

EL DIRECTOR COMERCIAL DEL FUTURO SEGÚN UN CLÁSICO

FICHA TÉCNICA

- Autor:
Fede Martrat Sanfeliu
Socio Director ActitudPro
Colaborador académico en ESADE sobre liderazgo comercial
- Título:
El director comercial del futuro según un clásico
- Fuente:
“Guerra y paz” de Lev Tolstói
- Descriptores:
Director Comercial, liderazgo, excelencia comercial, ventas, gestión comercial
- Resumen:
Tolstói desgana cuales deben ser las características de un buen líder militar en el s. XIX. ¿Qué elementos pueden aplicarse al director comercial del futuro? ¿Qué cambios podemos observar para un director comercial que quiere obtener lo mejor de sus equipos en la era digital?

He estado leyendo recientemente la obra de Lev Tolstói “Guerra y Paz”, que el conocido escritor ruso escribió en los años 60 del siglo XIX. Me he quedado asombrado al ver que las ideas que él esboza en su libro sobre cómo debe ser un buen líder militar tienen plena vigencia hoy en día. Y específicamente me ha sorprendido darme cuenta de que algunas de estas características pueden plenamente aplicarse a cómo debe ser el Director Comercial que visualizamos en la próxima década.

He seleccionado pues algunos rasgos que él cita, para caracterizar al Director Comercial excelente del 2020 y más allá.

Tolstói describe en el capítulo XII del libro III un momento en el que Rusia está siendo amenazada por las tropas napoleónicas, que ya están cruzando la frontera polaca para entrar en el imperio zarista. En ese momento el autor deja claro que en la corte del zar ruso Alejandro I, nadie parece liderar. El zar

se está inmiscuyendo demasiado en asuntos militares y nadie parece capaz de contradecirle. Es un momento en que las tropas rusas pierden una batalla tras otra, justo antes de la invasión de Rusia por Napoleón.

Es en ese momento cuando el autor ruso denuncia la falta de un líder que pueda aglutinar sus tropas y parar la embestida de Bonaparte.

La austeridad y el rigor

Tolstoi señala en primer lugar, que no se necesitan personas que se vean atraídas por la pompa, los halagos y el poder. Para él, éstas son personas que se mueven permanentemente buscando el agrado de sus superiores. Por lo tanto, lo primero que necesitan las organizaciones no son personas complacientes, ni con ellas mismas ni con los demás.

En toda mi trayectoria cuando he realizado reuniones con vendedores, no he sido capaz de identificar un patrón de comportamiento ganador en un grupo salvo en una cosa. Cuando el grupo de vendedores llega pronto a las reuniones, suele tratarse de un grupo que acaba consiguiendo los objetivos de venta. Transmitir rigor, proactividad y ganas de trabajar es para mí el primer pilar en un equipo de ventas.

Los indicadores apuntan a un entorno 2020 de ralentización, de competencia creciente, y altibajos. La constancia será, a mi juicio, uno de los primeros elementos que marcará la diferencia.

El convencimiento

El autor ruso aboga por un líder que esté convencido de que lo que están haciendo sus equipos es importante y trascendente. Ésa es sin duda otra capacidad clave. Es necesaria la consciencia de que el Director Comercial es el máximo responsable de que entren recursos en la organización en forma de ventas. Por lo tanto, es el máximo garante de transmitir el valor de la empresa a los clientes y al mercado. Es necesaria pues una persona que sepa también trabajar muy bien en equipo con el Comité de Dirección y muy en especial con el Director de Marketing.

Marketing posiciona y comunica el valor en el mercado. En el 2020 el área de ventas deberá explicar ese valor a los clientes a través de distintos canales, y de la forma más cercana posible, ya sea de forma presencial, telefónica, telemática o a través de las redes sociales. Los silos estancos de cada departamento no tendrán cabida en la era tecnológica.

“Transmitir rigor, proactividad y ganas de trabajar es para mí el primer pilar en un equipo de ventas.”

La paciencia

El auto-convencimiento comentado anteriormente, según Tolstói, da al líder un punto de paciencia y la capacidad de saber esperar y conseguir frutos cuando se produzca el momento adecuado.

En ventas, los resultados se consiguen en el medio plazo. Y en la misma línea, el Director Comercial debe saber cuál es el momento preciso para abordar a un segmento, cuando

se producen los procesos de decisión en su mercado, y deberá saber alinear a sus equipos para que los vendedores aprovechen los momentos en los que los clientes son más receptivos.

