

EL DIRECTOR COMERCIAL ANTE UN CONTEXTO DE RALENTIZACIÓN

FICHA TÉCNICA

· Autor:

Fede Martrat

Compagina su actividad profesional como socio director de ActitudPro con la de colaborador académico de ESADE, de varias asignaturas sobre excelencia comercial y en distintos programas de ESADE relacionados con la dirección de equipos comerciales y la efectividad en ventas.

· Título:

El director comercial ante un contexto de ralentización

· Descriptores:

Comercial, dirección de equipos, marketing, ventas, estrategia.

La OCDE acaba de pronosticar una desaceleración de la economía mundial durante 2019 y 2020. ¿Recuerdan que esta misma entidad ya aventuraba en 2006 una ralentización del crecimiento para 2007? En 2008 Lehman Bros. caía y un efecto dominó sacudía todas las bolsas.

Algo parecido a lo que ocurrió entonces con la economía –la global y la española-- está sucediendo ahora, con el ciclo de crecimiento inaugurado en 2013 que ralentizó durante 2018 y este año ha terminado por enfriarse. Un indicador que se suma a otros que hacen que las organizaciones no puedan permitirse el lujo de mirar hacia otro lado.

Ante este contexto, ¿qué rasgos deben caracterizar los mejores directores comerciales

en 2020 y más allá? ¿Qué cualidades deben tener para seguir siendo el motor de sus empresas, pues éstas dependen básicamente de vender sus productos o servicios?

De entrada, diré que, 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 llega pronto a las reuniones y citas, con ganas de trabajar. Transmitir rigor, proactividad y constancia es, pues, el pilar básico para un equipo de ventas, en el escenario de ralentización, competencia creciente y altibajos pronosticado.

Convencimiento y presencia

Otro aspecto tiene que ver con el convencimiento: Un líder debe estar genuinamente convencido de que lo que hacen sus equipos es importante y trascendente. A su vez, el director comercial es el máximo responsable de que entren recursos en la organización en forma de ventas por lo que debe ser capaz de transmitir el valor de la empresa



a los clientes y al mercado, sabiendo involucrar al Comité de Dirección y, muy especialmente, al equipo de Marketing, que es el que posiciona y comunica el valor en el mercado.

Pero no sólo eso, sino que la persona al frente del equipo comercial deberá hablar el mismo lenguaje que los demás y dejar de ser “director comercial del Powerpoint”, esa tipología con una fuerte orientación al resultado financiero, los márgenes, la gestión de riesgos y a la comunicación interna, pero que jamás está con sus equipos pisando el terreno.

Paciencia, timing y tolerancia a la frustración

La compulsión por la inmediatez de los resultados es enemiga para un equipo comercial ya que éstos se consiguen en el medio plazo. En la misma línea, el director debe saber cuál es el momento preciso para abordar a un segmento, cuándo se producen los procesos de decisión en su mercado y, por supuesto, saber alinear a sus equipos para que aprovechen los momentos en los que los clientes son más receptivos, estando muy familiarizado con conceptos como la ventana de oportunidad o la venta challenger. Todo ello, sin provocar desgaste. Sabiendo felicitar, pero, también, estar al lado y apoyar al equipo cuando los resultados son adversos.

A partir de 2020 los equipos comerciales serán más reducidos, pero mejor formados y más capaces. Conservarlos y animarlos en los momentos difíciles será fundamental para sacar rendimiento de ellos cuando el viento

sople a favor.

Será asimismo muy importante la capacidad de asignar las tareas clave a personas con el talento para hacerlo satisfactoriamente, pues 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, por lo que harán falta vendedores adecuadamente seleccionados y especializados en cada área específica.

La ética como elemento de conservación del talento

La digitalización nos trae un mundo de equipos de ventas de especialistas. Los vendedores excelentes serán cada vez más escasos y retenerles será muy difícil. Según diversos expertos en motivación, será cada vez más necesaria una gestión de personas basada en valores.

En los próximos años, retener a los vendedores que hayan entendido y “sobrevivido” a la venta digital será un reto complicado. Y la sensibilidad hacia las personas será una de las palancas más potentes para saber seleccionar, motivar, formar y mantener a nuestro lado a los talentos; algo que sólo será posible entendiendo sus emociones y aspiraciones personales.

SOBRE EL GRUPO ACTITUDPRO

El Grupo ActitudPro está formado por ActitudPro y Actitud Comercial. Fundada en el 2005, ActitudPro es la firma que apoya a las empresas en la excelencia comercial mediante consultoría, formación y coaching. Su filial, Actitud Comercial, selecciona a vendedores y dispone de task force propia (equipos de vendedores y tele concertadores) para que los clientes con los que trabaja vendan más. El Grupo está presente en España, Francia, Portugal, Alemania y México y estas son algunas de sus credenciales:

