

SER COMERCIAL SIN SERLO

PINO BETHENCOURT

Martín tiene 45 años, es socio de una empresa de medios, y lleva más de 20 años trayendo jugosos contratos de negocio a casa. Entre primos, cuñados y amigos del colegio, tiene contactos de alta confianza y larga tradición que ocupan puestos de decisión en clientes de envergadura, lo que ha hecho de su papel comercial un camino de rosas hasta hace poco.

Pero ya no. La aparición de nuevos actores en su sector, con servicios y tarifas más competitivas, ha propiciado una vuelta de tuerca inesperada: son precisamente sus contactos de toda la vida los que le están preguntando que por qué, si tanto les quiere, les cobra el doble que otros proveedores. Estas mismas relaciones personales que han alimentado su negocio durante años, en nombre de la fidelidad propia de los buenos amigos, están ahora erosionando progresivamente sus márgenes, amparados en la misma relación de confianza.

Martín no es un caso aislado, sino todo lo contrario. La apertura a mercados europeos está propiciando un aumento de competitividad que va a dejar K.O. a unas cuantas empresas. Y es que el español, que se ampara en contactos cercanos desde su infancia, es poco dado a gestionar sus contactos de forma estratégica. Lo del *networking* (gestión de contactos) le parece oportunista, trepa o sencillamente de mal gusto.

¿Qué hay detrás de este desen-

cuentro? Podemos empezar por la naturaleza más emocional de las culturas latinas. Los estudios muestran que los españoles tendemos a mezclar amistad y trabajo más que nuestros equivalentes europeos. Y luego está nuestra forma de negociar: Mientras que los anglosajones son *straightforward*, término inglés que alude a una comunicación explícita de lo que se busca y lo que se ofrece, los latinos somos todo lo contrario.

Javier, director comercial de una empresa hotelera, solía quejarse de la cantidad de percebes que tenía que comerse para traer las judías a casa, comentario que invariablemente suscitaba imágenes de comidas a todo trapo en lujosos restaurantes, vino y licores en abundancia, risas y puros después de comer... incluso otras amenidades que no mencionaré se han disfrutado entre vendedores y clientes con la excusa de cerrar una transacción. El vendedor hacía un despliegue de medios que agasajaba al cliente, le hacía sentirse importante y le hacía comprender lo importante que era convertirse en comprador y amigo.

El desarrollo de negocio se desarrollaba en un plano más emocional que instrumental, forjando amistades o vínculos emocionales que implicaban una lealtad inquebrantable a su proveedor. El cliente acababa comprando siempre al mismo proveedor por lealtad, amistad o recuerdos compartidos de percebes con vino exquisito.

Javier está a punto de retirarse, pero sigue vistiendo de punta en blanco, y paseando a potenciales clientes por la ciudad antes de llevarlos personalmente al aeropuerto. Es tan amable, que da hasta re-

paro decirle que no cuando llama a preguntar sobre su oferta.

En una España poco transparente, con relaciones sociales fuertemente ancladas en torno a la familia y las amistades de infancia, desarrollar negocio era una consecuencia natural de haber nacido en la familia adecuada, con sólo añadir unas muy sutiles dosis de chantaje emocional a aquéllos que no respetasen las reglas del juego de las lealtades comerciales.

Pero en la nueva España integrada en la Comunidad Europea las relaciones sociales son más fluidas que antes, con la entrada de actores extranjeros que exigen mayor

transparencia, no creen en las deudas de lealtad, y buscan la mejor respuesta a sus necesidades, aunque no venga de un *amiguete*.

La gestión estratégica de contactos se presenta como una habilidad cada vez menos eludible por la nueva generación de españoles que deben aprender a buscar y crear nuevos vínculos más instrumentales.

No pretendemos que los españoles dejen sus emociones totalmente de lado, pero sí que se den cuenta de que la emoción no basta para liderar un mercado cada vez más globalizado, y que el tradicional pero muy sutil chantaje emo-

cional no es una herramienta comercial eficaz.

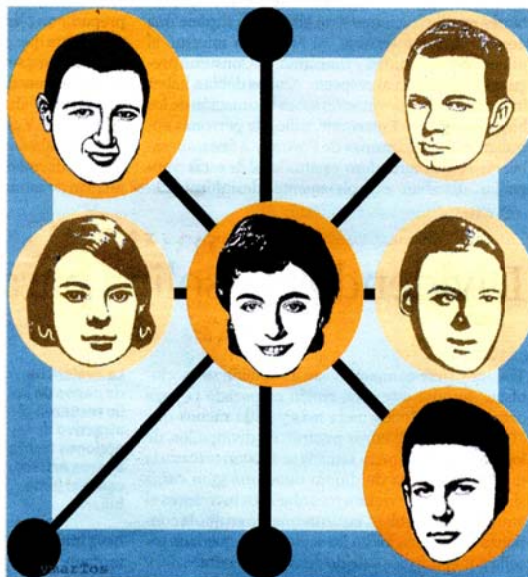
La gestión estratégica de contactos, importada desde los mercados anglosajones, aporta matices que sí podemos incorporar. Por ejemplo, la idea de tener una estrategia. No se trata de utilizar a los demás para obtener unos objetivos inmediatos sin que nadie se dé cuenta, sino de generar y cultivar relaciones que puedan contribuir a la estrategia personal en el medio plazo. Generar vínculos pasa por sembrar confianza, y nadie confía en alguien que pide, sino precisamente en alguien que ofrece.

La noción del beneficio mutuo es quizás la mayor aportación de estas metodologías, puesto que uno aporta gustosamente su ayuda a alguien que le he ayudado en el pasado. La ley de la reciprocidad es la garantía de eficacia, puesto que es universalmente aceptado que los humanos sentimos una necesidad instintiva de devolver el valor que hemos recibido.

Mientras que actitudes envidiosas o desconfiadas congelan la generación de valor de una economía, la aportación espontánea de ayuda resulta en una generación continuada de oportunidades de negocio, apoyando un mayor dinamismo al conjunto del mercado.

La nueva generación comercial española necesita dejar de pensar en cómo vender más a costa de las emociones de su cliente, y concentrarse en aportar valor inmediato, ganando así el derecho a hacer la mejor oferta en el mejor momento. Explícitamente y sin tapujos.

○ Socia Directora de Bethencourt Executive Development y profesora del Instituto de Empresa.



VICTORIA MARTOS