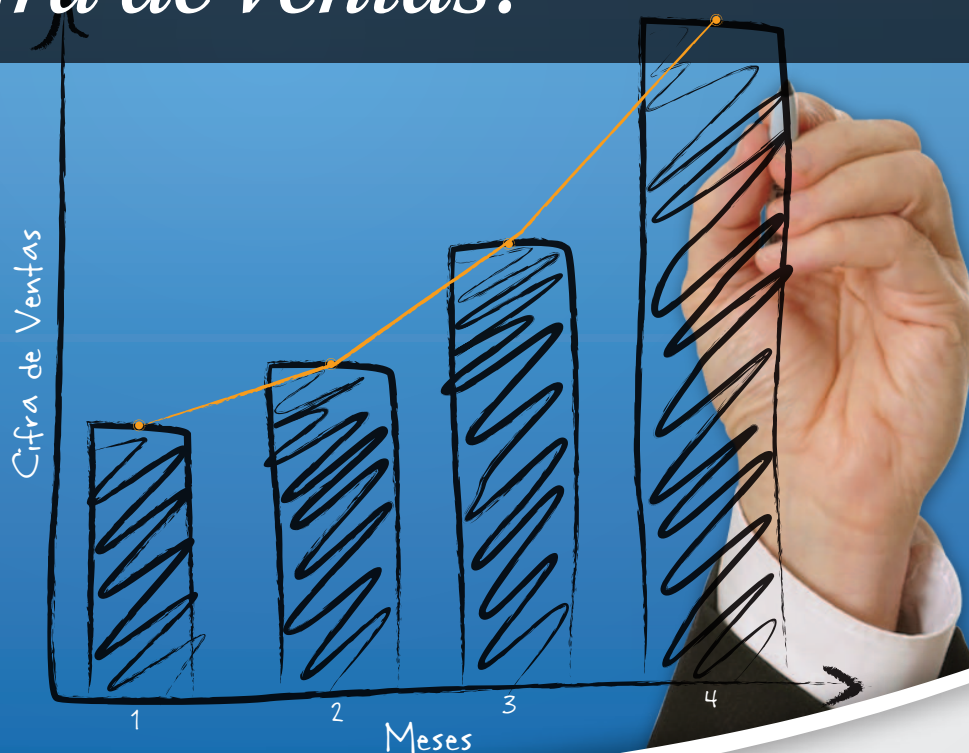




El proceso de mejora
de la productividad comercial

¿Qué se debe hacer para incrementar la cifra de ventas?



Escrito por Andrés Frydman
Presidente de ESAMA
andres.frydman@esama.com



 **esama**
Consultoría Comercial

Consultoría • Entrenamiento • Productividad

Todos los días el Gerente General o Comercial sabe lo que vendió, lo que no sabe es cuánto más podría haber vendido con la estructura que dispone, si se hubieran hecho las cosas en forma diferente, más eficiente y más productiva. Surgen entonces dos grandes preguntas:

1. ¿Cuánto más se podría vender con la estructura actual?
2. ¿Qué se debería hacer para lograrlo?

El resultado comercial de una empresa depende de la potencia de su proceso comercial, que en ESAMA hemos denominado **La Máquina de Hacer Negocios® (MHN)** de la empresa. En efecto, una empresa logra mejores resultados que su com-

petencia, cuando su máquina de hacer negocios es más poderosa y funciona mejor que la de sus competidores.

