

El Talento Comercial, un bien escaso



Como es bien sabido, la pandemia y la “gran dimisión” que siguió a ésta, así como la evolución demográfica (jubilación progresiva de los boomers) están recrudeciendo la llamada **“batalla por el talento”**, de la que se viene hablando en estos 20 últimos años.

Con independencia de este contexto post-pandémico, que afecta también a la función comercial, en éste ámbito hay **dificultades específicas** que repercuten directamente en la **cantidad y calidad del Talento comercial disponible**. Las principales son:

1. HAY UNA BAJA CULTURA COMERCIAL

La sociedad no valora el oficio comercial, es un trabajo de rebote, pocas veces una elección. Y, sin embargo, **la actividad comercial**, lejos de ser un trabajo que puede hacer cualquiera que tenga don de gentes, **requiere personas muy bien amuebladas** en términos intelectuales.

En la realidad de cada empresa, el **departamento comercial** y en concreto los comerciales, suelen ser considerados como una **mera correa de transmisión de precios y productos al mercado**. A menudo se infravalora a los comerciales y por ende se los infrutiliza, cuando debieran ser la punta de lanza de la empresa y un departamento clave por ser el generador de los ingresos.

La generación que hoy ocupa los puestos senior de comercial e incluso los niveles intermedios de management se formó en un contexto de abundancia (baste recordar que el crecimiento del PIB entre 1996 y 2008 se situó en torno al 3,5% de media), que despachó más que vender en sus etapas iniciales. **Carecen, por tanto, en muchos casos, de un enfoque de la venta y de gestión comercial profesionales**. Siendo estos los mentores de los nuevos comerciales, es normal que la **cultura comercial todavía se mantenga pobre**, lo que retroalimenta la percepción que el resto de la empresa mantiene sobre los comerciales.

2. EL TALENTO COMERCIAL ES ESCASO Y “RARO”

Un buen comercial capaz de realizar una venta profesional, que influya en **cliente y venda el valor añadido de sus soluciones** exige una combinación de **competencias o cualidades poco habituales**. Habrá de ser, a un tiempo, un **analista** con buenas dotes intelectuales para crear valor para el cliente, un consultor en su producto y mercado con un alto nivel de experiencia y conocimiento, y, un profesional capaz de combinar **cualidades morales y comunicativas** que integran persuasión, asertividad y empatía (que no simpatía).

Esta combinación es difícil de encontrar. Por un lado, el **ANALISTA** acostumbra a desarrollar su carrera en otros departamentos “más técnicos”, se encuentra cómodo delante de su hoja Excel o su CRM o hablando de las ventajas de su producto o servicio, pero no tanto delante de un cliente que no quiere comprarle.

Por otro, la **persona dotada de cualidades y habilidades sociales y morales fuertes** o bien no tiene a veces el reposo para analizar y pensar, o bien, simplemente escasea en la función comercial, que habitualmente está copada por perfiles demasiado empáticos y carentes de asertividad y carácter delante del cliente.

3. EL COMERCIAL DEBE COMBINAR AUTONOMIA E INICIATIVA CON UN FIRME COMPROMISO CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Habitualmente las personas **obedientes y disciplinadas** son poco creativas y capaces de asumir riesgos, y a la inversa, **los que son muy confiados en sí mismos y creativos**, son reticentes a seguir las líneas de actuación de su empresa y a ceñirse a un marco.

Y, sin embargo, se precisan ambos. El comercial tiene que contar con **autonomía para tomar decisiones**.

La interacción comercial no se puede encerrar en un sistema o “algoritmo” fijado dónde todo esté escrito y él solo sea una mera correa de transmisión.

Se espera de un comercial que encuentre **soluciones creativas** a los requerimientos del cliente, que resuelva los habituales problemas de producto o servicio que sepa ajustar las condiciones si el pedido del cliente lo merecen etc. Todo ello, no obstante, dentro del marco de una **política comercial** y una estrategia corporativa, dónde no todo cabe.

Resulta **complicado desarrollar esta combinación** de disciplina y rigor por un lado, y de autonomía y creatividad por otro.

Hemos pasado de una economía transaccional a una economía del conocimiento.

- **Antes de Internet y la Globalización**, el papel del comercial en una economía transaccional era poner en contacto cliente con proveedor.
- **La Globalización ha cambiado la división internacional del trabajo**, cada vez más, los productos commodities o Budget tienden a desaparecer del portfolio de las marcas multinacionales de las economías desarrolladas, quedando solo **productos más complejos y diferenciados**.

Mientras los productos *commodities*, ya no justifican el uso de un recurso caro (y escaso) como es el comercial, los segundos si lo merecen, pero, lógicamente de un comercial mucho más capaz de mostrar y defender el valor.

Solo un comercial “asesor” que aporte luz al cliente y le ayude a encontrar o construir una solución, aporta valor.





Los perfiles tanto en venta como en management comercial que son capaces de actuar con este mix de cualidades tienen un impacto sobresaliente en los resultados. No es extraño observar, en un equipo de, pongamos 10 comerciales, cómo 2-3 de ellos (curva de gauss) hacen el 60% de las ventas. Las empresas son conscientes de esta **brecha de productividad**, no obstante, la toleran, al menos mientras la cifra no se resiente. Pero en un contexto de **contracción del mercado**, como el que nos toca vivir, esta merma de productividad es más difícil de seguir tolerando.

Conclusiones

- Necesitamos **menos comerciales, pero más preparados** y comprometidos con la calidad y la estrategia.
- Esperar que la **renovación generacional** vaya mejorando la calidad y productividad de los equipos **no es la solución.**
- En un contexto de contracción de la demanda, se **requiere incrementar sustancialmente la productividad comercial.** Mantener la cifra, cuando no crecer, solo es posible **ganando cuota** y esto solo es factible tomando decisiones que **impulsen la cultura comercial**, adecuen la organización y aseguren contar con el escaso talento comercial.



JOSÉ CARLOS SAINZ
Associate Director
Alexander Hughes Spain
jc.sainz@alexanderhughes.com