

CLAVES DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL CAMBIO DE ERA

Tenemos el mundo, nuestro mundo, parecido al Martini de James Bond. Solo que peor: agitado y a la vez revuelto. Está en pleno estado de agitación porque un acontecimiento tan turbador como la pandemia del Covid se ha encargado de ponernos a todos patas para arriba removiendo conciencias y maneras de hacer a la vez que despertando nuevos pensamientos que quieren ir hacia algún lado

Este bendito mundo nuestro está en fase de revolución. Ya son demasiadas voces, a las que me sumo, que apuestan a titular a esto que estamos transitando no en una era de cambio y sí en un cambio de era.

El nuevo modelo que se está pergeñando va a venir inspirado por un agente que, en la era que yo creo que estamos abandonado, tenía un rol meramente económico y, que, en la nueva fase, se va a dotar de un nuevo cometido: el social. En efecto, me refiero a la empresa. Las empresas van a jugar un papel decisivo en transformar la sociedad hacia un modelo en el que poner en valor a la persona no será una opción. Será el objetivo.

Siendo así que la empresa debe mutar en su manera de entenderse y estar con el mundo, hay un departamento que será el principal responsable de transportar el modelo hacia los clientes a los que sirve: el comercial.

Entonces, ¿servirán los viejos mapas para la nueva ruta estratégica que se le abre al departamento comercial? Rotundamente, no.

Troceemos esta vaca comercial a la que nos vamos a enfrentar, poniendo el foco en los 2 ámbitos de actuación en los que se va a mover: el organizacional y el transformacional.

1. **Ámbito organizacional:** Apela al CEO en primerísima instancia y su cambio de mentalidad como líder natural de una organización. Por ello, debe empapar a todo el organigrama en esta idea innegociable. Porque en esta etapa de transición y, por tanto, de construcción de un nuevo modelo

organizacional, la figura de la dirección comercial se convierte en esencial para que pasen cosas. Para ello, se deben acometer los siguientes movimientos:

- Cambio en la cultura de la organización: La inmensa mayoría de las empresas no están realmente orientadas al cliente. Se sigue delegando al departamento comercial esa tarea casi en exclusividad. Y el resto de los departamentos, hacen de meras comparsas en el seguimiento falaz de la teoría del amor al cliente. Hay que remover a toda la organización y promover un cambio en el que se dé:
 - *políticas clientecentristas holísticas en la empresa*
 - *reorganización interna donde haya un embajador de la acción comercial por departamento*
 - *formación en políticas de relación con el cliente*
 - *creación de estructuras ágiles*
- Intraemprendimiento de la Dirección Comercial: Mientras no se dé un giro copernicano en la empresa hacia la orientación real al cliente, el director comercial debe hilvanar estrategias que vayan empapando, en primera instancia a los responsables de los otros departamentos, y sucesivamente, al resto del staff. Es una misión entre la clandestinidad y el marketing de guerrilla.
- Adaptación digital: Para dejarlo claro desde el principio, no creo en absoluto que estemos en la era de la transformación digital. Lo digital es una herramienta. No es un modelo organizacional, ni siquiera estratégico. Sí se debe cubrir las necesidades digitales imprescindibles y que pasa por:
 - *digitalizar procesos de trabajo*
 - *eleva la experiencia de cliente*
 - *estado de alerta digital continuo*



“ Si las emociones son el eje de la prosperidad del negocio, se debe saber comunicar con tal intensidad su valor que todo miembro del staff debe ser capaz de emocionar a su interlocutor.

- *Infundir el propósito y los valores:* El desconocimiento que la mayoría de la población empleada tiene sobre cuál es el propósito corporativo y todos cada uno de los valores de la empresa que le emplea, hace que las opciones de generar apegos y adhesiones inquebrantables sea fruto de unas cuantas casualidades. ¿Cómo te voy a querer? se deben preguntar los empleados, si no me dejas saber cómo eres y para qué estás en el mundo.

