

Daniel Gómez Visedo

Ir a la luna es fácil, lo difícil es encontrar un buen comercial

Cómo encontrar, seleccionar
y retener a los mejores comerciales

Libros de Cabecera

Ir a la luna es fácil, lo difícil es encontrar un buen comercial

Daniel Gómez Visedo

¿Qué tal tu equipo comercial? ¿Debes hacer nuevas incorporaciones? ¿Sabes por dónde empezar? ¿Hacer la búsqueda se presenta como una pesadilla?

El talento comercial es muy escaso. Es, probablemente, la posición que más complicado resulta cubrir en el mercado laboral. Ya lo dice Daniel Gómez Visedo, *Ir a la luna es fácil, lo difícil es encontrar un buen comercial*.

Este libro aborda, desde un punto de vista ameno y práctico, los aspectos más relevantes que debemos tener en cuenta para tener éxito en esta complicada tarea y será de gran ayuda a cualquier persona que deba reclutar a alguien, porque revisa dónde hacer la búsqueda, las tipologías de comerciales, cómo preparar las entrevistas, en qué fijarse, cuáles son nuestros sesgos en la selección, cómo retener a los buenos comerciales y qué hacer si nos hemos equivocado.

En definitiva, tanto si trabajas en tareas de selección de personal, como si tienes responsabilidades comerciales dentro de la empresa, este libro es una guía de obligada consulta.

«En este libro, el autor describe todos los matices que cualquier entrevistador, ávido de tener éxito en la contratación de comerciales, deberá tener en cuenta y que ningún CV le explicará. No deje de leerlo si quiere estar preparado para cualquier tipo de entrevista de contratación e, incluso, de evaluación».

Pedro Goenaga, Senior Advisor de Russell Reynolds Associates y socio durante 23 años

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMV2
ISBN: 978-84-122722-2-2



Ir a la luna es fácil, lo difícil es encontrar un buen comercial

Cómo encontrar,
seleccionar y retener a
los mejores comerciales

Daniel Gómez Visedo

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: febrero 2021

© 2021 Daniel Gómez Visedo

© 2021 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Daniel Gómez Visedo ISNI: 0000 0004 5100 663X

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Editora: Virtuts Angulo

Cubierta: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-122722-2-2

eISBN: 978-84-122722-3-9

THEMA: KJMV2

Depósito Legal: B 3185-2021

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Nota del autor sobre la ortografía	7
Presentación	9
1. Dónde encontrar buenos comerciales	13
2. Las características del comercial a la luz de la neurociencia	27
3. Los diferentes tipos de comercial	39
4. La entrevista de selección	53
5. Las once decisiones inconscientes que seleccionan por ti	89
6. ¿Hemos acertado?	103
7. Cómo retener a los buenos comerciales	111
8. Conclusiones: el CEO a tiempo parcial	125
Anexo. Los diez mandamientos de la búsqueda, selección y retención de los buenos comerciales	129
Agradecimientos	133
Notas	135

Nota del autor sobre la ortografía

Tras defender, con grave riesgo para mi integridad moral¹, una revolución en el idioma para que se eliminasen las tildes (para qué, si todos sabemos pronunciar todas las palabras que necesitamos y, sino, se puede acudir a un diccionario) o elegir una sola letra para un mismo sonido, creo necesario advertir de una regla ortográfica que es pura xenofobia gramatical: las comillas o cursiva para identificar una palabra de otro idioma (incluso del propio latín, ¡qué ingratitud!).

¿Señalar como apestado a aquello que viene de fuera a enriquecer nuestra lengua? ¿Utilizar unas comillas para cauterizar una supuesta herida al castellano impidiendo el contagio a las palabras cercanas? Xenofobia gramatical que, de forma inconsciente, alimenta el rechazo a lo diferente. Con esta norma todavía entrecomillaríamos palabras como almohada, aldea, aduana o nenúfar (de origen árabe), piragua o butaca (de los caribes), zurrón o boina (del euskera), brindis o blanco (del alemán), chocolate o chicle (del náhuatl), abanico o avatar (del exótico sánscrito), cate o chaval (del caló), orgullo o añorar (del catalán), charlatán o escayola (del italiano), kiosco o zueco (del francés) o, lo que es peor, las habría integrado la RAE como ha hecho con balé (en lugar de ballet), cuórum (en lugar de quórum) o, estas van a doler, güisqui (mejor un whisky con hielo) o cederrón (CD-Rom, tecnología tan efímera como la propia palabra). Y qué decir de expresiones latinas tan comunes como grosso modo, motu proprio o sine die, que deberíamos estigmatizar con cursiva o comillas, según la vigente ortografía.