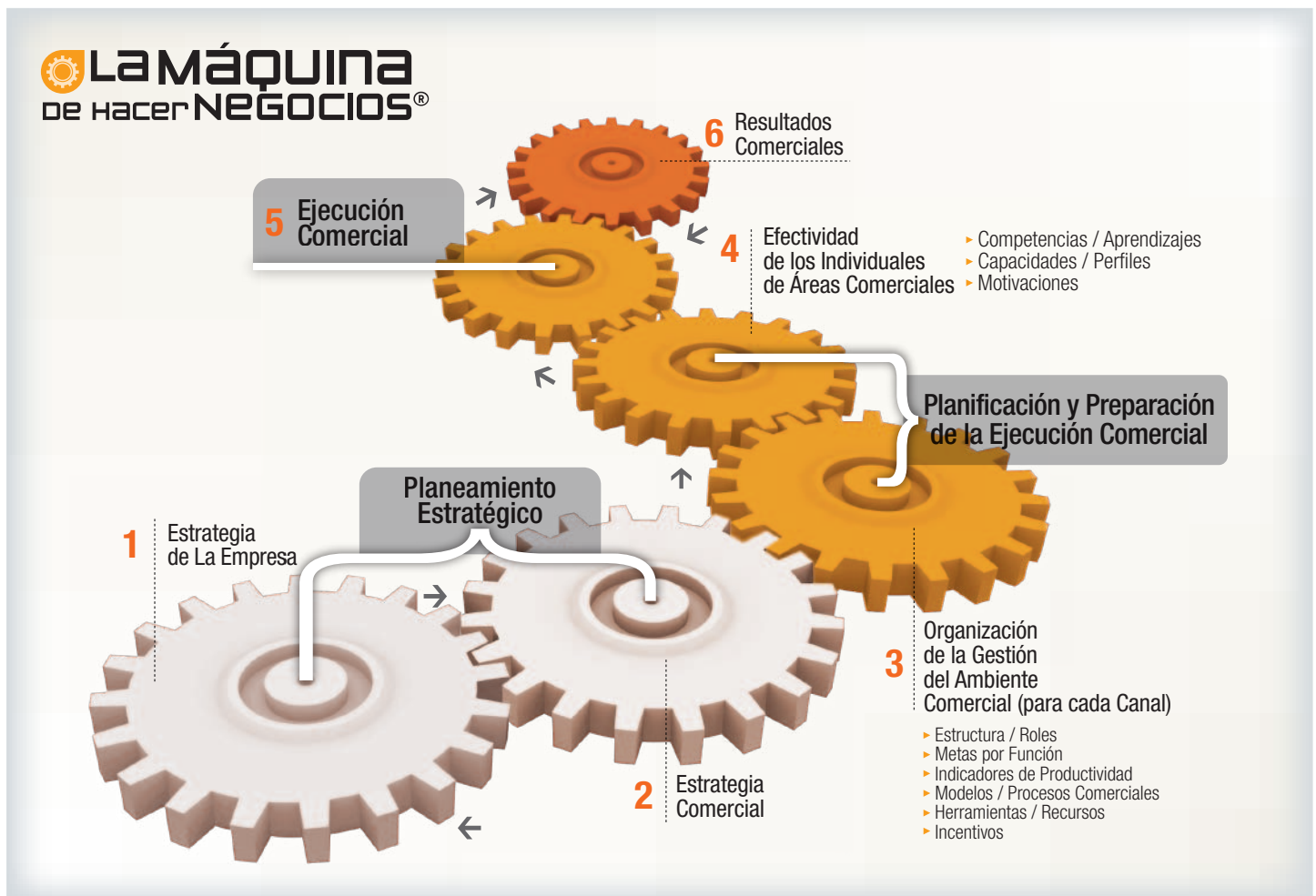
En una palabra, en el mercado no compiten productos: compiten “máquinas de hacer negocios”.

Por este motivo, el Director General o Comercial debe asegurarse que su **MHN** esté mejor diseñada, sea más poderosa y funcione más eficientemente que la de la competencia.

► El proceso de gestión comercial:

La **Máquina de Hacer Negocios® (MHN)** es un conjunto sistémico de elementos concatenados en relaciones de causa y efecto, destinados a potenciar los resultados y la arqui-

tectura comercial de una empresa para facilitarle optimizar los indicadores de captar, retener y rentabilizar clientes.



Los engranajes de la MHN con cada uno de los dientes que lo componen deben funcionar de tal manera que permitan alcanzar el mayor rendimiento con el menor esfuerzo y hacer predecibles y controlables los resultados comerciales.

► *El proceso de mejora de productividad comercial requiere:*

1. **Detectar** en qué engranajes de la **MHN** están las oportunidades de mejora.
2. **Rediseñar o ajustar** dichos engranajes (solución).
3. **Implementar** el cambio (la solución) rápida y eficientemente.

Esto suena fácil, sin embargo, el 80% de los intentos de mejorar la productividad comercial suelen fallar. Suponiendo que los engranajes de estrategia empresa y estrategia comercial han sido bien definidos (planeamiento estratégico), el desafío se traslada a la planificación y preparación de la ejecución comercial (los engranajes anaranjados 3, 4) y a la ejecución propiamente dicha (5). En los últimos tres engranajes solemos encontrar numerosas oportunidades de mejora, debido a que, en general, no están planificados los detalles de la ejecución comercial y asegurada su correcta implementación.

El desafío empresarial radica en asegurar la transformación de visiones, objetivos e ideas en planes comerciales concretos y eficientemente ejecutados. Muchos tienen en claro lo que se debería hacer, el problema es que eso no siempre se logra hacer en forma sustentable.

