Nutricia.

“Con esta nueva orientación teníamos que ser capaces de hablar a nuestros clientes de otra forma, de entender nuestro negocio de una manera distinta, ser más emprendedores... En resumen: queríamos conocer en qué situación se encontraba nuestra red de ventas”, apunta su Director Comercial, Miguel Poza.

Así, con la idea de armonizar políticas de innovación y crecimiento con una filosofía orientada a priorizar la gestión comercial en todas sus vertientes, Nutricia ha contado con la experiencia de AchieveGlobal (AG) con un objetivo perfectamente definido: alcanzar una mayor efectividad productiva y organizativa, con el foco en las

*“Necesitábamos implementar un programa de alto impacto y valor añadido a las acciones formativas desplegadas con anterioridad. Por ello, contamos con AG, conscientes de su capacidad para reforzar nuestro perfil competencial y profesionalizar el desarrollo de nuestra red comercial”*

**Ana Beltrao**

Directora de RRHH de Nutricia

*“Nutricia se planteaba una acción integradora global y AG se encontraba en condiciones de ofrecer esa solución integral para dar respuesta a todas sus necesidades”*

**José Miguel Valcárcel**

Project Leader de AchieveGlobal



## Formación: un pilar capital

Para Nutricia, “la inversión en formación es primordial, ya que entendemos que este elemento es clave para el negocio. Y las personas su principal ventaja competitiva”, subraya el responsable del área comercial.

“En los 2-3 últimos años –prosigue Ana Beltrao- habíamos impartido mucha formación interna y externa a nuestros equipos de venta; sin embargo, necesitábamos entender cuánto se había interiorizado y en qué grado se estaban desplegando en el día a día las competencias comerciales, los modelos de venta consultiva, etc. Considerábamos prioritario diseñar un programa de alto impacto y de claro valor añadido a las acciones formativas y el desarrollo interno que se habían desplegado con anterioridad”.

“Por ello, contactamos con AchieveGlobal en este viaje de transformación para valorar cómo

podían ayudarnos a medir cuál era el *gap* que existía entre dónde nos encontrábamos y dónde deberíamos estar, entre lo que conocen nuestros equipos y el grado de aplicación”.

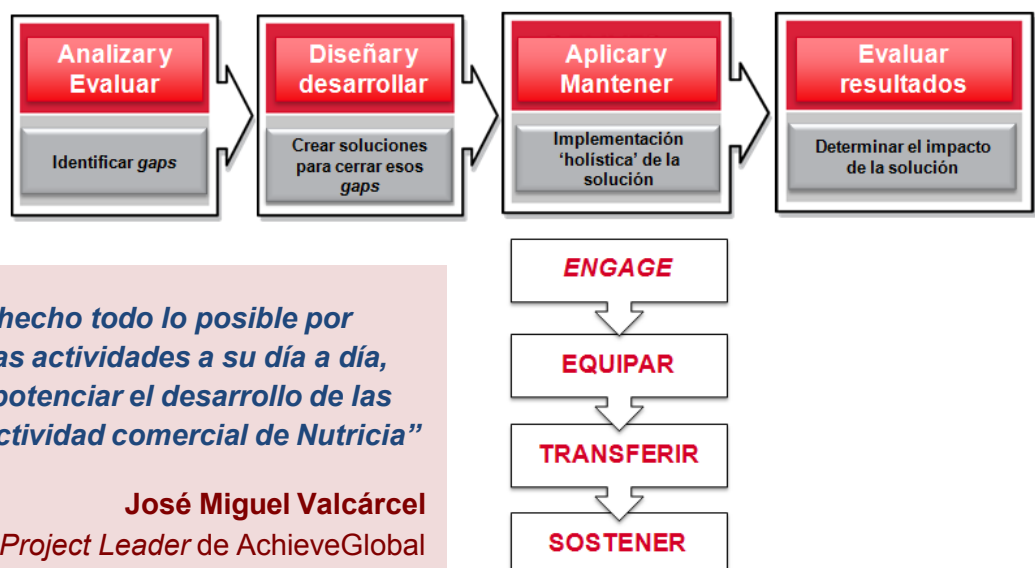
En este punto, la relación con la firma de consultoría especializada en técnicas de negociación y ventas ha resultado determinante para entender esta realidad e implementar mejoras cualitativas tendentes a profesionalizar el desarrollo de su división comercial.

“Nutricia se planteaba una acción integradora global y AchieveGlobal se encontraba en condiciones de ofrecer esa solución holística e integral para satisfacer y dar respuesta a todos los elementos que entraban a formar parte de la ecuación, de este proyecto de tamaño envergadura”, remarca José Miguel Valcárcel, *Project Leader* por parte de AG.

## Hoja de ruta

Con el foco en el refuerzo del perfil competencial, el proyecto de colaboración **‘Best care starts with us’** comienza a gestarse en septiembre de 2013. “Empezamos a conversar para definir el contexto, con la intención de desplegar las acciones en 2014. Estuvimos sentando las bases y llevando a cabo un duro trabajo inicial durante un periodo de seis meses para garantizar que, una vez en marcha, la ejecución fuera óptima y el resultado final un entregable de calidad, válido y adaptado a nuestra realidad”, reconoce la directora de RRHH de Nutricia.

El análisis de necesidades, la evaluación del modelo vigente y la marcada cultura corporativa de Nutricia debían encajar a la perfección con la propuesta técnica de la consultora.



*“En AG hemos hecho todo lo posible por incorporar nuestras actividades a su día a día, centrándonos en potenciar el desarrollo de las personas y la productividad comercial de Nutricia”*

**José Miguel Valcárcel**  
*Project Leader* de AchieveGlobal



El análisis de necesidades, la evaluación del modelo vigente y la marcada cultura corporativa de Nutricia debían encajar a la perfección con la propuesta técnica de la consultora.

En primer lugar, se efectuó un exhaustivo análisis contextual. Durante esta fase inicial se realizó un ‘Sales force field effective assessment’ de la red comercial de delegados de Nutricia, evaluando a cada uno de sus integrantes con el modelo de gestión por competencias, los comportamientos CODE y el patrón comercial SUCCEED de visita comercial de la compañía.

### Proyecto Field Assessment / Coaching in the Field



“Sopesamos todos nuestros modelos de gestión (formación con la red de ventas, liderazgo, *coaching*, sistemas internos de evaluación del desempeño...). Analizamos todos los elementos y se diseñó una base sobre la que trabajar, con un encaje artesanal de todas las piezas, cuyos resultados serían utilizados por AchieveGlobal con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades de los distintos programas, mejorar los procesos y la calidad del servicio, etc., siendo la herramienta para construir los (futuros) planes de desarrollo”, indica Ana Beltrao.

Acto seguido, se propusieron ‘Planes de acción enfocados al Desarrollo profesional de los delegados’, con la orientación del cambio de paradigma de Nutricia (“Del producto a la patología”). En esta segunda etapa del proyecto se buscó definir los puntos fuertes, minimizar los *gaps*, mejorar la efectividad comercial y lograr una mayor operatividad de sus modelos PDR e IDP.

De este modo, con la idea de integrar y adaptar a la realidad de la red de ventas de Nutricia las metodologías de las que ya disponía, AchieveGlobal despliega el *know how* de su cartera de productos y servicios (PSS, WAS y *Coaching in the Field*), ligados todos ellos a maximizar la productividad, efectividad y el desarrollo de sus equipos.

En una tercera etapa se pretende apoyar a los gerentes con un *Sales force coaching effectiveness*, sobre la base del plan de acción previamente aprobado, con la finalidad de facilitar, bajo un prisma colaborativo, el desarrollo profesional y una excelencia comercial de sus delegados, enfatizando los comportamientos de éxito del ADN de Nutricia.



La implicación de los gerentes ha resultado determinante. Para ello, se les ha involucrado desde el principio en el desarrollo del programa, con énfasis en su liderazgo y una perspectiva individual, personalizable. AchieveGlobal entiende que el rol que desempeña dicha figura es la clave para incentivar, reconocer y perfeccionar las habilidades del vendedor consultivo en los delegados.

## Ejecución del proyecto

Con este esquema en mente, “en AG hemos hecho todo lo posible por incorporar nuestras actividades a su día a día, centrándonos en potenciar, al unísono, el desarrollo de las personas y la productividad y eficacia comercial de Nutricia”, destaca J.M. Valcárcel.

“Hemos sido fieles, en todo momento, a aquello que determinamos en el punto de partida del proyecto: este programa integral ha de ayudarnos a trabajar con lo que ya tenéis y añadir valor a vuestro día a día, no a incorporar más herramientas”.

“Durante su ejecución surgieron ciertos contratiempos que nos obligaron a replantearnos el escenario, los pasos a seguir. Llegado este punto, AchieveGlobal demostró su sensibilidad y flexibilidad para reestructurar el programa, adaptándose a las nuevas circunstancias y necesidades, reinventándose para ofrecer la solución idónea”, señala Miguel Poza, quien remarca “la honestidad, la capacidad de adecuación y agilidad demostrada en todo momento por AG”.