El idioma es mestizaje y comunicación, y lo construyen los hablantes con las palabras que les parecen oportunas, tomadas de otro idioma si hace falta. Eso es algo muy común en la actualidad. Todos sabemos qué palabras no son originarias del castellano y, si alguien no lo sabe, dudo que sí sepa el motivo de que aparezcan entrecomilladas o escritas en cursiva. Otorguemos a esas palabras inmigrantes la categoría de ciudadanas de pleno derecho dándolas la bienvenida al castellano y tratándolas en pie de igualdad. Con la comprensiva anuencia de mi editorial, en este libro no se entrecomillan o resaltan en cursiva las palabras de idiomas distintos al castellano.

Presentación

El 20 de julio de 1969 el módulo lunar Eagle del Apolo 11, alunizaba al sur del mar de la Tranquilidad. Al día siguiente, los astronautas Armstrong y Aldrin caminaban sobre la superficie de nuestro satélite. El Apolo 11 había despegado cuatro días antes de cabo Kennedy (cabo Cañaveral), en Florida, impulsado por un cohete Saturno V. Ocho días después del despegue, el 24 de julio, el módulo de mando amerizaba en el océano Pacífico, al sudoeste de las islas Hawaii, completándose una de las más extraordinarias odiseas del ser humano.

¿Extraordinaria odisea? Bueno, siempre que no tengamos en cuenta la más mundana hazaña de encontrar y contratar un buen profesional de la actividad comercial. Esto sí que es difícil. Si aplicásemos a la exploración espacial el mismo porcentaje de éxito que se suele obtener al contratar un comercial, haría años que se habría descartado la navegación fuera de nuestra atmósfera por los inasumibles riesgos en vidas y en costes materiales.

Enviar un hombre a la luna se consigue disponiendo de un presupuesto casi ilimitado y utilizando ciencias exactas y un ejército de científicos que las comprendan: físicos, químicos, matemáticos, médicos, astrónomos, biólogos, ingenieros, psicólogos. Incluso astrólogos (por si acaso). Además de la contribución de numerosas empresas privadas como, entre otras muchas, Plantronics (hoy Poly) —responsable del gorro de telecomunicaciones de los astronautas—; IBM, que reutilizó el 360 —primer sistema de información para empresas— para ofrecer interconexión, multitarea y proceso de información en tiempo real; Hasselblad, que proporcionó las cámaras fotográficas; Whirlpool, responsable de la alimentación a bordo; Omega, proveedor del reloj que llevaban

los astronautas —el Omega Speedmaster, luego conocido como Moonwatch— o Kodak, que diseñó una película especial para garantizar unas ampliaciones de mejor calidad. En total, unas 400.000 personas. Si tienes todo esto, lo consigues. Para contratar a un comercial no hay ciencia exacta que valga, y quien crea que tiene un olfato para detectarlos, como si fuese un perro trufero, se equivoca sobrevalorando una habilidad que se parece más a la magia que a la ciencia.

Este es el objetivo de este libro, presentar de una forma sencilla lo que opinan otros autores y aderezarlo con la experiencia de muchos años seleccionando comerciales, con algunos grandes aciertos y un buen montón de fallos.

Quiero advertir que estas páginas están lejos de ser un manual de recursos humanos para la búsqueda y captación de comerciales (aunque lo parezca); se trata, más bien, de una serie de sugerencias y consejos que complementan y mejoran tus habilidades en esta compleja (compleja no, endemoniada) disciplina. Sobre los procesos de selección hay un buen número de libros publicados, este no es uno más. Lo primero, porque no pretende definir un procedimiento de selección (más o menos todos sabemos cómo funciona) sino que solo quiere identificar aquellos matices específicos que tienen relevancia en la búsqueda, selección, contratación y retención de los buenos comerciales.

Los comerciales son unos peculiares profesionales de la empresa. Todas las empresas dependen de ellos (las nóminas las pagan los clientes que ellos ganan) pero son objeto de permanente sospecha: trabajan poco o están siempre en la calle, no sabemos lo que hacen, están todo el tiempo en la oficina y no salen, no tienen conocimientos técnicos, gastan mucho en comidas, son unos privilegiados, llegan tarde, venden servicios o productos que no tenemos...

► Presentación

A este rosario de lugares comunes se debe añadir que todo el mundo de la empresa opina sobre la actividad comercial, ya que es una actividad para la que no se exigen conocimientos tecnológicos especializados. Creemos saber lo que hay que hacer y cómo debe hacerse y, por lo tanto, cada uno tenemos nuestras propias teorías sobre el departamento comercial.

Pero la verdad es que, cuando hay una vacante en el equipo comercial, nadie de la empresa quiere cubrirla, puro pánico a un trabajo en el que los resultados marcan tu éxito profesional, no hay forma de esconderse detrás una hoja de cálculo, por lo que se suele acudir al mercado para buscar a ese tipo de profesionales. Y esto no es tan sencillo porque se trata de un perfil muy escaso y, si lógicamente queremos que se trate de un buen comercial, las dificultades se incrementan exponencialmente.

Para ser un buen comercial deben aunarse en la persona algunas características no muy comunes como una importante dosis de inteligencia emocional, un optimismo impenitente, la resistencia ante el fracaso, el incansable liderazgo del resto de la empresa en pos de un objetivo y una innata capacidad para generar confianza tanto fuera como dentro de la empresa.

Gente así no es muy común. Añádase que debe ser trabajador, honrado, organizado y responsable, y nos encontraremos con un perfil más propio de la ciencia ficción que de la tozuda realidad. Y, por si faltaba algo, ahora emerge una nueva cualidad, la telegenia. Esta virtud, propia del mundo audiovisual, ha desembarcado en el mundo comercial a raíz de la pandemia de la covid-19 y, según un reciente informe de McKinsey², ha llegado para quedarse.

Encontrar buenos comerciales es muy difícil. Si tienes alguno que encaje en esta descripción, debes cuidarlo porque tener en la plantilla a comerciales con talento es una ventaja competitiva de primer orden.

IR A LA LUNA ES FÁCIL, LO DIFÍCIL ES ENCONTRAR UN BUEN COMERCIAL

Así que, vayamos a la luna, casi sin presupuesto, con un punto de escepticismo y sin ninguna ciencia que nos ayude.

CAPÍTULO 1

Dónde encontrar buenos comerciales

Buscar buenos comerciales es una actividad más proactiva que reactiva. No es frecuente encontrar buenos candidatos entre los currículums que nos facilita el departamento de Recursos Humanos fruto de las respuestas recibidas a una oferta de trabajo. ¿El motivo? Los buenos comerciales están contentos porque sus empresas les cuidan y les pagan bien, por lo que no suelen postularse cuando se publica una vacante. Solo si existen motivos relevantes se lanzan a la búsqueda activa de un nuevo trabajo: algún desencuentro con un superior, una escasa expectativa profesional en la empresa en la que están trabajando, la ilusión por trabajar en una empresa más grande, cambiar a otro sector, participar en proyectos más digitales e innovadores, o conseguir mejores condiciones laborales (salario, horario, conciliación).

Por lo tanto, si queremos contar con un buen equipo comercial (y en esto nos va el futuro de la empresa y nuestro propio puesto de trabajo) debemos movernos y no esperar sentados quejándonos de la poca calidad de los candidatos presentados por el departamento de Recursos Humanos. Debemos mantener una permanente actitud vigilante para poder detectar, en cualquier foro y momento, un potencial candidato. Quizás no tengas una vacante en ese momento pero, tarde o temprano, terminará por aparecer una oportunidad para esa persona que un día te llamó la atención. A continuación, veremos dónde buscar esos candidatos de calidad.

1. Jóvenes que inician su vida laboral

Esta es la solución que propuso Jim Malone (Sean Connery) a Eliot Ness (Kevin Costner) para encontrar a un policía no corrupto por Al Capone: ir al árbol donde nacían las manzanas y cogerla antes de que se pudriesen. En la academia de policía encontraron a George Stone (Andy García)³.

Este es un magnífico lugar de búsqueda. Además, dadas las capacidades que se exigen en este mundo nuevo, este es el mejor colectivo en el que realizar la búsqueda.

En nuestro caso, no se trata de anticiparnos a un hipotético proceso de putrefacción, sino acudir a los jóvenes que han terminado sus estudios y que todavía no tienen clara su vocación profesional (y evitar que opten por la contabilidad o la auditoría). En estos casos debemos buscar a alguien que cumpla con la formación demandada, estudios o idiomas, y con las características personales que buscamos: entusiasmo, inteligencia emocional, optimismo, comunicación, personalidad, telegenia. La formación se la daremos nosotros y la experiencia la irá adquiriendo poco a poco.

En este tipo de potenciales candidatos, los conocimientos tecnológicos, necesarios en un mundo nuevo, podemos darlos por supuestos, aunque no estará de más comprobar algunos aspectos que veremos más adelante.

Y dentro del grupo de los jóvenes debemos resaltar que la mujer está especialmente bien capacitada para la práctica de la actividad comercial. Su mejor comprensión de la naturaleza humana y de los sentimientos, sus capacidades comunicativas, su forma diplomática y civilizada de encarar los conflictos, entre otras virtudes, hacen que disponga de las herramientas necesarias para triunfar en esta profesión. Paradójicamente, el cerebro masculino se va feminizando con el paso del tiempo por lo que los hombres, a

► 1. Dónde encontrar buenos comerciales

partir de los cincuenta, van limando su interés por la jerarquía, la territorialidad y el sexo, lo que les hace más pacientes y pacíficos. Y mejores comerciales, siempre que mantengan la ilusión por esta apasionante actividad profesional.

Para la búsqueda de jóvenes que inician su vida laboral es muy útil alcanzar acuerdos con escuelas de negocios, universidades o centros de formación públicos y privados, y organizar programas para becarios y estudiantes en prácticas.

En ocasiones tendrás que acudir a este mercado por necesidad. Si tienes un presupuesto escaso para la posición que necesitas cubrir, la mejor decisión es contratar a alguien que esté comenzando su vida profesional. Si quieres buscar a alguien maduro con un sueldo bajo, las posibilidades de que sea un fracaso rozan el cien por cien. Es muy raro que un buen comercial no haya alcanzado, en su madurez profesional, un sueldo acorde a su talento. Por lo tanto, es mejor contratar a una persona joven que, incluso, no esté desempeñando actividades comerciales. No existe mucha vocación comercial al comienzo de la vida laboral, por lo que es necesario que busquemos candidatos sin fijarnos en su magra experiencia, lo que debemos buscar son las características que identifican a un buen comercial.

2. Usar las redes sociales

Gracias a LinkedIn ahora puedes saber el nombre (y conocer la vida laboral completa) de comerciales de otras empresas, sobre todo competidores, por lo que resulta sencillo acceder a un gran volumen de información que antes resultaba muy complejo obtener.

Pero esta gran ventaja está limitada por varias servidumbres:

- Todos los perfiles son atractivos, en todos aparecen excepcionales características personales y profesionales, por lo que, ¿cuál es el candidato adecuado?

- Es muy difícil conocer su disposición ante un posible cambio de empresa.
- La información que aparece es insuficiente para valorar su personalidad y capacidades, por lo que corremos el riesgo de perder el tiempo con candidatos que no encajan en el perfil que estamos buscando.
- En realidad, existe el riesgo de que nos decantemos por los perfiles mejor diseñados, no por los mejores candidatos.

Pronto verás que no resulta factible comenzar a contactar con todos aquellos profesionales que parecen cumplir con los requisitos que buscamos, por lo que tendremos que acudir a formas complementarias de mejorar la identificación. La más habitual es la búsqueda de referencias.

3. Referencias

Recurrir a terceros para que te recomienden candidatos es uno de los más habituales y prácticos sistemas de búsqueda, pero esconde una trampa muy sutil: quien te recomienda a un presunto buen comercial lo puede hacer guiado por intereses diferentes a los tuyos. Puede recomendarte a un amigo o un familiar para el que quiere un nuevo, o mejor, puesto de trabajo. También puede ocurrir que no tenga ojo para detectar a los buenos comerciales y te recomiende a uno mediocre. O quiera vender, o deba un favor al candidato. En fin, la referencia de un tercero es, sencillamente, una posibilidad a la que debes someter al proceso habitual de selección pues no nos garantiza nada.

Especialmente útiles son los contactos que mantienen relación con tu competencia, como proveedores comunes, por ejemplo, ya que pueden señalarte a los mejores comerciales del mercado.

Por el contrario, es muy delicado, y por tanto poco recomendable, pedir referencias a un cliente, ya que puede ver la oportunidad de

► **1. Dónde encontrar buenos comerciales**

colocar a un familiar o amigo y hacerte llegar la candidatura con la sutil presión añadida de ser cliente (mucho más si es una gran cuenta), por lo que te puedes ver obligado a contratar a una persona que difícilmente te convencerá y a la que tendrás que soportar en el departamento mientras mantengas la relación comercial con tu cliente.

En definitiva, para obtener las referencias de mayor calidad debes acudir a tu red de contactos. Esta red es de utilidad no solo para buscar candidatos, sino para todos aquellos profesionales cuyo trabajo consista en crear valor para las empresas, como los directivos, los comerciales o los emprendedores. Podemos definir un contacto como una persona a la que conocemos y a la que podemos acudir para poner en marcha algún tipo de negocio o para realizar gestiones de carácter profesional. La red de contactos se construye sobre la base de la reciprocidad.

Una investigación de la Universidad de Erlangen-Nuremberg ha establecido una relación directa entre el networking y un mayor nivel salarial, así como con la satisfacción con nuestra carrera profesional⁴. Es muy importante construir y mantener una sólida y eficaz red de contactos.

La red de contactos puede tener cuatro orígenes:

a. Origen social. Nuestra pertenencia a una familia, a un barrio, a un grupo de afines determina en buena medida el nivel básico de nuestros contactos. Relaciones de amistad, parentesco o vecindad nos brindan un acceso directo y cálido a personas con las que mantenemos una relación de carácter personal. El estatus social sigue siendo un poderoso resorte herencia de nuestro pasado primate. Los chimpancés están fuertemente jerarquizados. Cada miembro del grupo, macho o hembra, tiene un lugar establecido por la posición que ocupa su familia directa o por su habilidad para progresar en la escala de

mando. La persistencia del estatus primate se ha documentado en los seres humanos por un equipo de investigadores del National Institute of Mental Health, dirigidos por Caroline Zink⁵. Utilizando imágenes obtenidas por resonancia magnética (MRI) han comprobado que una zona del cerebro (el estriado ventral, parte de los ganglios basales que engloba al núcleo accumbens) reacciona cuando hablamos con personas a las que consideramos de nuestro mismo estatus social, con independencia que sea alto, medio o bajo y no lo hace cuando nos comunicamos con alguien a quien no consideramos de nuestro mismo estatus. El estatus puede venir definido por el dinero, los logros o los hábitos compartidos. Por lo tanto, podremos sintonizar mejor con aquellas personas con las que compartimos el sentimiento de pertenencia a un mismo estatus social, lo que nos servirá, entre otras cosas, para conseguir que nos faciliten buenas referencias. Con las salvaguardas ya comentadas.

- b. Origen académico.** Es muy habitual disponer de un nutrido grupo de amigos y conocidos, contactos útiles en definitiva, gracias a nuestro paso por colegios, universidades, cursos de posgrado y cursos de formación en general. Entre los componentes de este colectivo, sobre todo aquellos que se dedican a la actividad profesional en la empresa privada, podemos encontrar buenas referencias sobre potenciales candidatos.
- c. Origen laboral.** La mayoría de las personas hemos ido creando una excelente red de contactos durante nuestra vida laboral. Esta red la integran nuestros antiguos colegas en empresas en las que hemos trabajado anteriormente, los compañeros de nuestra empresa actual (especialmente los que acaban de incorporarse y vienen de otra empresa), clientes actuales o pasados (con los riesgos que supone) o proveedores (muy interesantes si también trabajan para la competencia).

► 1. Dónde encontrar buenos comerciales

d. Origen virtual. Gracias a internet se pueden buscar contactos utilizando las numerosas herramientas que nos brinda la sociedad digital: redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram, redes profesionales como LinkedIn, blogs, páginas sobre aficiones compartidas, etc. Josh Bernoff, autor de referencia en la utilización de las redes sociales, defiende la importancia del acceso a este mundo virtual durante la jornada laboral, y anima a las empresas a identificar a los empleados más implicados en la creación de este tipo de contactos a los que denomina HEROes, *Highly Empowered and Resourcefully Operatives*. Sobre las características de las búsquedas en las redes sociales, especialmente LinkedIn, ya hemos hablado al principio de este capítulo.

Es de la máxima importancia que cultivemos nuestra red de contactos. Y no solo para la búsqueda de potenciales candidatos para el equipo comercial, sino para nuestro propio éxito profesional. Para ello, hemos de mantener una comunicación regular mediante llamadas telefónicas o e-mails informativos de cambios de trabajo o de responsabilidad. Y, sobre todo, hacer favores, éste es el combustible de la red de contactos (y también de otras redes). Es un momento espléndido para afianzar nuestra relación. Ni qué decir tiene que debemos esmerarnos por cumplir con la petición si ésta proviene de un cliente actual o potencial y tanto si se trata de un favor relacionado con el trabajo como si se trata de un favor personal. Donald Dell insiste en la importancia de los favores:

Siempre que en el mundo de los negocios alguien le pida un favor, concédaselo. Es una oportunidad, no una obligación. Pero cuando expanda su círculo de conocidos, tenga en cuenta lo siguiente: no espere nada a cambio⁶.

Debemos saber, no obstante, que el paso del tiempo debilita la percepción del favor, tanto si lo hacemos como si lo recibimos:

Si le ha hecho un favor a un compañero o conocido, el deseo de esa persona a corresponderle probablemente será mayor durante un plazo breve y si, por el contrario, usted es el receptor de un favor, será más propenso a restarle importancia con el paso del tiempo. Por ese motivo, no reconocer el valor íntegro del favor al cabo de varias semanas, meses o incluso años puede acabar perjudicando su relación con la persona que se lo ha hecho⁷, afirman Goldstein, Martin y Cialdini en su conocido libro *Sí*.

4. Headhunters

Un headhunter es una excelente opción para la captación de talento comercial, sobre todo directivos y ejecutivos de grandes cuentas. Pero solo si se trata de un buen headhunter, ya que ahorrar en esto es un mal negocio (como hacerlo en el sueldo de un buen comercial). Las empresas de búsqueda que se encuentran en la parte media de la tabla (y baja, por supuesto) suelen ser incapaces de aportar buenos candidatos. En muchos casos se limitan a proporcionarte unos cuantos currículums que han recibido de forma espontánea (lo que no es un buen indicio). Por el contrario, la búsqueda de un headhunter de alto nivel es artesanal, detallista, preguntando aquí y allá, manejando una tupida red de contactos. Supone muchas horas y una capacidad de búsqueda especial. Por este motivo son caros. Pero es una inversión que merece la pena. Ese alto coste se convierte en nada en cuanto el fichaje comienza a ganar sus primeros contratos y se amortiza, en ocasiones, con la primera captación comercial (tratándose de grandes cuentas).

Conviene recurrir a un headhunter cuando buscamos posiciones de medio y alto nivel, o muy especializadas:

► 1. Dónde encontrar buenos comerciales

- Directores comerciales
- Directores de línea de negocio o producto
- Ejecutivos de grandes cuentas o Key Account Managers

Además, los principales headhunters se hacen responsables de los candidatos presentados y asumen, sin coste, una nueva búsqueda si el profesional seleccionado no supera el período de prueba.

5. Entrevistar candidatos sin que lo sepan

Este es uno de esos métodos diferentes que proporcionan muy buenos resultados condicionado a que te mantengas siempre alerta. Consiste, cuando tengamos una vacante que cubrir (o incluso aunque no la tengamos), en entrevistar candidatos sin que lo sepan. El procedimiento se basa en aceptar todas las llamadas que nos hagan comerciales de otras empresas solicitándonos una entrevista para presentarnos sus productos, servicios y suministros. Todos, inevitablemente, recibimos a diario numerosas peticiones de este tipo por teléfono, e-mail o LinkedIn. Pues bien, a estas reuniones o videoconferencias de presentación acuden comerciales de otras empresas que quizás pueden encajar en el perfil que estamos buscando.

¿Cómo adivinar si ese comercial al que estamos atendiendo cumple las condiciones del buen comercial? Debemos valorar cuatro factores en su forma de hacer las cosas, que ordenados de forma cronológica son:

- a. El contacto.** ¿Cómo ha realizado el contacto con nosotros?, ¿por qué medio y con qué argumentos?, ¿cómo gestionó la petición de reunión?, ¿nos ha convencido y le hemos dado una cita?
- b. El día D, la hora H.** ¿Ha cambiado el día o la hora una vez acordada la reunión?, ¿ha llamado unos minutos antes para retrasar la

hora de llegada?, ¿ha llegado o se ha conectado a la hora?, ¿tiene buena apariencia? Más adelante trataremos de la importancia de estos detalles, así como de la entrevista por videoconferencia.