En general, los procesos de producción o de administración en una empresa son tomados como **tareas controlables y predecibles. Se define lo que se debe hacer y luego se hace.** No parece haber riesgos de no llegar a la meta de cantidad de productos producidos o en la confección del balance. Sin embargo, el proceso comercial se percibe como algo menos controlable y además azaroso que requiere prueba y error (por ejemplo, “hagamos tal promoción y veamos qué pasa”, “hagamos tal ajuste en las comisiones o incentivos y veamos qué pasa”, “demos tal curso de capacitación, hagamos una convención, subamos las metas, pongamos un CRM, toquemos el precio, cambiemos el planograma, una nueva implantación, incrementemos las dotaciones o sucursales, hagamos tal campaña, toquemos el producto...”). La mayoría de los proyectos fallidos intentan mejorar el resultado haciendo alguna acción aislada que modifica algún diente de algún engranaje de la máquina de hacer negocios, sin tomar en cuenta si el resto de los dientes están bien definidos y funcionan. **La experiencia demuestra que la mayoría de las acciones aisladas no producen un gran resultado sostenible en el tiempo.**

El resultado es un emergente sistémico, pluricausal –pues depende de todos los dientes de todos los engranajes– y además es de **apalancamiento múltiple y sinérgico**, ya que

estas fuerzas (dientes) al estar juntas se potencian o frenan entre sí. Es un efecto similar al de palancas y poleas. Cuando al fin la **MHN** está bien concebida y aceiteada, con una pequeña acción –y aparentemente poco esfuerzo o inversión– se pueden lograr **inmensos resultados incrementales rápidamente y sin grandes inversiones.**

Por eso decimos que el éxito es predecible, depende de que la MHN funcione bien y mejor que la de la competencia.

Una empresa que busca mejorar o mantener sus resultados debe entrar en un proceso permanente de revisar y mejorar su máquina de hacer negocios. **Cada vez que la competencia mejora su MHN, empeora la de los otros**, la hace menos potente, menos productiva, y esto se traduce en menores resultados y mayores esfuerzos y costos para lograr lo que antes se obtenía con menos.

En ESAMA, se llama al proceso de revisión de la potencia y efectividad de la **MHN “Business Scanner”**, cuyo objetivo es detectar las áreas de oportunidad de mejora en toda o en alguna parte de la máquina, determinar el potencial de incremento económico, es decir cuánto más se podría vender con la estructura actual, y definir el plan integral de soluciones que se debería llevar adelante para capturar el valor económico incremental detectado, y que transforme las áreas (dientes) de oportunidad de mejora encontradas en fortalezas comerciales.

► *Una vez definida la estrategia, la empresa puede incrementar sus ingresos por tres caminos:*

1. **Agregar nuevos canales** comerciales que no utilizaba, por ejemplo: distribuidores, e-commerce, televentas, fuerza de ventas propia, franquicias, etc.
2. **Incrementar y agrandar** el tamaño de los canales actuales, por ejemplo: más sucursales, más vendedores...
3. **Incrementar y potenciar la productividad** de los canales actuales: hacerlos rendir y producir mucho más, para que capten más clientes y los rentabilicen.

La empresa debe pensar y actuar sobre los tres.



► *En este documento nos abocaremos a profundizar el punto 3: ¿Cómo potenciar y aumentar la productividad de los canales actuales de la forma más rápida y rentable posible?*

En efecto, un **manager es exitoso** cuando logra un equipo cuya **productividad comercial crece** de semana a semana, mes a mes y año a año, cuando logra instalar un **proceso evolutivo sostenido**, donde se baten récords de venta cada semana. Un buen manager no es quien habla bien, quien es seguro de sí mismo, quien parece tener todo claro, quien hace un buen *business plan* o dice con convicción lo que habría que hacer. De hecho, hay muchos managers que parecen tener claro lo que habría que hacer para mejorar los resultados, sin embargo el problema radica en que luego **lo que debería ser hecho no se hace**. Por lo tanto, los resultados que deberían venir no llegan. Son buenos para hablar pero no para **aumentar los resultados y gestionar la productividad comercial**.

Por eso el gran desafío hoy se llama **dominar la ejecución comercial y eso se puede medir semanal y mensualmente**. Esto requiere definir y planificar en concreto cada diente de cada engranaje de la **MHN** y hacer que lo que deba ser hecho se haga.

La premisa para dominarlo debe ser: "más hechos y menos palabras; más resultados y menos expresiones de deseo o excusas. **Basta de sueños sin planes, planes sin ejecución y ejecuciones sin resultados**. Basta de pedir sin dar el ejemplo y sin implementaciones eficientes y sostenibles en el tiempo".

El resultado depende de lo que se hace efectivamente, no de saber o decir lo que se debería hacer.

Para hacer lo que hay que hacer, **hay que entrar en el área chica de los engranajes de ejecución comercial**, ponerles un zoom a la organización de la gestión de los ambientes comerciales, efectividad de los individuos de las áreas comerciales y a la ejecución propiamente dicha. **Mejorar la productividad comercial** equivale a alcanzar o **superar el objetivo** más fácil, rápida, económica, controlada y predeciblemente. Significa **lograr más con lo mismo** o –idealmente– con menos, para ello se debe dejar de hacer más de lo mismo y buscar la ruptura y la disrupción en la forma de vender, generar experiencias de servicio y rentabilizar a los clientes. Esto requiere una nueva forma de hacer las cosas. Es comenzar a escribir una nueva película para cambiar rápidamente el destino de los resultados. Hay Directores Generales y Comer-

ciales que lo logran, y muchos que siguen dando vuelta alrededor de lo que ya probaron que no funciona, o diciendo que aún les falta tiempo o recursos.

El resultado que se obtendrá es la resultante de lo que se hará, no tiene por qué ser una proyección lineal del pasado. La **productividad** es una medida de desempeño que abarca **eficacia**, la consecución de una meta o resultado y **eficiencia** –es decir, la proporción existente entre este resultado y los insumos y recursos puestos para conseguirlos– en forma conjunta. **Si una empresa gasta casi todo lo que produce en el fondo no produce casi nada**, no es eficiente ni productiva. En definitiva, cuando hablamos de **productividad**, nos referimos a algo **concreto y medible**, que se traducirá en indicadores ya sean de:

👉 **Cantidad:** ventas, ingresos, mix de ventas, ticket promedio, utilidad por ticket, cantidad de clientes, participación de mercado en el cliente, contribución marginal, cantidad entrevistas, llamadas, tráfico en el punto de ventas, tasa de conversión, ventas promedio por Vendedor.

👉 **Calidad:** de atención, de satisfacción del cliente, en el producto/servicio, aplicación de un modelo, desarrollo de una habilidad o conocimiento.

👉 **Tiempo:** de atención, de cierre de ventas, de ejecución, de producción, de reclutamiento, inducción, preparación.

👉 **Costo:** de atención, captación, fidelización, cross-selling, reclutamiento, formación.

El punto de partida es **definir el o los indicador/es** sobre los cuales se llevará adelante el proyecto de mejora de productividad comercial; por ejemplo, **incrementar la cifra general de ventas, aumentando la productividad promedio de ventas por Vendedor o por Ejecutivo de Cuenta**. Una vez que se detecta en cuánto está hoy este indicador y se define en cuánto deberá estar para alcanzar la meta buscada, llegamos a lo que llamamos el **performance gap**.

Reducir y eliminar el performance gap es el objetivo y corazón del proceso de mejora de la productividad.

► *¿Tiene claro cuánto más podría vender con su estructura?*

¿Ha definido su performance gap?

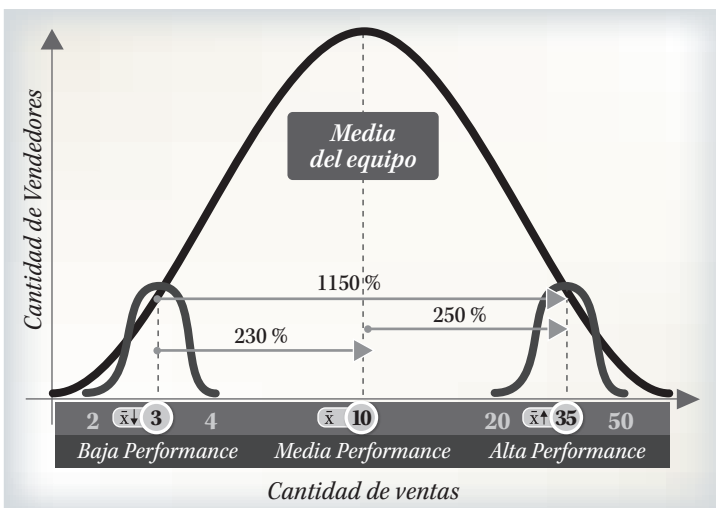
Muchas empresas no lo han definido. Por ejemplo, si una empresa vende 1000 productos por mes y tiene 100 vendedores, quiere decir que su productividad promedio por vendedor es de 10 productos por mes.

Muchas veces la diferencia de resultado entre los vendedores de baja, media y alta performance alcanza entre 100 y 900 %. Estas **dispersiones** a la media muestran una gran **oportunidad de crecimiento**, ya que empíricamente algunos eviden-

cian que se puede vender más de un 100 % de la media. Siguiendo el ejemplo, si la media era 10 productos por mes por vendedor, podría ser que la media del 20% de los vendedores de menos performance fuera entre 2 y 4 productos por mes y la de los de alta entre 20 y 50 por mes.

A mayor **dispersión de la media, mayor oportunidad de crecimiento**. Por ejemplo: un proyecto de mejora de productividad permite llevar a la nueva productividad promedio como mínimo a un valor situado entre la media actual y la media del 20 % superior. Este suele ser un número posible y realista debido a que ya ha sido alcanzado por miembros del equipo comercial. En el ejemplo hipotético que estamos analizando el número incremental de productividad podría estar dentro del intervalo de 10 (productividad promedio del equipo) y 35 (productividad promedio de los Vendedores de alta performance). Supongamos que la meta de ventas del año requiere incrementar el 30 % la cifra del año anterior, si el camino será hacerlo incrementando la productividad de la estructura que se dispone, esto requerirá incrementar la **PPVV** un 30 %, llevarla de 10 a 13, número que a priori parece ser muy posible de alcanzar ya que la media del 20 % superior es de 35, un 150 % arriba de la media.

Esto implicaría aumentar un 30 % la cifra de ventas, sin más dotación, sin bajar los precios y sin mayores costos como de publicidad o promoción. Ese 30 % puede significar muchos millones de dólares. Suena maravilloso, sin embargo, no es tan sencillo lograrlo y muchos de los que lo intentan fracasan y terminan finalmente buscando incrementar las ventas aumentando la dotación comercial (camino 2), por no poder **subir en forma sostenida la productividad promedio de los comerciales de la estructura**.



A continuación, presentaremos las 8 etapas que en ESAMA consideramos debería tener un proyecto de mejora de productividad comercial, para aumentar la probabilidad de estar dentro del 20 % de los proyectos exitosos de logros sustentables de mejora de performance comercial.

Las 8 etapas del proceso de mejora de la productividad comercial

1. Definir los pilares (captar, retener y rentabilizar) y los **indicadores sobre los que se trabajará** (por ejemplo: productividad promedio de ventas, nivel de satisfacción de clientes, rentabilidad por cliente...)
2. Definir el **gap** performance: Este es el objetivo del proyecto. Dónde se encuentra este indicador al momento inicial y adónde deberá ser llevado al finalizar el proceso para alcanzar la meta buscada.
3. Encontrar las **causas** que producen el gap (qué dientes de la MHN lo producen y por qué).
4. Diseñar la **solución sistémica** dentro de la MHN que elimine las causas del gap.
5. **Implementarla** dentro de un proceso de **change management**.
6. **Medir** el impacto de la implementación. **¿Se eliminó el gap?**
7. Volver a realizar los **ajustes** necesarios hasta eliminar el gap y lograr la sustentabilidad del resultado.
8. Pasar a un **nuevo objetivo de mejora de resultados y repetir el proceso**.

El desafío es implementar un proceso evolutivo, sostenido, sistémico y permanente de aumento de resultados.

El primer paso consiste en definir el objetivo del proyecto: **tener claro lo que se desea o necesita lograr y alcanzar**. Para esto, se deberán elegir los indicadores que guiarán al proyecto, que generalmente deben ser:

1. Indicadores de **resultados**,
2. Indicadores **explicativos primarios** (explican a los de resultados),
3. Indicadores **explicativos secundarios** (explican a los indicadores explicativos primarios).

Si el desafío es **aumentar la cifra de ventas con la estructura actual**, el camino consistirá en **aumentar la productividad promedio de ventas de cada individuo**.

Dado que la cifra de ventas de la empresa es igual a la sumatoria de la cifra de ventas de cada Vendedor o Ejecutivo de Cuenta de cada Canal.

