

Consejo de Liderazgo Comercial ADIMUR

Propósito del documento

Este documento recoge, de forma agregada, anónima y estructurada, los principales aprendizajes del Consejo de Liderazgo Comercial celebrado por ADIMUR con directivos de marketing y ventas de referencia de la Región de Murcia, complementados con el análisis de tendencias actuales sobre la función comercial.

El objetivo es claro: generar pensamiento directivo útil, trasladable y accionable para directores comerciales, de marketing y equipos de dirección de empresas murcianas. Servir de guía práctica para directivos que desean evolucionar su rol, ganar impacto estratégico en la organización y dotar a sus departamentos de mayor capacidad de anticipación y transformación.

No se trata de un documento teórico, sino de una hoja de orientación realista, construida a partir de la experiencia compartida por profesionales de primer nivel en sectores tan diversos como el transporte, la limpieza industrial, la automoción, la alimentación, los medios de comunicación, la publicidad o la movilidad empresarial, y contrastada con datos de referencia nacional sobre las expectativas y tendencias del marketing en España.

El enfoque sigue los estándares habituales de ADIMUR: rigor conceptual, conexión con tendencias globales, y orientación clara a la mejora continua directiva y a la toma de decisiones profesional.

METODOLOGÍA

- Consejo profesional con directores comerciales y de marketing de empresas líderes de la Región de Murcia.
- Sesión de debate estructurada en seis ejes estratégicos.
- Notas de trabajo y transcripción de ADIMUR.
- Contraste con el Índice de Expectativas de los Directores de Marketing (IEDM), elaborado por AMKT y GfK para el primer semestre de 2026.
- Las conclusiones se presentan sin atribución individual.



RESUMEN EJECUTIVO

El Consejo de Liderazgo Comercial de ADIMUR ha puesto de manifiesto una realidad compartida por los directivos participantes:

La función comercial y de marketing está en plena transformación, y esta transformación no es solo tecnológica. Es, ante todo, una evolución del rol, del liderazgo y de la cultura organizativa.

Del debate se desprende que hoy se exige al Director Comercial, de forma simultánea:

- **Visión estratégica y pertenencia al comité de dirección, con capacidad de influir en decisiones que van más allá de la venta.**
- **Dominio del dato como palanca de decisión: del CRM a la inteligencia artificial, pasando por la trazabilidad de cada interacción con el cliente.**
- **Liderazgo de equipos con perfiles heterogéneos y expectativas distintas a las de generaciones anteriores.**
- **Capacidad de anticipación al cliente: conocer no solo qué compra, sino cómo piensa, qué valora y cómo se comportará en los próximos años.**
- **Alineación real entre marketing y ventas, superando la tensión histórica entre ambas funciones.**

El Consejo fue especialmente claro en que el principal reto no es la falta de herramientas o de datos, sino la capacidad de convertir esa información en decisiones útiles, y de generar en los equipos el compromiso necesario para ejecutarlas con energía y con método.

Este documento aborda precisamente cómo avanzar desde esa realidad hacia un modelo de dirección comercial más estratégico, más influyente y sostenible en el tiempo.



"El director comercial de hoy no puede limitarse a vender. Tiene que entender el negocio entero, anticipar al cliente y liderar con datos. El que no evolucione hacia ese perfil, corre el riesgo de quedarse obsoleto."

El Director Comercial en el Comité de Dirección: ¿estratega o ejecutor?

Uno de los debates más ricos de la sesión giró en torno a la posición real del director comercial dentro de la estructura directiva de la empresa. La pregunta de partida era directa: **¿actúa como un directivo estratégico o como un responsable de área que ejecuta decisiones tomadas desde la cúpula?**

La respuesta fue unánime en su diagnóstico, aunque variada en los matices: todos los presentes forman parte del comité de dirección o tienen acceso directo a él, y todos coinciden en que el rol comercial ha ganado peso estratégico de forma progresiva en los últimos años. Sin embargo, la realidad operativa sigue tensionando ese espacio estratégico con la urgencia del día a día.

"El comercial que solo vende lo que le dicen que venda, tiene los días contados. El valor real está en traer el mercado a la mesa de dirección y ayudar a decidir mejor."

