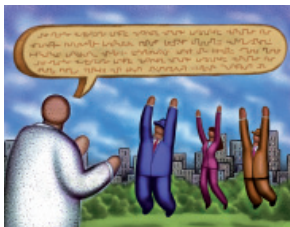


Hace una década, 3M intentaba solucionar el problema de encontrar nuevos talentos. ¿Cuál fue su innovadora solución? ¡Enseñar a vender en las aulas universitarias!

EL CASO PRÁCTICO DE 3M: CÓMO ATRAER A LOS VENDEDORES MÁS VALIOSOS



Julia Chang

Autora especializada en márketing y ventas.

Consciente de la importancia del talento en la empresa y ante la dificultad de atraerlo y retenerlo, 3M lleva poniendo en práctica desde hace más de una década una estrategia pionera e innovadora orientada a formar, motivar y promocionar a las personas con talento en el ámbito universitario.

La primera vez que 3M invitó a sus oficinas a representantes de universidades para debatir cómo podían colaborar para enseñar a vender y crear programas de becas, la reunión no duró mucho. Esto se debió a que la mayoría de esos representantes “pensaba que no se podía enseñar a vender”, explica Jimmie Gaulden, director de gestión del talento de 3M, empresa conocida por productos tales como las notas Post-it y la cinta adhesiva Scotch. “El decano de una de las escuelas de negocios llegó a preguntar: ‘¿Realmente cree que puede enseñar a alguien a vender?’”.

Sin embargo, los representantes de dos o tres de estas universidades comprobaron cuántos cursos sobre formación en ventas ofrecían en sus facultades y volvieron a llamar con unos resultados decepcionantes. “El contenido de formación en ventas en sus planes de estudio probablemente no llegaba al 10% —explica Gaulden—. Prácticamente todos sus estudiantes de márketing iban a ocupar puestos de ventas, por lo que eso los preocupaba”. La deficiente composición de las clases de ventas impulsó a uno de estos centros, la Tuskegee University, a celebrar un simposio sobre formación en ventas. Invitó a unas catorce facultades con el fin de analizar cómo enseñar a vender y contó con la presencia de una docena de empleados de 3M para debatir exactamente lo que significaba vender y hasta qué punto esta carrera podía ser gratificante.

Todo esto ocurrió hace más de una década. Actualmente, 3M es el líder en el desarrollo de la formación en ventas en el ámbito universitario. Se ha asociado con diez facultades en lo que denomina la Frontline Initiative. Con ella, 3M contribuye a patrocinar programas de formación en ventas, a desarrollar planes de estudio y a impulsar la visibilidad de las ventas como carrera en tales universidades, además de dirigir un programa de prácticas en ventas. A cambio, la empresa tiene acceso a la siguiente generación de profesionales de ventas, una gran diversidad de jóvenes cultos y formados —un grupo demográfico que muchas empresas ansían, pero al que no pueden atraer y conservar sin arrostrar grandes dificultades—.

Según un estudio de más de trescientas empresas realizado en el Programa de Liderazgo en Ventas de la DePaul University, una

de las universidades asociadas con 3M, sólo el 36% de las empresas proporciona formación sobre liderazgo en ventas, el 22% utiliza sistemas para descubrir el talento para las ventas y el 19% logra que las personas más valiosas ocupen los puestos de trabajo para los que están mejor preparadas.

“El grado de capacidades que se necesita actualmente en ventas es muy diferente del que se necesitaba hace veinte años”, afirma David Hoffmeister, codirector del Programa de Liderazgo en Ventas de la DePaul University. “Se

espera que los vendedores sean expertos en lo que respecta a las capacidades empresariales y el pensamiento crítico, que comprendan la gestión de la cadena de suministro y que reúnan toda una serie de requisitos que antes no estaban en la lista. Son, de hecho, directores comerciales y a las empresas les resulta difícil encontrar personas que no sólo comprendan en qué consiste una carrera dedicada a las ventas, sino que también quieran desarrollar una carrera profesional en este ámbito”. 3M se anticipó a esta situación y su solución fue formar y preparar a futuros vendedores, en lugar de esperar a que la reserva de personas con talento en ventas se agotara.