La productividad promedio de ventas por Vendedor **PPV** es un indicador de resultados, cuyos **indicadores explicativos primarios (IEP) son: cantidad de actividad (CA) comercial**, (entrevistas o personas que atiende promedio por día y por mes cada Vendedor), multiplicado por la **tasa de conversión (TC)** promedio –cada 100 entrevistas o personas atendidas, a cuántas efectivamente les venden (cierran)– y multiplicado por el valor de la **operación promedio (OP)**, ya sea en dinero o cantidad de productos por operación. Esto quiere decir que:

$$PPV = CA \times TC \times OP$$

Siguiendo con nuestro ejemplo, si se tiene una **PPV de 10 productos por mes o U\$S 2000 de ventas por Vendedor por mes**, podríamos explicarlo, luego de hacer un Business Scanner de la estructura comercial de la siguiente manera: En promedio venden U\$S 2000 por mes cada uno debido a que los indicadores explicativos primarios promedio de esta estructura son:

1. **CA = 100** (son 5 entrevistas promedio por día por Vendedor)
2. **TC= 10 %** (de cada 100 entrevistas le venden a 10)
3. **OP = U\$S 200**

La fórmula que permite entender por qué en promedio cada uno vende U\$S 2000 por mes sería:

$$2000 = 100 \times 10\% \times 200$$

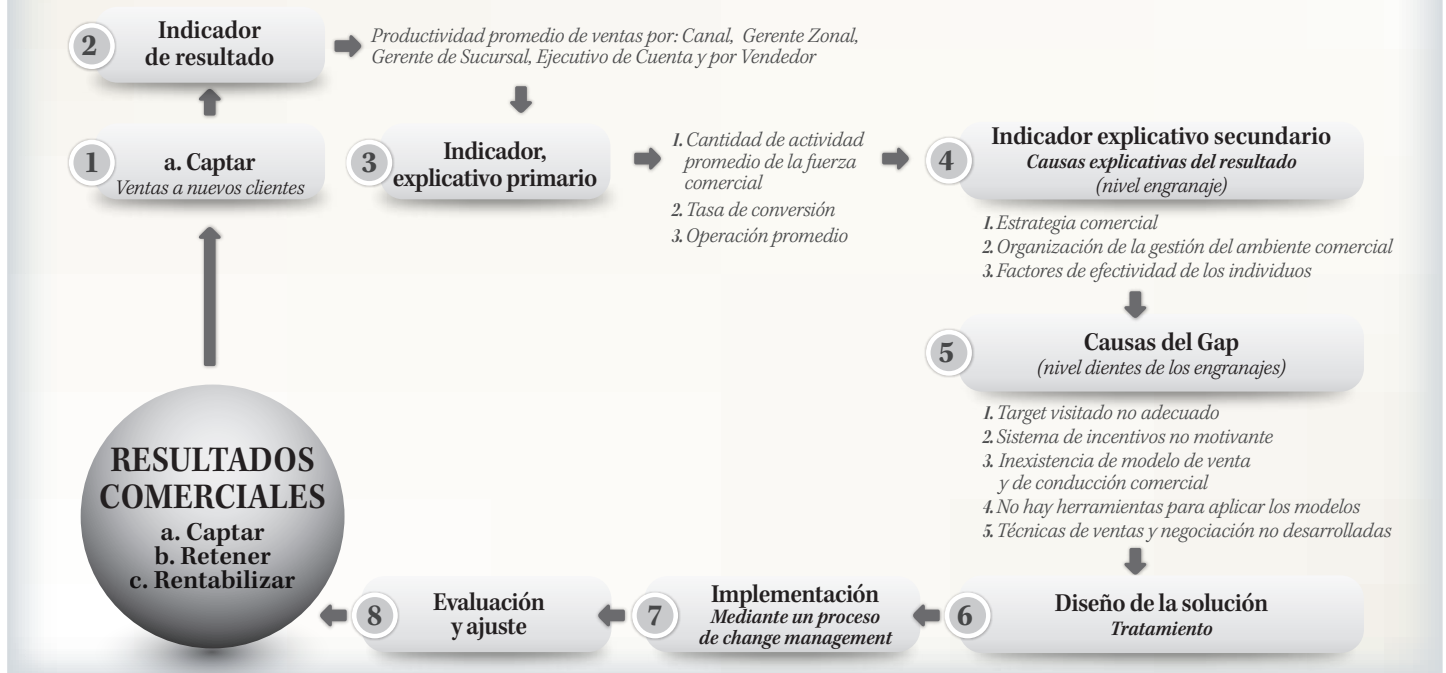
Por lo tanto, aumentar la productividad un 30 % requeriría pasar la productividad promedio de 2000 a 2600. Para esto,

se debe subir alguno de los tres indicadores explicativos primarios un 30 %, o hacer un mix, es decir subir dos de ellos o los tres menos de 30 % cada uno, ya que se potencian. Aumentar un 30 % la cifra de ventas en este caso se lograría por ejemplo, con solo pasar la tasa de conversión de 10 % a 13 %. Para ello de cada 100 entrevistas de los Vendedores –donde 10 les compraban y 90 les decían “*muchas gracias lo voy a pensar*”–, ahora solo necesitamos que 13 les compren y 87 les sigan diciendo “*muchas gracias lo voy a pensar*”.

