

Análisis

El director comercial ante un contexto de ralentización

Convencimiento, paciencia y ética son las características clave que deben tener para seguir siendo el motor de sus firmas

Fede Martrat Socio director de ActitudPro y colaborador académico de Esade en excelencia comercial



RAWPIXEL (PIXABAY)

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 Brothers 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 se 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 a los mejores directores comerciales en 2020 y más allá? ¿Qué cualidades deben tener para seguir siendo el motor de sus empresas, pues estas 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.

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 solo eso, sino que la persona al frente del equipo comercial deberá hablar el mismo lenguaje que los demás y dejar de ser *director comercial de 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.

Es el turno de la paciencia. La compulsión por la inmediatez de los resultados es enemiga para un equipo comercial ya que estos 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,

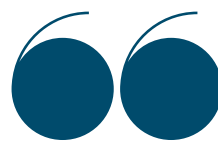
saber alinear a sus equipos para que aprovechen los momentos en los que los clientes son más receptivos, estando muy familiarizado con conceptos como la ventana de oportunidad o la *venta challenger*. Todo ello, sin provocar desgaste. Sabiendo felicitar, pero también estar al lado y apoyar al equipo 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.

Por último, la ética. La digitalización nos trae un mundo de equipos de ventas de especialistas. Los vendedores excelentes serán cada vez más escasos y retenerlos 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 solo será posible entendiendo sus emociones y aspiraciones personales.



El único patrón de comportamiento ganador que he conocido es el del grupo que llega pronto a reuniones y citas

Tribuna

El crudo, al albur de la guerra comercial

Stéphane Monier

CIO de Lombard Odier

El ataque de septiembre con drones a la producción de petróleo de Arabia Saudí, que de la noche a la mañana redujo temporalmente a la mitad la producción, puso de relieve las vulnerabilidades de la infraestructura del reino. Mientras que los rebeldes en Yemen reivindicaron la responsabilidad del ataque, Washington y Riad lo consideraron imposible sin el apoyo de Irán.

El conflicto de Oriente Próximo está demostrando ser un indicador de las tensiones entre EE UU (y sus aliados, incluido Arabia Saudí) e Irán, China y Rusia. EE UU respondió preparando nuevas sanciones contra Irán y el presidente Donald Trump ha dicho repetidamente que su Administración está estudiando opciones y ha suavizado los llamamientos a la represalia militar. El ministro de Exteriores de Irán, Javed Zarif, negó su participación, repitiendo los llamamientos para que se reinicien las conversaciones a fin de resolver las diferencias con EE UU sobre el programa nuclear de Irán.

En mayo de 2018, EE UU se retiró unilateralmente de sus compromisos con los Gobiernos europeos para limitar las ambiciones nucleares de Irán y volvió a imponer sanciones al país. Eso dejó a Teherán con pocas opciones de negociación y una producción de petróleo cada vez menor.

El impacto inmediato del ataque del 14 de septiembre afectó a 5,7 millones de barriles por día, el equivalente a alrededor del 5% de la producción mundial, lo que elevó los precios del petróleo crudo casi un 15%. Aun así, la compañía petrolera nacional Saudi Aramco restauró su producción en dos semanas. El peligro es que cualquier obstáculo adicional para la economía mundial, que ya está haciendo frente a las perturbaciones comerciales entre Washington y Pekín (incluida la compra de menos petróleo estadounidense por parte de China) y a las incertidumbres en torno al Brexit, se traduzca en una menor demanda de los consumidores y en una ralentización generalizada.

Históricamente, China, el mayor importador de crudo del mundo, obtiene su petróleo de Rusia, Arabia Saudí e Irán. A raíz de los primeros aranceles estadounidenses sobre los productos chinos, las importaciones chinas de petróleo de EE UU se redujeron a la décima parte.

En el contexto actual, un aumento de los precios del petróleo y el deterioro de la economía mundial deberían hacer que el dólar estadounidense se apreciara progresivamente frente a las monedas cíclicamente sensibles, especialmente la rupia india y la lira turca. Cualquier deterioro más amplio también haría que el oro atrajera flujos de refugio seguro, especialmente en el contexto de los bajos rendimientos de los activos de los refugios tradicionales.

Dicho esto, es poco probable que exista un alto riesgo de una crisis petrolera a largo plazo. En nuestra opinión, el único desencadenante de una crisis profunda y duradera (y de unos precios del petróleo más altos) sería un conflicto prolongado alrededor del estrecho de Ormuz. Una cosa está clara: las consecuencias no deseadas de la diplomacia nuclear y comercial de EE UU se están manifestando en Oriente Próximo por el petróleo.