

CAPÍTULO 3

EJEMPLO DE COSTOS DE UNA MALA CONTRATACIÓN EN VENTAS

Costos de una mala contratación

Realicemos conjuntamente algunos cálculos simples.

Paso 1: Primero, anota las ventas anuales que esperas de un colaborador talentoso. Escribe tu respuesta aquí mismo, en la línea # 1. **Para fines de este ejercicio digamos...**

1. Dos Millones Cuatro Cientos Mil Pesos (\$2,400,000.00)

Paso 2: A continuación, en la línea # 2 escribe las ventas anuales que esperas de colaboradores mediocres. Para darte alguna orientación, generalmente esperamos que los colaboradores mediocres logren entre el 40 al 60% de lo que producen los colaboradores talentosos. **Esto sería unos...**

2. Un Millón Doscientos Mil Pesos (\$1,200,000.00)

Paso 3: Resta la línea 2 de la línea 1 y escribe el resultado en la línea #3. Esta diferencia es tu brecha de ventas anuales para cada colaborador mediocre.

3. Un Millón Doscientos Mil Pesos (\$1,200,000.00)

Paso 4: Ahora, analicemos los costos más insidiosos que cada **colaborador mediocre** genera en tu empresa. Primero, piensa en la cantidad de clientes que un colaborador mediocre pierde por negligencia, falta de seguimiento, mal comportamiento o todos los anteriores. ¿Cuánto te cuesta eso anualmente? Sabemos que es casi imposible estimar rápidamente. Para los propósitos de esta discusión, seamos conservadores. Considera un cliente perdido por año, o el 10% de las ventas de un colaborador talentoso. Escribe esa cantidad en la línea # cuatro. **Esto representaría...**

4. Doscientos Cuarenta Mil Pesos (\$240,000.00)

Paso 5: A continuación, considera la cantidad de tiempo extra que tú o tu gerente de ventas invierten supervisando, coacheando y capacitando a los colaboradores mediocres. Ciertamente, necesitan mucha más ayuda que tus colaboradores promedio o exitosos. Por ejemplo, es probable que tengas que pasar más tiempo preparándote para una presentación a un prospecto importante. O bien, es posible que debas tener un análisis más profundo después de que desperdiciaron una oportunidad importante. ¿Qué tal el tiempo en ayudarlos a organizarse para que maximicen el uso de su tiempo?

En mi experiencia, el gerente típico pasa 25% de su tiempo semanal supervisando a los de bajo rendimiento. Un estudio de Future Foundation y SHL en 2004 estimó que el costo anual total de la gestión de los trabajadores de bajo rendimiento en los Estados Unidos fue de \$105 mil millones de dólares.

Para calcular el costo de tu tiempo y la lenta curva de aprendizaje de un colaborador mediocre, usemos el 25 % del salario anual total de un colaborador mediocre como índice para el entrenamiento adicional. Escribe esa cantidad en la línea # 5. Digamos que, incluyendo la carga social y el sueldo anual total fueran de \$360 mil pesos. **El costo sería de...**

5. Noventa Mil Pesos Anualmente (\$90,000.00)

Paso 6: Ahora suma las líneas # 3, # 4 y # 5 y escribe el resultado en la línea # 6. Esta es tu pérdida total en ingresos de venta anuales por cada colaborador mediocre en tu equipo. Probablemente **te sorprenderás, en este ejemplo sería de...**

6. Un Millón Quinientos Treinta Mil Pesos (\$1,530,000.00)

CAPÍTULO 3

EJEMPLO DE COSTOS DE UNA MALA CONTRATACIÓN EN VENTAS

Costos de una mala contratación

Paso 7: El monto de ventas es probablemente la forma más precisa de determinar la pérdida causada por los vendedores mediocres. Para calcular tu pérdida anual, consideremos tu pérdida en el monto de ventas por colaborador mediocre. Simplemente, multiplica la línea # 6 por tu margen de utilidad y escribe el resultado en la línea # 7. Por ejemplo, si tu pérdida total en ventas anuales en la línea # 6 fuera de Un Millón Quinientos Treinta Mil Pesos (\$1,530,000.00), y tu margen de utilidad es del 20 %, tu pérdida anual en **margen de utilidad sería de:**

7. Trescientos Seis mil pesos (\$306,000.00)

En este punto, es posible que te sorprendas de cuánto, en margen de utilidad, te están costando los vendedores mediocres.

Ahora viene quizá el elemento más dañino de todos: el costo de retrasar la acción. Esperando que la situación de alguna manera se corrija por sí sola, todos somos culpables de posponer las confrontaciones desagradables. Desafortunadamente, si un vendedor no es alto en determinación, es decir, si el vendedor es un colaborador mediocre, la investigación muestra que la situación no mejorará, y cada mes que pasa es un desperdicio de los recursos de la empresa. Sigamos con el ejemplo...