- c. La reunión.** ¿Es un discurso sólido, coherente?, ¿se explica bien?, ¿pregunta, escucha y toma notas?, ¿transmite confianza?, ¿tiene conocimientos?, ¿está trabajada la documentación que presenta?, ¿ha preparado la reunión informándose sobre tu empresa?, ¿gestiona bien el medio audiovisual?
- d. El seguimiento.** ¿Te ha escrito después de la reunión detallando los acuerdos alcanzados o los siguientes pasos?, ¿te ha llamado pasados unos días, quizás semanas, para conocer tu decisión sobre tu propuesta?, ¿te ha dejado un buen recuerdo?

Si su comportamiento encaja con las características del buen comercial, quizás hayas encontrado a la persona adecuada. Ahora toca realizar una aproximación para conocer su disposición a integrarse en nuestra empresa. Para ello es preferible contratar a un tercero, una empresa dedicada a la selección de personal, por ejemplo, para que realice el primer contacto y sondee la situación actual del comercial en su empresa y su disposición a integrarse en un nuevo proyecto. Además, contaremos con una segunda opinión, la de un experto, que podrá corroborar o poner en duda nuestra opinión sobre el candidato.

6. Identificar candidatos dentro de la empresa

Hay buenos comerciales en todos los departamentos, pero ellos no lo saben. Identificarlos, lo que no es tarea fácil, y enamorarlos con el proyecto, es una excelente vía de reclutamiento. Para poder detectar las características de un buen comercial en representantes de otros departamentos debemos verles personalmente en acción cuando mantengamos conversaciones con ellos, al compartir participación en proyectos o durante las inevitables, exce-

► **1. Dónde encontrar buenos comerciales**

sivas e interminables reuniones internas, tanto físicas como virtuales.

Las características que deben despertar nuestro interés en una persona de otro departamento son las que ya hemos comentado. Algunas de las más importantes son:

- Transmiten confianza
- Mantienen el buen humor
- Son optimistas
- Buscan soluciones
- Son colaboradores
- Entienden la importancia de los clientes
- Tienen capacidades digitales

Cuando hayas identificado a un potencial candidato, y asumiendo que puedes equivocarte con tu intuición, debes planificar la estrategia para captarlo. Este es el proceso que se debe seguir para garantizar el mayor porcentaje de éxito:

- a. En primer lugar, charla, confidencialmente, con el potencial candidato para comprobar si puede ser receptivo a un cambio de departamento. Si no está abierto al reto que le propones, no tiene sentido continuar. Necesitas despertar su interés en el proyecto y explicarle por qué te has fijado en él.
- b. Si has conseguido su aceptación, comenta la idea con tu superior y también con el superior de ambos departamentos (Comercial y del departamento donde está encuadrado el candidato). Obtén su aprobación. De esta forma tendrás solucionado el problema de la oposición del responsable del departamento donde trabaja. Si vas a hablar en primer lugar con su superior directo, y este no está conforme con la idea, hará todo lo posible por bloquear la salida de su colaborador.

- c. Una vez conseguido el apoyo del máximo ejecutivo responsable de ambos departamentos, coméntalo con el director del departamento del candidato. Explícale con todo detalle los motivos y el por qué (si has acertado, le estarás quitando a uno de sus mejores elementos). Tendrá poco margen de maniobra, ya que cuentas con la autorización de un alto directivo de la compañía (paso anterior) y con el visto bueno del propio implicado.
- d. Organiza un cambio ordenado. Dale tiempo para que termine las tareas que está desempeñando en su actual departamento. Puede, incluso, pasar un período transitorio en el que desempeñe funciones en ambos departamentos.

Fichar a alguien de otro departamento presenta numerosas ventajas:

1. Conoce, seguramente en profundidad, el funcionamiento del departamento en el que está encuadrado (operaciones, financiero, administración, etc.) lo que le supondrá una excelente ayuda en su labor comercial. En muchas empresas es más complicado para los comerciales gestionar la pesada estructura interna que conseguir ganar nuevos clientes.
2. A esto se añade la reducción del período de adaptación del nuevo comercial, no va a necesitar de un programa de acogida completo, como sucedería si el candidato viniese de otra empresa o, peor, de otro sector.
3. Por último, también supondrá un elemento motivador para el resto de la plantilla comprobar que se tiene en cuenta a los propios empleados cuando aparece una vacante.