En el 2020 y más allá, el Director Comercial Excelente deberá ser sin duda conocedor del concepto de ventana de oportunidad y de cuándo debe hacer que su equipo concentre su efectividad.

La tolerancia a la frustración

El autor ruso afirma que cualquier acción militar no depende del general sino de las personas que gritan “Hurra” en lugar de “Estamos perdidos”. Esos últimos son los que inician la retirada antes de la fuga en desbandada. Los generales brillantes saben que, para ganar, ellos mismos deben estar animando a sus soldados, cuando éstos están luchando.

De la misma manera, el Director Comercial debe acompañar y saber orientar a resultados a su equipo, pero sin hacer que éste se desgaste de forma innecesaria. Saber felicitar, pero también estar al lado del equipo cuando los resultados son adversos, afinando la puntería, formándoles y dándoles el apoyo moral necesario.

En el 2020 y en adelante, el Director Comercial deberá hacer frente a grandes altibajos del mercado. Tendrá equipos más reducidos en número, pero mejor formados. Conservarlos y animarlos en los momentos difíciles será

fundamental para después sacar rendimiento de ellos cuando el viento sople a favor.

Pisar el terreno

Para animar a los soldados, es preciso estar con ellos en el frente, y no en el cuartel general, y mucho menos en la corte del zar.

Se busca a un Director Comercial acostumbrado a estar sobre terreno, o por lo menos que lo haya pisado anteriormente. Es preciso por ello que esa persona hable el mismo lenguaje que los demás integrantes del equipo comercial. Yo en los últimos años he asistido a una tendencia a lo que yo llamo “los Directores Comerciales del Powerpoint”. Es decir, a personas con una fuerte orientación al resultado financiero, los márgenes, la gestión de riesgos y a la comunicación interna, pero poco a estar con sus equipos pisando el terreno.

“El Director Comercial debe acompañar y saber orientar a resultados a su equipo.”

No es una tendencia pasajera, ha venido para quedarse y dará sin duda sus frutos, pero nos atrevemos a aventurar que en el 2020 traerá como consecuencia que la distancia psicológica entre la cúpula comercial y la base, cada día será más grande. El Director Comercial que sepa cubrir ese gap, llevará las de ganar.

Saber quién debe ir a la derecha y quién a la izquierda

Tolstoi afirma que el buen líder de un ejército debe saber bien a qué secciones o regimientos debe asignar cada función en el momento de la batalla.

Como se ha dicho tradicionalmente, el peral da peras y el manzano da manzanas. Un buen Director Comercial debe ser capaz de asignar las tareas clave a personas con el talento para hacerlo satisfactoriamente.

El mundo del 2020 será un entorno de especialización creciente en el que las responsabilidades serán cambiantes, las carteras de clientes fluctuarán, y las grandes cuentas tendrán procesos cada vez más complejos. Las soluciones personalizadas serán bien valoradas, pero deberán venir de vendedores adecuadamente seleccionados y especializados en su área.

El último ingrediente: La base ética

Lo más curioso de todo es que entre todas estas características Tolstói no cita la inteligencia. Es más, para Tolstói, el líder no es alguien que deba ser especialmente ingenioso, sino alguien que tenga clara la noción de justicia, y que sepa cuándo deben impartirse recompensas y las acciones correctivas correspondientes.

En un mundo de equipos de ventas de especialistas, los vendedores excelentes serán cada vez más escasos y retenerles cada vez será más difícil. Una gran parte de los autores

especialistas en motivación coinciden en que cada vez más es necesaria una gestión de personas basada en valores.

“Un buen Director Comercial debe ser capaz de asignar las tareas clave a personas con el talento para hacerlo satisfactoriamente”

En los próximos años habrá probablemente gran cantidad de vendedores en el mercado laboral, pero retener a los mejores será muy complicado. Y la sensibilidad hacia las personas será una de las palancas más potentes, si no la que más.

Tolstói explica más adelante como el zar no consiguió un líder que detuviera la invasión de Rusia de Napoleón hasta que apareció el general Kutuzov un año más tarde. Y es que Bonaparte en persona proclamó a sus oficiales un día, que había hecho un descubrimiento sensacional, y era que los hombres llegaban a dar su vida por las medallas. El vendedor de la era del conocimiento deberá estar bien seleccionado, motivado y formado en su campo de especialidad, pero no deberemos olvidar sus emociones y aspiraciones personales si le queremos conservar a nuestro lado.

Tengo la confianza de que estas ideas servirán a los Directores Generales y directivos para visualizar el futuro de sus departamentos de ventas y o por lo menos serán útiles para alinear a sus Directores Comerciales.