Paso 8: La línea # 7 ya te muestra lo que costará esperar otro año; copia esa cifra en la línea # 8b. Puedes multiplicar fácilmente la cifra por 2 o 3 para ver cuánto costará esperar dos o tres años. Después escribe los resultados de esos cálculos en las líneas # 8c y # 8d. Incluso un retraso de seis meses en la acción puede ser costoso. Divide la línea # 8b entre 2 y escribe el resultado en la línea # 8a. Ahora, tómate unos minutos para dejar que estos costos se asimilen. ¿Te espero para que vuelvas de tomar un tequila que ayude a asimilar la cantidad?

8a. Costo de esperar seis meses: Ciento Cincuenta y Tres Mil Pesos (\$153,000.00)

8b. Costo de esperar un año: Trescientos Seis Mil Pesos (\$306,000.00)

8c. Costo de esperar dos años: Seiscientos Doce Mil Pesos (\$612,000.00)

8d. Costo de esperar tres años: Novecientos Dieciocho Mil Pesos (\$918,000.00)

Paso 9: Por si fuera poco, y si tu empresa está en México, la ley del trabajo establece que para despedir a un trabajador debes pagarle 3 meses de salario más 20 días por cada año que haya permanecido en tu empresa.

Es decir, agrégale al menos otro 30 % del sueldo anual, es decir, otros... Ciento Ocho Mil Pesos \$108,000.00, es decir...

Paso 10: Para el **TOTAL**, simplemente suma los puntos 8b y 9, seguramente te sorprenderá esta conservadora pérdida de recursos.

¡Esto es mucho dinero para la mayoría de las empresas!

3.1 COSTOS DE UNA MALA CONTRATACIÓN EN VENTAS

Paso 1: Ventas anuales que esperas de un colaborador exitoso.

Paso 2: Ventas anuales que esperas de un colaborador mediocre.
Entre el 40 al 60% de lo que producen los colaboradores exitosos.

Paso 3: Resta la línea 2 de la línea 1 y escribe el resultado:

Paso 4: Cantidad de clientes que un colaborador mediocre pierde por negligencia, falta de seguimiento, mal comportamiento o similares. Conservadoramente, considera un cliente perdido por año, o el 10 % de las ventas de un colaborador exitoso.

Paso 5: Cantidad de tiempo extra que tú o tu gerente de ventas invierten supervisando, coacheando y capacitando a los colaboradores mediocres. Para calcular el costo usemos el 25 % del salario anual de un colaborador mediocre.

Paso 6: Ahora suma las líneas # 3, # 4 y # 5 y escribe el resultado en la línea # 6. Esta es tu pérdida total en ventas anuales por cada colaborador mediocre.

Paso 7: El margen de ventas (después de deducir los costos fijos y variables) es probablemente la forma más precisa de determinar la pérdida real causada por los vendedores mediocres. Simplemente, multiplica la línea # 6 por tu margen de utilidad. Por ejemplo, si tu pérdida total en ventas anuales en la línea # 6 fuera de \$500,000, y tu margen de utilidad es del 20 %, tu pérdida anual es de \$100,000.

Ahora viene quizá el elemento más dañino de todos: el costo de retrasar la acción. Esperando que la situación, de alguna manera se corrija por sí sola, todos somos culpables de posponer las confrontaciones desagradables. Desafortunadamente, si un vendedor ha recibido entrenamiento, ha sido supervisado y ha tenido oportunidades de mejorar, la investigación muestra que la situación no mejorará, y cada mes que pasa es un desperdicio de los recursos de la empresa.

Paso 8: La línea # 7 ya te muestra lo que costará esperar otro año; copia esa cifra en la línea # 8b. Puedes multiplicar fácilmente la cifra por 2 o 3 para ver cuánto costará esperar dos o tres años. Después escribe los resultados de esos cálculos en las líneas # 8c y # 8d. Incluso un retraso de seis meses en la acción puede ser costoso. Divide la línea # 8b entre 2 y escribe el resultado en la línea # 8a.

Paso 9: Si tu empresa está en México, la ley del trabajo establece que para despedir a un trabajador debes pagarle 3 meses de salario, más 20 días por cada año que haya permanecido en tu empresa. Para este ejercicio considerando 3 meses de salario o el 25% del salario anual. En otros países es regularmente un mes de salario o el 8%

Paso 10: Cuando hayas despedido al colaborador, necesitaras cubrir esa vacante. En términos administrativos ¿cuánto cuesta anunciar, filtrar, entrevistar, verificar, contratar, incorporar, capacitar a un nuevo colaborador?

Total: En la línea de Total suma las líneas 8b y 9

Ahora, tómate unos minutos para dejar que estos costos se asimilen. Piensa... ¿Qué harías con ese ingreso adicional? ¿Cómo se transformaría el ambiente de trabajo y la cultura de la empresa, si contaras con vendedores exitosos