

TALENTO DE VENTAS EFECTIVO, EL SUEÑO IMPOSIBLE

Original de: Daniel J. Weinfurter

Dan Weinfurter fundó GrowthPlay y actualmente es su CEO. Growthplay es una compañía de soluciones integrales de negocios para impulsar la efectividad en ventas con el respaldo de Driehaus Private Equity



En la actualidad, las empresas estadounidenses gastan alrededor de \$900,000.00 millones de dólares anuales en el desarrollo de organizaciones profesionales de ventas. Eso es más de 3 veces su gasto total en publicidad, más de 20 veces su gasto en marketing digital y más de 50 veces su gasto actual en redes sociales. La venta es, con mucho, la parte más costosa de la ejecución de la estrategia para la mayoría de las empresas. Como mínimo, los CEOs y ejecutivos senior deben entender perfectamente lo que impulsa la eficiencia y la efectividad dentro de la organización de ventas. Esto no siempre es fácil, ya que las ventas generalmente no se consideran una disciplina en las áreas de finanzas, marketing o ingeniería, y como tal, muchos ejecutivos no conocen el contexto para entender las acciones que se pueden tomar para mejorar la eficacia de las ventas.



El invertir tiempo y esfuerzo para mejorar la eficacia de las ventas genera grandes dividendos. No hay ningún área donde el impacto puede ser mayor que en la contratación y retención del talento de ventas adecuado. El sólo conseguir al talento correcto

de ventas puede duplicar los ingresos generales de la empresa sin incrementar la cantidad de personal. Cada error en la venta negocio a negocio en un complejo entorno de venta es probable que cueste más de \$ 1 millón cada uno. En los modelos de ingresos recurrentes, donde las valuaciones se derivan de un múltiplo de los ingresos, los errores de talento se convierten en números grandes desde una perspectiva de valoración de la empresa. Piense entre \$ 4 y \$ 6 millones en pérdidas por cada error de contratación.

La Importancia del Talento

En muchas (yo diría que la mayoría) de las empresas de hoy, todavía hay una versión de la regla 80/20, esto es: una pequeña minoría de la organización de ventas normalmente produce la mayoría de los resultados. A veces, esta proporción es 90/10 (menos del 10% del total de áreas de ventas genera el 90% de los ingresos), o a veces es 65/35. Sin embargo, en casi todos los casos, el 20% de la fuerza de ventas no es ni remotamente competente para el papel que desempeñan. Esta situación se ha mantenido casi igual en los últimos 30 años, a pesar de la abrumadora evidencia de que la capacidad de una compañía para contratar y desplegar al talento correcto en el corto y mediano plazo es la disciplina más importante, y la única ventaja competitiva sostenible que puede tener.

Aprendí esto hace muchos años de la manera difícil, en mi primer trabajo directivo después de dejar GE; me dieron la responsabilidad de las ventas y las operaciones en una empresa de servicios de TI respaldados por capital privado. El modelo de negocio de la empresa debía crecer orgánicamente abriendo nuevas oficinas en las principales ciudades de América del Norte. En este modelo, reclutaríamos a un gerente general de la oficina, y después le ayudaríamos a construir un equipo de 6

personas, compuesto por personal de ventas y operaciones. En los lugares donde realizamos la contratación correctamente, tuvimos un gran desempeño. Sin embargo, en los lugares donde perdimos de vista la importancia de hacer una buena selección los resultados fueron desalentadores. Los resultados se encontraban en polos opuestos al mismo tiempo – grandiosos y terribles.



Aprendí que, en el mundo de las empresas nuevas, el talento recién contratado requerirá de las habilidades necesarias y en general todas las capacidades mucho más desarrolladas que lo que se requiere en un negocio maduro. Esto no sugiere que las empresas más grandes deben conformarse con menor calidad en el talento que contratan. Un vendedor en los negocios nuevos no tiene el respaldo de la marca, la reputación o la inercia. Las

derivaciones son mínimas o inexistentes. Los clientes tienen una resistencia y un sesgo incorporados contra nuevos participantes en el mercado debido al riesgo (real o percibido) de hacer negocios con una marca desconocida. En efecto, la ejecución exitosa de la estrategia de negocio depende casi totalmente de la fuerza de ventas. El trabajo es muy diferente de trabajar para una empresa reconocida, incluso si el producto o servicio es similar. Menos de "X" nivel de talento no tendrá éxito.

La situación no ha cambiado mucho en los últimos años. Hablé con el CEO de una empresa de software que está comenzando que tiene nueve representantes de ventas, cinco ingenieros de ventas, un par de representantes de desarrollo de negocios y un jefe de ventas. Cuatro de los vendedores comenzaron en el primer trimestre cuando la empresa comenzó a promocionarse, recientemente recibieron una inyección de efectivo de una firma de capital privado. Al momento de redactar este informe, la compañía está al 50% de sus ingresos proyectados para el trimestre, con el próximo trimestre pareciendo igualmente desafiante. Esta empresa está gastando el 25% de sus ingresos totales en ventas y marketing; Obtener esta inversión es esencial para la viabilidad de la empresa.

Y esta situación no se limita a los negocios en las primeras etapas, aunque yo diría que la situación es más aguda en este momento. De acuerdo con el estudio anual

realizado por el Jefe de Ventas de Insights, en 2016, poco más del 50% de los profesionales de ventas en los EE.UU. llegó a su cuota. Las organizaciones de ventas en general lograron menos del 80% del pronóstico. Aún más aterrador, los niveles de rendimiento han estado disminuyendo año tras año durante los últimos cuatro años, a pesar de la inversión de miles de millones de dólares en tecnología de ventas, capacidad de generación de contactos y capacitación.



¿Cómo puede ser esto? Yo diría que esto se debe a la convergencia de dos factores. El trabajo de un profesional de ventas se ha vuelto mucho más difícil, aumentando considerablemente el requisito de talento. Al mismo tiempo, irónicamente, la contratación también es, en la mayoría de los casos, el proceso menos disciplinado en el negocio. La contratación se realiza a menudo sin el nivel de rigor y la ciencia que puede y debe ser aplicada. Las decisiones de contratación se toman sin la plena comprensión de que cada papel de ventas para cada empresa en cada etapa del ciclo de vida de la empresa es diferente. Los candidatos a menudo son seleccionados después de un par de entrevistas, a pesar de la evidencia de que, aún los entrevistadores más preparados tienen pocas posibilidades de predecir con exactitud el desempeño basándose únicamente en entrevistas.

Muchas empresas todavía no usan herramientas de evaluación predictiva rutinariamente, o no logran calibrar adecuadamente estas herramientas a las funciones que son exclusivas de su empresa. Además, las empresas no siguen un patrón de reclutamiento continuo, en lugar de reclutar sólo cuando hay una necesidad, lo que lleva a las decisiones menos adecuadas de contratación.

La contratación de talento de alto nivel con el potencial de crecer con la compañía es la meta más importante de cualquier líder. Pero - ¿Cómo definir el talento en el contexto específico de la posición?, ¿Cómo lo identificas en un candidato? Aún más importante, ¿Cómo permites a tus gerentes ayudar en la contratación y dar coaching al talento que te ha costado tanto conseguir?

Para decidir cómo hacer las contrataciones correctas, aquí te dejo algunas preguntas esenciales a considerar:

- ¿Se debe valorar más la experiencia que el potencial?
- ¿Tienes los recursos de capacitación adecuados para llevar a los recién contratados que son menos experimentados a un buen nivel rápidamente?
- ¿Cuán importantes son las credenciales académicas?
- ¿Deberías privilegiar la edad y la sabiduría sobre la juventud y el entusiasmo?
- ¿Cuánto puedes confiar en el éxito anterior del candidato?
- ¿Qué pasa si una persona ha trabajado para ti antes en una empresa diferente o en un puesto diferente en la misma empresa?
- ¿Qué importancia tiene la cultura de la empresa?

Ser rigurosos en la forma de contratar y retener el talento de ventas de alto rendimiento es fundamental para su éxito a largo plazo. Si no se tienen las personas adecuadas en el lugar correcto será difícil obtener rentabilidad. Basado en décadas de reclutamiento, contratación y retención de talento de ventas de alto desempeño, los siguientes cinco principios mejorarán sus probabilidades de reducir la mala contratación y retener a los mejores.

Principio 1: Definir el trabajo y los criterios de selección

Antes de comenzar la búsqueda de los candidatos perfectos para ocupar los puestos requeridos, es necesario definir cada posición en términos de sus objetivos y responsabilidades específicas. Toma el tiempo para definir las responsabilidades y los criterios de decisión con suficiente rigor y disciplina para que pueda contratar a la persona adecuada.

Principio 2: Proceso y disciplina

Evalúa los diferentes procesos de contratación y elije aquel que cuente con procesos y disciplina. Establece un procedimiento a seguir que incluya evaluaciones predictivas para todos los candidatos calificados para el rol que estás contratando. Crea un perfil que esté basado en hechos, esto es, que pueda correlacionar sus calificaciones con el alto desempeño. Implementa un proceso de entrevista estructurado con una batería de preguntas específicas para el rol. Establece un

proceso riguroso para el seguimiento, ya que si no los ejecutivos de reclutamiento ignorarán el proceso.

Principio Tres: No conformarse con la mediocridad

Los estudios han demostrado que el costo asociado con la contratación de la persona equivocada es mucho mayor que el costo de dejar una posición existente vacía. Si no estás muy convencido de que la persona a contratar es la adecuada sigue entrevistando. Contratar al candidato "menos malo" de aquellos que quedan en el proceso (por la prisa de cubrir la vacante), cuando está claro que no se le augura un buen desempeño, inevitablemente conducirá a malas decisiones y a la rotación

Principio Cuatro: Habilitar a sus gerentes

El impacto que tus gerentes tienen en las contrataciones nuevas es significativo. La gente abandonará primero a sus jefes que a la empresa. Sin embargo, el papel de los gerentes es a menudo descuidado, ya que la mayor parte del enfoque se centra en las actividades a nivel del vendedor. Capacita a tus gerentes con los procesos, contenido y herramientas adecuados para (1) delegar y promover a los de mejor desempeño, (2) entrenar y desarrollar jugadores "B", y (3) administrar a los de bajo desempeño.

Principio Cinco: Estar siempre reclutando



Las personas capaces pueden provenir de cualquier fuente, y tu necesitas permanecer a la expectativa para encontrar talento. Siempre debes estar preparado para que alguien se vaya, alguien que se requiera despedir, o para

que una persona salga de tu equipo porque él / ella ha sido promovido. Es poco común que las empresas estén constantemente construyendo su banco de talento; Debes estar buscando ese talento todo el tiempo.

En mi experiencia, con cuatro start-ups de servicios empresariales respaldados por Private Equity que crecieron desde el inicio y llegaron a resultados considerables,

estas prácticas son muy importantes. Mis peores momentos provenían de no tener a las personas adecuadas en posiciones clave. Los momentos de mayor alegría (y de mejor desempeño en la empresa) provinieron de tener a un equipo talentoso, alineado, comprometido y listo para el éxito.



“Talento que sí vende”

www.ventacompetitiva.com