7. Dónde no buscar a los posibles candidatos

Como toda generalización, supone una clara injusticia identificar diferentes colectivos en los que no parece probable que podamos

► **1. Dónde encontrar buenos comerciales**

encontrar un buen comercial. Existen excepciones, pero son pocas y de difícil comprobación, por lo que podemos mantener estas reglas como generales y aplicar el sentido común para detectar las excepciones:

- **En personas sin una ocupación definida.** Los buenos comerciales, en términos generales, siempre tienen buenos trabajos ya que las empresas se ocupan de mantenerlos fidelizados. En general, no conocen el paro. Rara vez se despiden de una empresa a un buen comercial y, en caso de cesar la relación laboral por alguna otra causa, otras aparecen raudas a contratar a ese comercial exitoso. Por otro lado, cuando una empresa no va bien, lo último que hace es prescindir de los buenos comerciales, sería su sentencia de muerte. Antes se busca aligerar la estructura interna de la empresa, el backoffice, dejándose los puestos comerciales para el final. Por este motivo, es muy complicado encontrar buenos candidatos en personas que no tengan una ocupación definida, de ser buenos comerciales difícilmente se encontrarían en esa situación.
- **En reestructuraciones internas de la propia empresa.** Es muy frecuente la tendencia a reducir una pesada estructura interna transfiriendo personal de departamentos como finanzas, operaciones o administración al departamento comercial. Con esto se pretende convertir en una fuente de ingresos lo que era una fuente de gastos. Pero rara vez funciona. Este tipo de personal, trasladado a la fuerza, demuestra su adhesión inicial al cambio, qué remedio ya que la alternativa suele ser el despido, pero la incapacidad para realizar una fructífera labor comercial emerge en el corto plazo. El mundo comercial está lleno de personas que no han cumplido expectativas en otros departamentos y, por el motivo que sea, la empresa prefiere no prescindir de ellos y les da una nueva oportunidad en el

departamento comercial. Son comerciales sin vocación ninguna, que llegan a su nueva responsabilidad con un ataque de pánico porque ellos, obviamente, ni son ni nunca han querido ser comerciales.

- **En una ETT.** Nadie trabaja en una empresa de trabajo temporal salvo que no le quede otro remedio. Ingresos escasos, inestabilidad, frecuentes cambios, trabajo muy sometido a permanente escrutinio, son algunas de las características que suelen acompañar al trabajo desarrollado en este tipo de empresas. Muy pocos comerciales, y menos buenos, necesitan someterse a este tipo de régimen laboral, ya que las empresas les buscan para trabajar en su plantilla y en unas, habitualmente, buenas condiciones. No obstante, las empresas de trabajo temporal pueden aportar candidatos interesantes si nos facilitan personas muy jóvenes, con los estudios recién terminados, y que todavía no han tenido tiempo de lucir sus capacidades en el mercado. Es decir, si somos capaces de descubrir esa perla sin pulir.
- **En amigos y familiares.** Si el amigo o familiar no tiene una ocupación definida, podemos acudir a las reflexiones ya apuntadas sobre esta circunstancia. Poco más que añadir. Si no es el caso y están trabajando de comerciales, pero pensamos que pueden ser buenos para nuestra empresa, pregúntate si estás analizando la situación con objetividad. Quizás te esté cegando el cariño, el amor o la amistad y tu valoración no sea objetiva.

El autor



Foto: © Sergio Marijuan

Daniel Gómez Visedo (Madrid, 1961) es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid. Ha completado su formación realizando cursos de marketing, seguros y gestión de grandes cuentas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Holanda y España.

Su actividad profesional se ha desarrollado principalmente en el sector asegurador y servicios, donde ha desempeñado responsabilidades de key account manager, dirección comercial, dirección de I+D y dirección general en diferentes empresas. Ha residido en Colombia donde lideró el primer proyecto de bancaseguros en ese país. En la actualidad es director de Desarrollo de Negocio de Europ Assistance (Grupo Generali).

Es autor de los libros *Buscando señales de vida inteligente en el comité de dirección* (Planeta, 2015) y *Cómo se ganan (y se pierden) las grandes cuentas* (Libros de Cabecera, 2017).



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que tratan. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com
También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.