A veces, apoyándose en el **punto adecuado, con poco esfuerzo se pueden mover rápidamente montañas**. Por el contrario, **no apoyarse en el punto adecuado (esto es, no definir correctamente en qué diente de qué engranaje están las áreas de oportunidad que se deben mejorar) implica un gran desgaste de fuerza y recursos que generalmente no mueven a la empresa** y sus números dramáticamente. Además las acciones incorrectas muchas veces empeoran el clima laboral y atentan contra la credibilidad interna de los líderes de la empresa (efectos secundarios no deseados que generalmente aparecen en los proyectos de mejora de productividad mal concebidos o mal implementados). Después de algunos intentos fallidos, el personal comienza a dudar o deja de creer en los planes que proponen sus Líderes.

Por eso el Líder deberá mostrar resultados concretos, rápidos, y que sus ideas y planes funcionan. **La credibilidad es uno de los principales activos que debe crear y sostener el Líder para que lo sigan**. Un Líder a quien **nadie sigue** o desea seguir, en realidad, **no lidera nada** y deberá renunciar o recomenzar y relanzar el proyecto con un nuevo equipo.

Mapa integral del proceso de mejora de productividad comercial Ejemplo de circuito de activación comercial®



Suponiendo que se decide mejorar la cifra de ventas aumentando la tasa de conversión (indicador explicativo primario) esto requerirá entender su indicador **explicativo secundario**, (¿Por qué la tasa de conversión es lo que es?). **La tasa de conversión puede ser baja por numerosos factores** o fuerzas que la explican (dientes de la MHN). Detectar las fuerzas obstaculizantes y transformarlas en positivas es el próximo desafío. Esta tasa podría ser baja, por ejemplo, debido a que el producto no tiene ventajas competitivas, las bases de datos están desactualizadas, el tráfico al punto de ventas no es el adecuado, el perfil del personal no es el ideal, las metas e incentivos están mal o incompletamente definidos, no hay un modelo comercial de atención y ventas, no hay un modelo de conducción y coaching del modelo comercial, no están desarrolladas las habilidades y actitudes comerciales, no tienen las herramientas y recursos adecuadas, no hay apoyo de inteligencia comercial, no hay foco en lo comercial...

Por lo que estamos viendo, la **baja venta por la baja tasa de conversión** (o menor a la posible) es **multicausal** y hay que averiguar qué diente/s y engranajes de la **MHN** la producen para proceder posteriormente a diseñar e implementar la solución.

Si se logran mejorar los indicadores explicativos primarios, y por lo tanto se logra que los canales comerciales tengan más actividad por día, mejoren la tasa de conversión y mejoren el ticket promedio, los resultados comerciales aumentarán con seguridad, de eso no hay duda alguna.

En estos tres indicadores explicativos primarios de la cifra de ventas se deberá hacer un foco extremo. Ya que es muy fácil perder el foco y las prioridades, y terminar haciendo muchas cosas, menos esas pocas que cambiarán la historia y los números de la compañía.

Con frecuencia, encontramos Gerentes y Supervisores Comerciales que, ante la escasa cantidad de reuniones comerciales de sus equipos del día anterior y las pocas programadas para la semana entrante, no parecen muy preocupados porque se han acostumbrado a la situación y ya no les llama la atención. También suele ocurrir que uno les pregunta sobre la tasa de conversión de su gente, las causas de este bajo número y el plan para mejorarlas y en general son preguntas sin respuestas programadas. Este tipo de Gerentes, muchas veces, hacen muchas cosas, menos las pocas cosas que hay que hacer para que los resultados crezcan. **La clave no es hacer cosas correctamente, sino hacer correctamente lo correcto.** Se deben volver a las fuentes y realizar una refundación. Focalizarse radicalmente en esas pocas cosas que incrementan los resultados drástica y rápidamente es esencial.

El proceso de mejora de la gestión comercial es un proceso de reducción de gaps. De hecho, en los procesos más sofisticados y complejos, los gaps necesarios de ser reducidos para alcanzar la meta de la nueva productividad promedio de venta por Vendedor pueden llegar a ser hasta 16.