Claves del debate

Los directivos presentes coincidieron en que el departamento comercial es el que más información recoge del mercado y, por tanto, el que mejor puede anticipar tendencias, necesidades de producto y riesgos de pérdida de clientes. Esta posición privilegiada le confiere una responsabilidad estratégica que va más allá de la consecución de objetivos de ventas.

En empresas con estructuras corporativas diversificadas, el director comercial asume además un rol transversal de cohesión: generar sentimiento de pertenencia entre filiales, alinear líneas de crecimiento y trasladar una narrativa común hacia el mercado. Este perfil exige habilidades que van más allá de la venta: comunicación interna, gestión del cambio y visión de negocio global.

Se identificaron dos perfiles de director comercial claramente diferenciados en la práctica:

- **El perfil estratégico-transversal:** diseña la estrategia de crecimiento, define los mercados objetivo, integra marketing y ventas, y participa en decisiones de producto, precio e internacionalización.
- **El perfil ejecutivo-operativo:** recibe las líneas estratégicas desde el CEO o el propietario, y se ocupa de implementarlas con su equipo sobre el terreno.

En la práctica, los directivos presentes combinan ambas dimensiones en distintas proporciones según el sector, el tamaño de empresa y la cultura organizativa. Lo relevante es que ninguno renuncia a la dimensión estratégica: **todos aportan datos del mercado, proponen iniciativas y participan activamente en la construcción del plan de empresa.**

Un elemento recurrente fue la importancia de que el empresario o CEO entienda el valor del perfil directivo comercial, y no lo limite a una función meramente ejecutora. Cuando el director comercial tiene voz real en el comité de dirección, la empresa toma mejores decisiones de crecimiento, de producto y de relación con el cliente.

Smarketing: alineación entre marketing y ventas

Uno de los temas que generó más debate fue la relación entre los departamentos de marketing y ventas. La separación tradicional entre ambas funciones, con objetivos distintos, métricas divergentes y culturas a veces enfrentadas, fue identificada como uno de los principales frenos a la eficiencia comercial.

El concepto de **smarketing** —la integración real de sales y marketing en torno a objetivos comunes, datos compartidos y responsabilidades cruzadas— fue abordado desde la experiencia directa de los participantes, con ejemplos muy concretos de cómo están resolviendo esta tensión en sus organizaciones.

Tensiones identificadas

- El departamento de ventas culpa a marketing cuando no se alcanzan los objetivos comerciales, y marketing atribuye los fallos a la ejecución del equipo comercial. Esta dinámica es conocida y destructiva.
- Marketing genera visibilidad y demanda, pero la conversión depende de variables que el equipo comercial controla: precios, tiempos de respuesta, calidad del proceso de venta.
- Los ciclos de decisión de compra en sectores B2B pueden extenderse entre seis y dieciocho meses. En ese horizonte, la coherencia entre el mensaje de marketing y la propuesta comercial es crítica.

Modelos que funcionan

Los participantes compartieron distintos enfoques para resolver esta tensión:

- Separación de roles con objetivos compartidos: el equipo comercial no fija precios ni cierra condiciones; esa responsabilidad recae en la oficina técnica o en dirección. El comercial se centra en construir relación y en abrir puertas. Esto elimina conflictos internos y permite medir el trabajo comercial por indicadores cualitativos (visitas, propuestas presentadas, relaciones activadas).
- Comités de producto con participación cruzada: personas de distintos departamentos —no necesariamente directivos— participan en la mejora de productos y procesos. El talento operativo aporta una visión del cliente que la dirección puede perder con el tiempo.
- KPIs de churn para todos los departamentos: si la caída de un cliente se mide solo en comercial, el problema nunca se resuelve en origen. Cuando finanzas, operaciones y administración también tienen indicadores ligados a la retención de clientes, la responsabilidad se distribuye y los problemas se detectan antes.



El método como palanca de resultados: indicadores cualitativos y seguimiento comercial

Uno de los matices que emergió con fuerza en el debate, especialmente en entornos donde el rol del comercial se centra en la apertura de relaciones y la captación de oportunidades, es que la medición del trabajo comercial no puede reducirse al cierre de ventas o al precio final de la operación. Cuando el comercial no controla el precio ni las condiciones — porque esa responsabilidad recae en la oficina técnica o en dirección—, medir su rendimiento únicamente por el resultado final es, a la vez, injusto e ineficaz.

La propuesta que ganó consenso es la siguiente: si el comercial tiene método, el resultado llega como consecuencia natural de la actividad bien ejecutada. Esto implica definir con claridad qué variables cualitativas reflejan que el trabajo se está haciendo bien, independientemente de si la venta ya se ha cerrado.

Esta lógica conecta directamente con la apuesta por la formación interna y la profesionalización del perfil comercial: cuando hay procedimientos claros, protocolos de actuación bien definidos y seguimiento sistemático, el equipo sabe exactamente qué se espera de él en cada fase del ciclo, y el director puede evaluar el trabajo con criterios objetivos y justos.

La conclusión fue clara: los resultados no se gestionan directamente; se gestionan las actividades y los comportamientos que los generan. Un equipo comercial con método, datos y seguimiento produce resultados de forma consistente, incluso en entornos donde el ciclo de venta es largo y la decisión final depende de múltiples actores.



- Calidad y completitud del dato en CRM: que el comercial registre cada interacción de forma rigurosa no es burocracia, es la base del conocimiento de cliente que permite anticipar y crecer.
- Cumplimiento de visitas planificadas: el compromiso con la agenda comercial es el primer indicador de disciplina y de seriedad profesional.
- Incorporación de nuevos prospectos a la base de datos: el pipeline solo crece si hay disciplina en la identificación y registro de oportunidades nuevas.
- Disciplina en el seguimiento comercial: contactar en los plazos acordados, responder con agilidad y mantener viva la relación con el cliente potencial a lo largo de ciclos de decisión que pueden durar meses.

"Marketing debe conseguir que el cliente quiera comprarte. El comercial debe acompañarle en ese proceso. Si marketing hace bien su trabajo, el comercial llega a la reunión con el partido medio ganado."

Talento comercial: captación, perfil y retención

La dificultad para encontrar, formar y retener talento comercial fue uno de los ejes con mayor resonancia emocional en el debate. No se trata solo de un problema de mercado laboral: es un problema de cultura, de expectativas generacionales y de modelos de trabajo que están cambiando de forma acelerada.

El perfil que se busca hoy

La figura del comercial tradicional —extrovertido, resistente a la presión, orientado exclusivamente a cerrar ventas— está dejando paso a un perfil más complejo. Los directivos presentes describieron con precisión las características que hoy valoran en un candidato comercial:



- **Vocación y actitud**, por encima de formación académica. Varios directivos coincidieron en que prefieren formar internamente a alguien con ganas y curiosidad, antes que contratar a alguien con CV impecable pero sin energía.
- **Capacidad de escucha activa y orientación al cliente.** No vender un producto, sino entender qué le duele al cliente y ofrecerle una solución relevante.
- **Visión global y disposición a moverse.** En sectores que operan fuera de Murcia o en mercados internacionales, la disponibilidad para viajar y adaptarse a contextos distintos es un filtro determinante.
- **Capacidad técnica o capacidad de aprenderla.** En sectores con productos complejos, el comercial que habla de tú a tú con el técnico del cliente genera confianza de forma diferencial.
- **Buena persona, antes que buen vendedor.** La expresión fue literal y compartida: en entornos de relación a largo plazo, el carácter y la honradez son activos estratégicos.

Hunter y Farmer: dos perfiles, una estrategia

Uno de los marcos más útiles que emergió del debate fue la distinción entre perfiles cazadores (hunter) y cultivadores (farmer). Esta segmentación permite ajustar los roles, los incentivos y las métricas a la realidad de cada perfil:

- **Hunter:** hábil en la captación, en la apertura de nuevas cuentas y en el cierre de operaciones. Necesita estímulo constante, libertad de movimiento y reconocimiento rápido de resultados.
- **Farmer:** especializado en la fidelización, el desarrollo de cartera y el crossselling. Aporta profundidad de relación, conocimiento del cliente y estabilidad en la cuenta de resultados.

Forzar a un farmer a cazar, o a un hunter a cultivar, es la fórmula para desmotivarlos. Identificar el perfil de cada comercial y diseñar su rol en consecuencia es una de las palancas más eficientes de productividad y retención.



"Yo solo busco a alguien que tenga hambre. La formación técnica me encargo yo de dársela. Pero las ganas, o las traen de casa, o no se pueden enseñar."

Formación interna como ventaja competitiva

Varias empresas presentes han apostado por crear sus propios programas de formación comercial. La lógica es clara: si el mercado no ofrece el perfil que necesitas, fórmalo tú. Algunos elementos destacados:

- Formación sobre el comportamiento del cliente: conocer los perfiles DISC, identificar el estilo de comunicación del interlocutor y adaptar el discurso en tiempo real.
- Formación técnica de producto, especialmente en sectores donde el cliente llega ya muy informado a la conversación comercial.
- Mentoría y acompañamiento en campo, con feedback estructurado y revisión periódica de indicadores cualitativos.

Retención: más allá del salario

El salario emocional fue identificado como palanca clave de retención, especialmente en perfiles jóvenes. Los elementos que más contribuyen a que un comercial decida quedarse:

- Flexibilidad y desconexión real: respetar los horarios, no enviar mensajes fuera de jornada, permitir autonomía en la gestión del tiempo.
- Espacios de participación y voz: reuniones de equipo donde el comercial puede compartir lo que ve en el mercado y sentir que su visión importa.
- Proyecto y crecimiento: la posibilidad de crecer dentro de la empresa, de asumir más responsabilidades o de desarrollar nuevas habilidades.
- Sentido de pertenencia: que el comercial entienda que trabaja para un proyecto colectivo que merece la pena, no solo por un sueldo.

Digitalización e inteligencia artificial en el departamento comercial

La digitalización y el uso de inteligencia artificial en la función comercial fueron abordados desde una perspectiva eminentemente práctica. No como tendencia futura, sino como realidad presente que ya está transformando la manera de vender, de gestionar clientes y de tomar decisiones.

El punto de partida del debate fue claro: sin datos bien estructurados, ninguna herramienta de inteligencia artificial puede aportar valor real. La calidad del dato es el prerequisite de todo lo demás.

El CRM como columna vertebral del departamento comercial

El CRM fue la herramienta más citada como palanca de transformación comercial. Sin embargo, la implantación real del CRM sigue siendo una asignatura pendiente en muchas organizaciones:

- Muchas empresas disponen de CRM pero su uso es inconsistente: el dato no se alimenta de forma sistemática, y cuando el comercial se va, se lleva el conocimiento del cliente consigo.
- El CRM no es solo una herramienta de control: bien diseñado, es el instrumento que permite al director comercial hacer una radiografía de su equipo, identificar oportunidades y anticipar pérdidas.
- Algunos directivos han optado por desarrollar CRM propios, adaptados a la lógica específica de su negocio, en lugar de implementar soluciones estándar que no encajan con sus procesos.

Inteligencia artificial: de la promesa a la práctica

El debate sobre inteligencia artificial fue uno de los más ricos y matizados de la sesión. Los directivos presentes compartieron experiencias muy concretas de cómo están incorporando la IA en sus procesos comerciales:

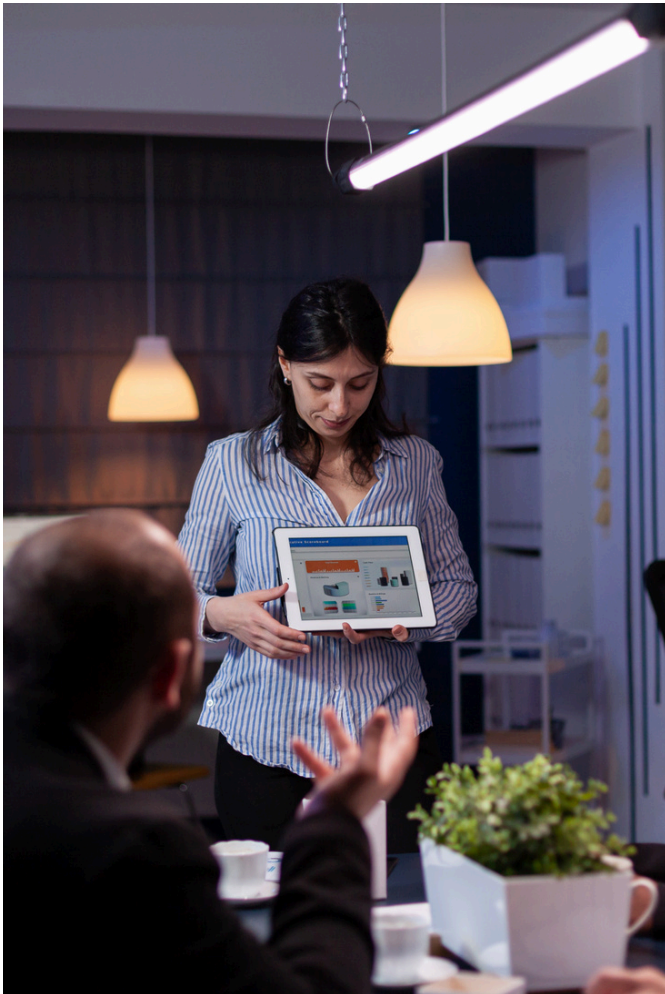
- Sistemas de priorización de cartera: algoritmos que analizan los patrones de consumo de cada cliente y marcan al comercial cuáles son las cuentas que requieren atención urgente, cuáles tienen potencial de crecimiento y cuáles presentan riesgo de baja.
- Asistentes de planificación de visitas: la IA genera la hoja de ruta diaria del comercial, optimizando tiempos y priorizando cuentas según criterios de rentabilidad y riesgo. Varios directivos reportaron incrementos de productividad significativos tras implementar este enfoque.
- Detección temprana de churn: sistemas que identifican señales de deterioro en la relación con el cliente —caída en el volumen de pedidos, reducción de interacciones, cambios en los tiempos de respuesta— antes de que el cliente manifieste su intención de marcharse.
- Automatización de tareas administrativas: la IA asume la parte del proceso que menos aporta al comercial —reporte de visitas, actualización de CRM, seguimiento de propuestas— y le libera tiempo para lo que realmente importa: estar con el cliente.

La reacción inicial de los equipos

Un tema que generó mucha discusión fue la resistencia inicial de los equipos comerciales a la incorporación de herramientas digitales. El miedo a ser controlados, la percepción de que la IA podía sustituirlos, o simplemente la inercia ante el cambio, fueron barreras reales que varios directivos tuvieron que gestionar.

La clave para superar esa resistencia fue siempre la misma: demostrar que la herramienta trabajaba para el comercial, no contra él. Cuando el equipo comprueba que puede ganar más, trabajar mejor y dedicar menos tiempo a tareas que detesta, la adopción se acelera de forma natural.

El consenso final fue claro: la tecnología libera valor solo cuando permite al director comercial dedicar más tiempo a pensar, a relacionarse y a anticipar, y menos tiempo a ejecutar tareas repetitivas. El dato importa, pero importa más la intención de usarlo.



"La IA no toma decisiones por mí. Me pone el conocimiento en la mano en cuestión de segundos. La decisión sigue siendo mía. Solo que ahora llego a la reunión mejor preparado que nunca."

Contexto nacional: las expectativas de los directores de marketing en 2026

Este debate interno conecta directamente con las tendencias que refleja el **Índice de Expectativas de los Directores de Marketing (IEDM)**, elaborado por AMKT y GfK a partir de entrevistas a 229 directores de marketing de grandes empresas españolas en diciembre de 2025:

- El optimismo se modera: los cuatro indicadores del IEDM (comportamiento del mercado, ventas propias, inversión publicitaria e inversión en marketing) mantienen valores positivos, pero muestran una tendencia a la desaceleración respecto al segundo semestre de 2025.
- La inversión publicitaria prevista para el primer semestre de 2026 cae del 1,9% al 1,2%, señal de cautela ante un entorno geopolítico y macroeconómico incierto.
- El marketing crece en peso sobre la facturación total, pasando del 6,9% en 2025 al 7,3% en 2026, lo que refleja su consolidación como función estratégica con impacto directo en los ingresos.
- Los medios digitales siguen liderando la inversión, aunque el 40% de los CMOs encuestados se declaran más pesimistas que hace seis meses, condicionados por la inflación y la incertidumbre económica.

El cliente del futuro y las nuevas generaciones

Uno de los momentos de mayor intensidad del debate se produjo cuando la conversación viró hacia el cliente del futuro. No el cliente de dentro de veinte años, sino el que ya está comprando hoy con hábitos radicalmente distintos, y el que en cinco o diez años liderará los departamentos de compras de las empresas murcianas.

Un cambio de comportamiento sin precedentes

La pandemia fue identificada como el punto de inflexión que aceleró una transformación que ya estaba en marcha: el proceso de compra se desplazó masivamente al entorno digital. Un directivo del sector de automoción lo ilustró con datos propios: antes de la pandemia, el 90% de las transacciones se iniciaban en el concesionario, en una conversación cara a cara con un vendedor. En menos de cuatro meses, ese porcentaje se invirtió: el 96% de las transacciones comenzaron a pasar por canales digitales.

Este cambio no es reversible. El cliente de hoy llega a la conversación comercial habiendo investigado en profundidad: conoce el producto, ha comparado precios, ha leído reseñas y, en muchos casos, ya ha tomado una decisión mental antes de hablar con ningún comercial. El reto ya no es informar al cliente, sino acompañarle y aportarle valor en un proceso que él mismo ha iniciado y parcialmente resuelto.

"Tenemos que dejar de pensar solo en el cliente de hoy. El cliente de dentro de diez años ya existe: tiene veinte años, decide con el móvil y no quiere hablar con nadie que no le aporte algo nuevo. Tenemos que estar ya donde él va a estar."

El papel de la IA en la experiencia de compra

La irrupción de los grandes modelos de lenguaje en la experiencia de compra fue señalada como el próximo cambio disruptivo. El cliente ya puede pedirle a ChatGPT u otras herramientas similares que le ayuden a elegir un coche, un proveedor de limpieza o un servicio logístico, y recibir en segundos una recomendación personalizada basada en sus necesidades.

Esto plantea un reto radicalmente nuevo para los equipos de marketing: ya no se trata solo de posicionarse bien en Google, sino de aparecer de forma favorable en las respuestas que genera la inteligencia artificial. Cómo los LLMs (Large Language Models) interpretan y valoran las marcas, los productos y los servicios es una nueva frontera del marketing digital que todavía se está explorando.

Las nuevas generaciones como empleados y como clientes

El debate sobre el cliente futuro se entrelazó de forma natural con la reflexión sobre el talento joven. Los directivos presentes coincidieron en que las generaciones más jóvenes tienen una relación con la tecnología, con el tiempo y con el trabajo radicalmente distinta, y que intentar gestionarlas con los mismos parámetros de hace veinte años es un error costoso.

Un estudio reciente de Telefónica fue citado en el debate: los jóvenes no quieren trato humano con marcas, bancos o instituciones. Prefieren resolver sus interacciones de forma autónoma, digital y sin fricción. El trato humano lo reservan para su círculo cercano. Esta tendencia, lejos de ser una amenaza, es una oportunidad para las empresas que sepan diseñar experiencias digitales que sean realmente buenas.

Al mismo tiempo, la curiosidad fue identificada como el rasgo más valioso en los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. El reto para las empresas no es convencer a esta generación de que trabaje de una determinada manera, sino diseñar entornos que estimulen esa curiosidad y que satisfagan sus expectativas de aprendizaje, flexibilidad y propósito.

Palancas de transformación: qué haría cada directivo

Al cierre del Consejo, se pidió a cada participante que identificara una sola palanca capaz de transformar la función comercial y de marketing de la empresa murciana mediana en los próximos tres años. Las respuestas conforman un mapa de prioridades que refleja la madurez y la diversidad de enfoques presentes en la sala:



1.Autoconciencia directiva: la primera palanca de transformación es saber lo que no sabes. Ser conscientemente incompetente permite replantear procesos y modelos sin el peso de la autocomplacencia. La empresa que se mira el ombligo tiene el crecimiento limitado.

2.Conocer al cliente como a un amigo: no solo qué compra, sino cómo se mueve, qué le preocupa, cuáles son sus ambiciones y cómo interactúa con la competencia. El dato como instrumento de relación profunda, no solo de segmentación.

3.Digitalización comercial con CRM estructurado: sin datos bien gestionados no hay estrategia posible. El CRM bien alimentado y con protocolos claros de uso es la base sobre la que construir cualquier evolución posterior.

4.Profesionalización del perfil comercial: elevar la función comercial a una disciplina con metodología, indicadores cualitativos y objetivos compartidos con el resto de la organización. El comercial que solo sabe vender ya no es suficiente.

5.Diferenciación clara de la propuesta de valor: saber exactamente qué te hace diferente de tu competencia y ser capaz de articularlo con claridad en cada punto de contacto con el cliente. No competir solo por precio.

6.Diversidad en la contratación: abrir los equipos a perfiles distintos —por sector de origen, por edad, por formación— como fuente de perspectivas nuevas y de innovación real en la manera de relacionarse con el cliente.

