

Cuando los business managers juniors olvidan (demasiado rápido) que son comerciales

Frédéric Le Pennec · 23 de abril de 2025



Muchos business managers juniors descubren demasiado tarde que la prospección está en el corazón de su rol, sin haber sido realmente preparados. Para evitar el rechazo y la fuga hacia otras tareas, es necesario formarlos temprano y dar nuevo sentido a la postura comercial.

Existe una paradoja sorprendente en muchas ESN o empresas de consultoría: se contratan jóvenes business managers con la promesa de un puesto enriquecedor, que mezcla la gestión de misiones, acompañamiento de consultores y relaciones con clientes. Pero una vez en el puesto, la realidad los alcanza rápidamente. La famosa dimensión "gerencial" tan destacada durante el reclutamiento se vuelve secundaria frente a una expectativa inmediata: **prospección, prospección, prospección**.

Ahora bien, estos jóvenes BM no están, en la mayoría de los casos, **ni formados, ni preparados** para esta misión. No provienen del mundo comercial, no han recibido ni las bases de la venta ni los códigos de la prospección B2B. Resultado: descubren un oficio que poco les han explicado, a menudo dejados a su suerte, con como único referente herramientas CRM que deben llenar y KPIs que deben alcanzar.

La prospección telefónica se convierte entonces en una prueba. Una actividad ingrata, percibida como mecánica, repetitiva, y sobre todo marcada por el rechazo. Porque la cultura dominante suele ser la del **volumen**: se debe "hacer las llamadas", alcanzar las cuotas, pasar a la acción sin pensar demasiado. Y como no se les ha enseñado a hacerlo de otra manera, reproducen lo que ven... o lo que adivinan.

Excepto que lo que ven, precisamente, no siempre ayuda. Porque muchos seniors, atrapados en la gestión de sus consultores, lo administrativo o las respuestas a licitaciones, **ya no hacen prospección o casi no la hacen**. Dan consejos, fijan objetivos, a veces organizan reuniones, pero ya no abren nuevas puertas por sí mismos. En otras palabras, ya **no encarnan la dimensión comercial** del oficio. Y sin un modelo a seguir, es difícil para un junior proyectarse, motivarse o incluso progresar.

Muy pronto, algunos se refugian en otras tareas. Gestionan agendas, organizan entrevistas, se encargan de la vida del equipo. Todo menos tomar el teléfono. Todo menos volver a contactar a un cliente o atreverse a un enfoque directo. Como si el corazón del oficio estuviera en otro lugar.

Pero un business manager que no aprende a amar la prospección, es un business manager que corre el riesgo de pasar por alto lo que hace que su función sea rica y de impacto. Porque prospectar no es solo "molestar a la gente": es iniciar relaciones, crear valor, ser el origen de lo que hará vivir a la empresa mañana.

¿Entonces cómo devolver la función comercial al corazón del oficio?

Primero, es necesario **formar a los jóvenes BM desde su llegada**, y no solo sobre las herramientas. Una verdadera formación, práctica y contextualizada, que les muestre **cómo identificar un objetivo, preparar una llamada, despertar el interés, manejar una objeción y concluir un primer intercambio**. No dictándoles guiones, sino ayudándoles a encontrar su propio estilo.

Luego, es esencial **darle sentido a la prospección**, saliendo de una lógica puramente cuantitativa. No es porque se realicen 100 llamadas que se es más eficiente. Lo que importa es la calidad de los intercambios, la pertinencia del mensaje, la regularidad en el esfuerzo. Mejor 10 buenas llamadas meditadas que 50 llamadas en cadena sin una intención clara.

Finalmente, los seniors deben **dar el ejemplo**. No hay nada más formativo para un junior que ver a un manager experimentado tomar su teléfono para realizar una prospección o volver a contactar a un prospecto. No para probar algo, sino para **encarnar lo que esperan de los demás**. La postura comercial se transmite mediante la acción, no mediante diapositivas.

Reaprender a ser comercial no es un retorno al pasado. Es un retorno a lo esencial.