► *A modo de síntesis*

Siempre es posible hacer las cosas de una mejor forma y **casi siempre es posible mejorar los resultados comerciales con la estructura que se dispone.** Para consolidar un proyecto de mejora de productividad comercial a largo plazo, el adecuado **diagnóstico** es fundamental pues evita intervenir en donde no es necesario y da información concreta sobre los aspectos donde se encuentran las oportunidades de mejora que impulsarán los resultados y sobre los que se deberá trabajar. Luego del **Business Scanner** y con la información que genera, se pasa a la etapa 2 que consiste en diseñar una solución que permita eficientizar y hacer más poderosa la **MHN**.

En general encontramos como oportunidades de mejora necesidades de ajustes al sistema de metas e incentivos, diseño de un portal de gestión comercial, diseño de modelos comerciales para Gerentes Zonales, de Sucursal y Personal de Atención y Venta, incorporar herramientas para que puedan aplicar los modelos, planificar y organizarse, definir un sistema de medición de indicadores de productividad comercial y de implementación de modelos, diseñar programas de entrenamiento transformacionales, blenders de conocimientos, habilidades y actitudes comerciales por grupos de performance, concursos motivacionales para impulsar e inducir a la aplicación de los modelos que mejoran los resultados comerciales y adopción de nuevas tecnologías.

Pero aquí no termina el juego, sino que **comienza el verdadero y gran desafío** que consiste en **implementar correctamente**, y asegurar la **ejecución y sustentabilidad en el tiempo.** El resultado no tiene por qué ser una prolongación del pasado, depende de lo que se haga de ahora en adelante. La física cuántica muestra que estamos inmersos en un mar de infinitas oportunidades (hay miles de personas que podrían comprar lo que uno vende si se hicieran las cosas diferentes). Podemos crear una nueva realidad si definimos a donde queremos ir, si definimos el plan y lo ejecutamos brillantemente bien, **con gente que pueda, sepa y quiera hacerlo.** No podemos modificar el pasado pero sí aprender de él y comenzar a escribir un nuevo capítulo sobre el libro de nuestra gestión y resultados comerciales. Confucio decía: **“Si sabes lo que debes hacer y no lo haces, ahora estás peor que antes”** y



Einstein decía: **“No hay problemas sin solución, solo hay problemas mal planteados”**. Tal vez le llegó la hora de plantear una forma distinta de incrementar la cifra de

ventas y su productividad. Su *big jump* de resultados comerciales lo puede estar esperando.
¡Adelante y éxito!

► *Acerca de Andrés Frydman*

El Profesor Andrés Frydman es Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público egresado de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Posee posgrados en Marketing Internacional (Sogesta - Urbino Italia) y Planeamiento Estratégico (UBA Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires). Ha realizado estudios de Psicología de la Venta en Urbino Sogesta (Italia) y cursos de especialización en Gestión de Negocios, Procesos de Productividad y Ventas en EE.UU., España y Argentina con Profesores de Harvard, IESE, IAE, Babson College, ASTD, ISPI, Universidad de Barcelona, entre otros.

Desde 1991 es el Presidente Ejecutivo de **ESAMA, empresa líder en consultoría, entrenamiento y productividad comercial**, con **operaciones y proyectos en 18 países** y **más de 600 clientes**, entre los que se encuentran empresas como: Citibank, Coca-Cola, Claro, Telefónica, Carrefour, Lan, Hilton, Banco Santander, Itau, Fiat, GM, Falabella, Zurich, Metlife, BBVA, Michelín, Telmex, ING, Prosegur, Monsanto, Bimbo, entre otras.

En el año 2004, ha sido galardonado con la **Faja de Honor de la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa de la República Argentina**.

Es **autor de los libros** *“Efectividad y Productividad Comercial”, “Alquimia Comercial”, “Gestión Comercial Efectiva”, “Z Marketing I - La esencia del marketing de servicios”, “Z Marketing II - Haciendo servicios exitosos”*; además de numerosos papers, investigaciones y más de 30 video-cursos de marketing y ventas. Algunos de sus libros con hasta ocho ediciones agotadas han estado situados durante meses, primeros en los rankings de periódicos de negocios.

En el **ámbito académico** ha sido Profesor de grado y posgrado de diversas Universidades y Profesor de los Seminarios Magistrales de Dirección Comercial, Ventas y Servicios de la Universidad de Miami.

Es uno de los **conferencistas y speakers** más solicitado de la región para temas comerciales, habiendo dictado cientos de conferencias en más de 10 países en foros sectoriales, conferencias abiertas y convenciones corporativas.



Si desea más información acerca de los procesos de mejora de productividad comercial, o analizar como implementarlos en su empresa, por favor solicitarlo directamente a: **andres.frydman@esama.com**