Desde un punto de vista práctico, en el transcurso del mismo se han celebrado sesiones de enfoque en las que han participado todos los delegados y gerentes, al tiempo que los consultores de AchieveGlobal han participado con los equipos de Nutricia en sus visitas comerciales, “procurando no distorsionar su día a día habitual”.

En su conjunto, todas las acciones diseñadas e impartidas han contribuido a fortalecer la cohesión interna, reforzando la conexión para formular diagnósticos objetivos y trabajar colectivamente en la consecución de las mejoras deseadas.

***“El proyecto nos ha aportado una gran visibilidad sobre nuestros equipos, ayudándonos a intentar que la gente enfoque su trabajo de otra forma, con acento en el desarrollo y la consecución de objetivos comunes”***

**Miguel Poza**  
Director Comercial de Nutricia

## Beneficios tangibles

En síntesis, el programa de AG ha ayudado a generar el fundamento metodológico y la autoestima suficiente entre el colectivo de delegados para que cumplan su cometido con mayor productividad, satisfacción y alineamiento –de sus actitudes y comportamientos- con las estrategias y visiones claves de la compañía, todo lo cual ha contribuido a la obtención mejores resultados.

“Las acciones efectuadas han servido –recalca José Miguel Valcárcel- para que puedan interiorizar su misión en la empresa, potenciando su motivación y la integración entre los distintos equipos; se han autoevaluado y recibido el *coach* cualificado de un observador externo que ha consensuado con cada uno de ellos su ‘Plan de acción de desarrollo’, circunstancia que redundará en un mayor desarrollo profesional, además de facilitarles la mejora de sus resultados y mayor eficiencia en su trabajo”.

Del lado de la gerencia, “gracias al proyecto de colaboración con AG, nuestros responsables han podido ver la formación desde otro punto de vista, entendiéndolo como un programa de desarrollo,

para ellos y sus equipos, y asimilando su valor para diseñar y poner en marcha acciones individuales para cada uno de los delegados”, precisa Ana Beltrao. “El programa nos ha permitido ver y adoptar soluciones más creativas, obviando la estandarización, facultándonos para apoyar a nuestra gente en su desarrollo de una manera diferente y original”.

¿Cómo se ha adaptado el programa de AchieveGlobal a la realidad empresarial de Nutricia? En líneas generales, proporcionando un mayor acercamiento al cliente con un discurso de venta consultiva –en contraposición al paradigma transaccional-, trasladando los valores de la compañía en sus comportamientos comerciales.

Así, en la relación directa con sus clientes, “el equipo de Nutricia sabrá evaluar y satisfacer las necesidades planteadas, trasladándole el valor diferencial, no solo de su producto, sino también de la marca y de todos los intangibles que diferencian a la entidad del resto de competidores”, concluye el *Project Leader* de AG.

Desde la óptica de los resultados operativos, señala Miguel Poza, “la ejecución del programa ha enido una influencia directa en la mejora de los mismos. En un buen año 2014, los resultados empresariales de Nutricia han sido mejor de lo esperado gracias, entre otros factores, a la colaboración con AchieveGlobal”.

## Una experiencia positiva

“En mi opinión –afirma su Director Comercial-, hay cosas que han cambiado. La forma en la que los gerentes están trabajando con sus equipos, las conversaciones de desarrollo y *coaching*, el refuerzo. Del mismo modo, la actitud de los delegados también ha mutado gracias al programa de AchieveGlobal”.

“La iniciativa –continúa- nos ha aportado una gran visibilidad sobre nuestros equipos, ayudándonos a intentar que la gente enfoque su trabajo de otra forma, con acento en el desarrollo y la consecución de objetivos comunes. Estamos convencidos de que AG y su propuesta han tenido un impacto positivo. ¿Las expectativas? Totalmente cumplidas”.

### Miller Heiman Group Spain

Vía de las Dos Castillas, 9 C - Bloque 3 2º D  
Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel: 91 133 26 15

Info.millerhiemangroup.es

## AchieveGlobal

### Sector de actividad

- Organización internacional de formación y consultoría

### Sede central

- Tampa (Florida, Estados Unidos)

### Misión

- “Ayudamos a las organizaciones a transformar la estrategia en resultados a través de las personas”

### Experiencia

- Grupo formado por la fusión de las tres compañías mundiales líderes en el ámbito de la capacitación y consultoría:
  - Kaset
  - Learning International
  - Zenger Miller

### Red comercial mundial

- 45 oficinas
- 1.800 empleados