2. **Ámbito transformacional:** No basta con diseñar estrategias renovadoras. Ni siquiera innovadoras. Hay que transformar a la compañía en aquellos espacios en los que se decide el éxito del negocio. Si la transformación real no está en lo digital. ¿En dónde se localiza? La transformación más potente que va a ocurrir en toda empresa que se quiera sostenible en el tiempo es la emocional. La próxima estación del capitalismo y que ya está aquí pasa por desvincularse del consumismo compulsivo y deshumanizante para arrimarse al consumismo consciente y de conciencia.

- *Transformar la empresa hacia la gestión emocional (emotional selling):* La esencia y el éxito de la venta está en las emociones. Luego la mejor estrategia para generar un departamento comercial de alto rendimiento es el Emotional Selling. Algunas de las técnicas más excitantes de este movimiento que supone poner a las emociones en lo más alto de la acción comercial destacan:
- *Metamorfosis de la configuración comercial:* la venta no es un intercambio de productos o servicios a cambio de una recompensa económica (habitualmente). Es una transacción de emociones. Este cambio tan simple pero tan potente

- supone que la manera de abordar la venta no ya solo por el vendedor, sino por todos los puntos de contactos de la organización con el cliente, sea diferente y armónico en el concepto de poner al cliente en tanto que persona en el centro
- *Definir con claridad la PVE o propuesta de valor emocional del vendedor.* Esta propuesta supone poner en relación dos conceptos que son trascendentales en toda actividad comercial: qué me das y cuánto me cuesta. Todo ello visto desde la perspectiva del cliente. En efecto si lo que me das es superior al esfuerzo de compra que hace el cliente, las posibilidades de que la venta acabe en éxito son mucho más potentes. Y por supuesto, será una propuesta del máximo valor si el componente emocional está presidiéndola, porque es en las emociones donde radica el centro de lo que propone el vendedor y le hace diferencial.
 - *El vendedor es el valor.* Y digo vendedor y no la empresa. Porque cuando un cliente está comprando, no compra un producto, un servicio ni siquiera un precio. Compra la mejor propuesta de valor que percibe. Y esa propuesta es de carne y huesos, no material. Y se llama vendedor. Pero también aplica a cualquier miembro de una compañía que trate con clientes (internos y externos). Un comercial debe capaz de aglutinar en su propia persona la marca que representa, sus valores, sus conocimientos (de producto, de mercado, del cliente, de...), su experiencia, su capacidad relacional, su marca personal y sus habilidades para trasladar al cliente propuestas que cambien el signo de su negocio.
 - *Comunicar a las emociones con las técnicas de la CEE (comunicación emocional efectiva).* Supone el empleo de un abanico de técnicas que, de nuevo, supone excitar las emociones positivas del cliente para conseguir su afirmación de compra.
 - *Emocionar las emociones.* Si las emociones son el eje de la prosperidad del negocio, se debe saber comunicar con tal intensidad su valor que todo miembro del staff debe ser capaz de emocionar a su interlocutor. Es un mantra, un theme, un slogan que se debe tatuar todo aquel se ponga en contacto con el cliente.
 - *Full Integration Management (FIM).* Antes eludía a que la confianza debe ser plena y estable. Una relación FIM es la prueba del nueve de esto. Es decir, que el cliente le cede todas las llaves de su negocio al vendedor. Esto supone manejar a fondo todos los KPI's y hacerse responsable, entre otras cosas, de la rentabilidad y riesgo del cliente.

No hay marcha atrás para enfrentarse a los nuevos retos. No hay alternativa pasiva para encarar la transición hacia la nueva era. Hay que movilizarse rápido y bien porque ante la encrucijada de caminos que tenemos delante, elegir correctamente el que nos dé la supervivencia va a resultar clave. Pero, sobre todo, va a ser trascendental aplicarse en poner a la persona en el centro de los objetivos con el elemento emocional de fondo es imperativo para salir airoso. ■

JC Jiménez

Autor del libro *Emotional Selling*, de ESIC Editorial.