7.Visión de largo plazo como hábito directivo: no basta con gestionar bien el presente. Las empresas que sobreviven y crecen son las que mantienen viva la capacidad de anticiparse a lo que viene, aunque el entorno inmediato sea exigente.

8.Escucha activa sistematizada: el cliente siempre sabe lo que necesita. Las empresas de éxito de la Región de Murcia, han crecido cuando han sido capaces de canalizar esa escucha hacia sus decisiones de producto y de mercado.

El Consejo de Liderazgo Comercial de ADIMUR confirma una tendencia inequívoca: el Director Comercial es hoy uno de los principales arquitectos del crecimiento sostenible de la empresa murciana. Su evolución desde un rol táctico hacia un liderazgo estratégico, basado en datos y orientado al cliente del futuro, es la palanca más potente de transformación competitiva disponible para las empresas de nuestra región.

¿Y tú? El siguiente paso es tuyo

Este documento no ha sido escrito para leerlo y archivarlo. Ha sido construido desde la experiencia real de directivos que comparten un mismo compromiso: hacer crecer las empresas de la Región de Murcia con rigor, método y visión. Si en alguna de estas páginas has reconocido un reto que también es el tuyo, un modelo que podrías aplicar o una pregunta que no te has atrevido a formular en voz alta, entonces este espacio tiene sentido.

Desde ADIMUR apostamos por construir comunidad directiva de calidad: un espacio donde los profesionales de la Región puedan pensar juntos, aprender de los que ya han recorrido ese camino y trasladar ese conocimiento a sus organizaciones. Los Consejos de Liderazgo son precisamente eso: conversaciones entre pares donde no hay jerarquías ni vendedores, solo directivos con experiencia y generosidad.

Si diriges un equipo comercial o de marketing en tu empresa, te invitamos a tres acciones concretas:

- **Revisa si tus indicadores de rendimiento comercial miden la actividad o solo el resultado.** Si solo mides lo que se cierra, estás gestionando el pasado. Si mides también lo que se hace —visitas, seguimientos, calidad del dato—, esta construyendo el futuro.
- **Identifica una decisión de tu departamento que hoy se toma por intuición y podría tomarse con dato.** No hace falta una gran transformación digital: a veces basta con una hoja de cálculo bien alimentada y un protocolo claro de seguimiento para empezar a ver la diferencia.
- **Comparte este documento con alguien de tu empresa que necesite leerlo.** El conocimiento que permanece en el círculo de los que ya saben no transforma nada. El que llega a quien aún no lo tiene, sí.

Y si quieres seguir formando parte de estas conversaciones, ADIMUR tiene un lugar reservado para ti. Porque la dirección comercial no se ejerce en solitario, y la Región de Murcia crece cuando sus directivos crecen juntos.



Desde ADIMUR, con este documento queremos reforzar nuestro posicionamiento como generador de pensamiento directivo de alto valor, y sentar las bases para consolidar los Consejos de Liderazgo como espacios estables de reflexión y aprendizaje entre pares.

Este es un documento vivo. Abierto a futuras ediciones y ampliaciones por áreas de gestión.

Nuestro más sincero agradecimiento a los participantes que de forma generosa y desinteresada pusieron su conocimiento al servicio de los demás:

Juan Diego Guillén, Director Comercial en Andamur
Ascensión Tenza Carrión, Dirección de Equipos, Comunicación, Dirección Comercial, Publicidad y Medios de Comunicación en La Verdad
José Miguel Cegarra, Director de Marketing y Comunicación Corporativa en Grupo JISAP
Estefanía Sandoval, CCO - Chief Commercial Officer en Vrio Mobility
Juan José Campillo, CEO en Tekams Mentoring School
Ángel Pinacho, Director Comercial Corporativo del Grupo Dulce Mundo 2030
Juan Cerezo, Director Comercial Corporativo en Limcamar
Nacho Tomás, Director General de N7
María Dolores Pérez, Directora Comercial de FREMM
José Antonio Moreno, Director Comercial y de Marketing en Zukan
José Manuel Piñán, CMO - Director de Marketing en Grupo Huertas Automoción
Eduardo Fajardo, Director de Marketing y Desarrollo de Negocio en Grupo Corporativo Caliche
Trinidad Guía, Jefe de Ventas de Sanitas Murcia
Reyes Samper, Directora en ADIMUR y Relazionare.