Definir la carrera de ventas

La empresa 3M ha contratado recientemente a más de ciento ochenta vendedores y el número de nuevas incorporaciones sigue aumentando con el tiempo. La elevada demanda de talento hace que sea fácil comprender por qué la empresa está tan interesada en hallar un grupo de personas con un alto potencial en ventas. Con anterioridad a su asociación docente, 3M buscaba nuevos empleados en las universidades, pero, francamente, como reconoce Gaulden, “era todo un reto convencer a

“Mediante la Frontline Initiative, 3M contribuye a patrocinar programas de formación en ventas, a desarrollar planes de estudio y a impulsar la visibilidad de las ventas como carrera universitaria”

los mejores estudiantes de que ventas era una profesión gratificante. Muchos pensaban que se trataba de persuadir al cliente de que comprara algo que no deseaba comprar. La imagen que se asociaba con esta profesión era la del vendedor de coches usados”.

Por este motivo, una parte importante de la Frontline Initiative está dirigida a la carrera de ventas. Los directores comerciales de 3M visitan las aulas para hablar sobre su trabajo, las capacidades que esta profesión requiere, cómo realizar llamadas a los altos directivos y cómo gestionar las cuentas clave. Los esfuerzos han atraído a muchos estudiantes de las universidades asociadas a ventas, una carrera en la que, de lo contrario, posiblemente no habrían pensado. Casi todos los alumnos de primer y segundo año que acceden al College of Commerce de la DePaul University afirman que no tienen intención de trabajar en el ámbito de las ventas, pero, cuando se gradúan, en torno al 70% de los estudiantes especializados en márketing acaba aceptando un puesto de ventas. “Estos estudios ponen a las personas en contacto con el lado profesional y real de las ventas”, explica Hoffmeister.

Asimismo, quienes se apuntan al programa de 3M afirman que se sorprenden de acabar pensando en ventas e inician un período de prácticas de doce semanas bien capacitados y preparados para vender. De hecho, vender, venden. Generalmente, en torno a veinte becarios al año pasan la mitad del tiempo

trabajando activamente con los clientes. “El período de prácticas les permite echar un vistazo a las ventas, ver cómo es de verdad esta carrera profesional”, explica Bob MacDonald, vicepresidente *senior* de márketing y ventas de 3M y patrocinador de la Frontline Initiative en 3M. “Las técnicas para vender requieren una gran cantidad de aprendizaje. Se trata realmente de una profesión. Los estudiantes necesitan formación en las técnicas de venta, pero también necesitan conocer las herramientas y las tecnologías que facilitan dichas técnicas. El período de prácticas ofrece a los estudiantes una gran oportunidad para ver si ésta es la carrera adecuada para ellos”.

Hallar futuras estrellas en ventas

El programa de 3M no es exclusivamente una iniciativa filantrópica. La propia empresa es sincera con respecto al hecho de que sus asociaciones con universidades se pusieron en marcha con el fin de ayudarla a hacer frente a los retos de sus propias incorporaciones en ventas. Además de hallar una gran diversidad de vendedores inteligentes y con grandes aptitudes empresariales, la empresa también quería actualizar la capacidad de ventas rápidamente y reducir los períodos de preparación.

Fiel a la filosofía de 3M, en la que la innovación es un valor central, la empresa decidió implementar su propia solución creativa para abastecer la reserva de talento. “Siempre intentamos contratar personas que estén dispuestas a ser emprendedoras –asegura MacDonald–. Los estudiantes salían de las universidades con un título en Administración de Empresas, pero nadie estaba llevando a cabo un buen trabajo en lo que concernía a enseñar a estas personas a tener éxito a la hora de vender, a pesar de que, en muchos casos, el primer puesto de trabajo en una empresa suele encontrarse en este departamento”.

Las universidades que solicitan ser miembros del Frontline Education Partnership de 3M deben demostrar predisposición a aceptar que “es posible impartir una formación en ventas e integrar esta materia en los planes de estudio de sus ofertas globales de formación empresarial –explica Gaulden–. Tienen que estar muy seguras de que pueden llevar a cabo un cambio de paradigma como éste, lo

Sólo el 36% de las empresas proporciona formación sobre liderazgo en ventas, el 22% utiliza sistemas para descubrir el talento para las ventas y el 19% logra que las personas más valiosas ocupen los puestos de trabajo para los que están mejor preparadas

que para unas universidades es más fácil que para otras”. Si son aceptadas, desarrollan gran parte de sus materias de curso tomando como base lo que 3M busca en sus agentes de ventas. “Las universidades saben perfectamente cuáles son nuestras necesidades y configuran los planes de estudio basándose en ellas –asegura Gaulden–. Nosotros no somos académicos; ellas sí, y son especialistas en coger nuestras competencias y elaborar un plan de estudios que nos permita crecer estratégicamente”. La empresa también organiza simposios con sus socios para debatir posibles modificaciones en los planes de estudio, estrategias de referencia y tendencias en la profesión.

Además de financiación, a las universidades se les asigna un jefe de equipo (un directivo local de 3M) que coordina las actividades, visita las clases para hablar sobre ventas y está atento a la hora de descubrir posibles incorporaciones. “Una vez que estás en el aula y ves a los mismos estudiantes por segunda vez, empiezas a familiarizarte con ellos”, explica Margaret Smith, jefa de equipo y directora comercial de 3M. “Algunas veces, un profesor me dice: ‘Tiene que conocer mejor a esa persona’. Entonces digo al estudiante: ‘Si quieres esta beca, tenemos que conocernos’”.

La formación previa que reciben en las universidades ha marcado una diferencia: 3M ofrece el 85% de sus puestos a los estudiantes en prácticas y, según Gaulden, aunque algunos reciben ofertas de la competencia, la mayoría decide entrar a trabajar en 3M. Cuando se le pregunta sobre su efectividad frente a las contrataciones de agentes de ventas no procedentes de este programa de prácticas, bromea: “Bueno, eso es secreto comercial, ¿no? Digamos que son más rápidos porque cuentan con formación y con un período de prácticas, y los beneficios para la corporación son enormes. Alcanzan rápidamente la máxima productividad porque ya disponen de capacidades empresariales, por lo que sí mejora nuestra capacidad para hacer más. Una gran cantidad de nuestras empresas está terriblemente entusiasmada con la posibilidad de contar con graduados del programa Frontline”.

Con la guerra por el talento en constante aumento, los esfuerzos de 3M han puesto de relieve el valor de los programas de formación en ventas. Los estudiantes no sólo aprenden a desarrollar sus

capacidades en el área de ventas, sino que además estudian esta materia como una disciplina, al tiempo que realizan prácticas profesionales. En DePaul, por ejemplo, se enseña a los estudiantes de ventas a establecer contactos y practican en una fiesta para estudiantes y empresas asociadas, entre las que se hallan Target, Kellogg’s y State Farm, además de 3M. DePaul también colabora con sus socios para conseguir que obtengan los empleados que mejor se ajustan a sus necesidades.

“El beneficio del programa es tener acceso a una gran variedad de organizaciones y a las exigencias que plantea la carrera de ventas. Además, se explica a los estudiantes qué implica la carrera, desde las consideraciones éticas hasta las aplicaciones técnicas necesarias para vender hoy día”, indica Daniel Strunk, un directivo que imparte cursos de marketing y ventas en DePaul. “Creo que los estudiantes que se incorporan a la plantilla de 3M procedentes de programas que se centran en las ventas tienen una idea mucho más clara de adónde se dirigen y de cuál es la profesión que han elegido”. □

«El caso práctico de 3M: cómo atraer a los vendedores más valiosos». © Bill Communications Inc. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Sales & Marketing Management* con el título “Sales by the Schoolbook”. Referencia n.º 3429.

“ Fiel a la filosofía de 3M, en la que la innovación es un valor central, la empresa decidió implementar su propia solución creativa para abastecer la reserva de talento ”

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21187 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial