

Hablar
Preguntar
Escuchar
Vender

El hombre que comprendió la venta
y sintió MIEDO

Fernando Salinero

© 2026 Fernando Salinero
Todos los derechos reservados.
Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, almacenada o transmitida en modo alguno ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito del autor.

Primera edición: 2026
ISBN:
Depósito legal:

contacto@fernandosalinero.es

www.fernandosalinero.es

"El día que aprendes a ver, dejas de poder no ver."

El despacho del jefe

La puerta del despacho del jefe siempre había sido un umbral hacia un futuro incierto. Una vez cruzada, nunca se sabía muy bien qué ocurriría después: se podía salir con laureles o con una carta de despido en la mano.

Aquella mañana, además, el pronóstico anunciaba nubarrones en la oficina. Marejada a fuerte marejada.

Los resultados del trimestre, sumados a los del anterior, confirmaban lo que todos sabían y nadie quería decir en voz alta: se había perdido el control. En momentos así las empresas necesitaban siempre su pequeña toma de la Bastilla, pero al revés: para evitar que rodaran cabezas nobles, convenía sacrificar alguna de la plebe. Una cabeza bien elegida podía hacer maravillas. El miedo recorría las mesas, los argumentarios de excusas desaparecían en los cajones y, durante unas semanas, todo el mundo volvía a estar «a sus órdenes».

El éxito siempre había tenido muchos padres. Cuando las cosas iban bien, sobraban candidatos para explicar las razones. El fracaso, en cambio, era huérfano. Nadie quería que una inoportuna prueba de ADN terminara atribuyéndole la paternidad.

Carlo de Ortuña llamó a la puerta.

—¿Se puede?

—Sí. Pasa, Carlo.

Antonio levantó la mirada del ordenador sin prisa, como si necesitara un segundo para decidir con qué cara iba a recibirlo.

Carlo había sido durante años el orgullo del departamento comercial. Su llegada había sido fulgurante: carisma sin estridencias, una seguridad contagiosa y, sobre todo, resultados. Cada trimestre parecía mejorar el anterior. Pronto se había convertido en el hombre al que acudir cuando había que recuperar una operación, desmontar una excusa o entender qué estaba ocurriendo en el mercado.

Pero aquel año algo se había detenido en su reloj interno. Sus resultados seguían sin ser malos. El problema era que eran malos para Carlo. Y eso preocupaba todavía más a Antonio, que había perdido con ello uno de sus argumentos favoritos ante el equipo: *si él puede, cualquiera puede.*

—Siéntate, por favor.

Carlo se acomodó frente a la mesa, dispuesto a escuchar la versión de la realidad que su jefe llevaría preparada.

—¿Qué nos está pasando, Carlo?

—¿A qué te refieres?

—Vamos de mal en peor. Y ahora has pinchado hasta tú. Eso ya enciende todas las alarmas.

—¿Y qué crees que es?

—Te lo estoy preguntando a ti.

Carlo lo miró unos segundos, calculando cuánto de lo que pensaba merecía la pena decirse en aquella habitación.

—No lo queréis oír.

—Yo sí.

—Desde arriba solo queréis números. No explicaciones.

—Yo quiero oírlo. Luego ya veré cómo coño se lo explico a la central.

Carlo negó lentamente con la cabeza.

—No, Antonio. No quieres. Y los dos lo sabemos. Perdona mi franqueza.

Aquello sonó menos a desafío que a cansancio, y quizá por eso Antonio no se ofendió tanto como debería.

—¡Que sí quiero, joder!

Carlo dejó pasar un instante antes de contestar, como quien decide si merece la pena tirar de la primera hebra o de la última.

—Muy bien. Pues ahí va. La competencia no se chupa el dedo. Han espabilado. Y desde Alemania siguen pensando que los clientes no solo tienen que comprarnos, sino además darnos las gracias por permitirles hacerlo. El pasado ya no vende, Antonio. No en un mercado que está cambiando así.

Antonio no dijo nada. Se limitó a sostenerle la mirada, esperando el resto, porque sabía que aquello no era todo.

—Y luego está lo del año pasado —continuó Carlo—. Más presión, objetivos más altos, amenazas… Habéis conseguido que la gente venda con miedo.

—No exageres.

—¿Quieres que te lo cuente o quieres que te dé la razón?

Antonio hizo un gesto seco con la mano para que continuara, sin decir nada, porque cualquier palabra que eligiera en ese momento sonaría a excusa.

—Te lo pongo con una de esas metáforas bélicas que tanto os gustan. Nos pedís que matemos más enemigos con las mismas

armas, menos munición y enfrentándonos a ejércitos cada vez mejor equipados.

Antonio golpeó suavemente la mesa con el bolígrafo, un tic que llevaba usando desde hacía veinte años cada vez que necesitaba unos segundos para no decir lo primero que le viniera a la cabeza.

—Me tenéis de excusas hasta…

—No son excusas y lo sabes. Tú piensas parte de esto exactamente igual que yo. La diferencia es que no puedes decirlo.

Antonio lo miró fijamente, sin encontrar por dónde rebatirle sin mentir.

—El último producto es mediocre —continuó Carlo—. Y tampoco podemos decirlo. Pero los clientes sí lo dicen. No les convence. Les suena a pasado, a más de lo mismo. Y así es complicado vender.

Antonio dejó el bolígrafo sobre la mesa, despacio, como quien deja algo antes de que se le rompa en la mano.

—Pues ya que estamos poniendo las cartas boca arriba, pongámoslas todas. También eso nos ha servido de excusa.

Carlo frunció el ceño.

—Han bajado las ventas de productos y servicios que no tienen absolutamente nada que ver con ese lanzamiento. Productos en los que seguimos siendo líderes del mercado. ¿Eso también es culpa de Alemania?

Carlo guardó silencio. La pregunta había encontrado un lugar incómodo, y los dos lo sabían.

Antonio no era tonto. Sabía reconocer cuándo el otro tenía razón, pero también cuándo utilizaba una verdad para

esconderse detrás de ella. Y con Carlo podía permitirse hablar así: siempre habían mantenido una relación franca, rápida y útil. Por eso le preocupaba especialmente lo que estaba viendo. Aquello no parecía un mal trimestre. Parecía otra cosa.

—No sé qué les pasa a los demás, Antonio. Yo puedo hablarte de mí.

—Pues háblame de ti.

Carlo tardó unos segundos en responder, como si estuviera decidiendo si merecía la pena decir en voz alta algo que llevaba meses evitando decirse a sí mismo.

—Estoy desfondado.

Antonio esperó, sin presionar, porque intuía que lo que venía después no iba a salir si lo interrumpía.

—El día a día. Un año detrás de otro. Los objetivos, los cierres, las reuniones, los clientes, los vaivenes del mercado... Al final te afecta.

—Antes tenías el colmillo afilado. No se te escapaba una.

—Ya.

—Ahora es como si hubieras perdido el olfato.

Carlo asintió.

—Puede ser. No te voy a decir que no. No me siento yo mismo. No encuentro la motivación. Y está cambiando todo tan deprisa que a veces tengo la sensación de haberme quedado fuera de lugar.

—Tienes cuarenta y pocos años, Carlo. No estás para jubilarte.

Carlo sonrió, aunque fue una sonrisa breve, más para sí mismo que para Antonio.

—No hablo de eso. Es más difícil de explicar. Sigo sabiendo vender. Puedo hacerlo. Pero...

Se detuvo, buscando las palabras, como si probara varias antes de encontrar la que de verdad servía.

—¿Pero?

—Es como cuando baja el fuego en una relación. Sigues queriendo a la persona. No ha ocurrido nada concreto. Simplemente ya no sientes lo mismo cuando la ves entrar por la puerta.

Antonio lo observó en silencio, dejando que la frase se asentara antes de decir nada. Empezaba a comprender. No tenía delante a un mal vendedor. Tenía delante a un gran vendedor que había dejado de disfrutar vendiendo, y eso, se dio cuenta con cierta inquietud, era mucho más difícil de arreglar que un mal trimestre.

—¿Sabes una cosa? —dijo finalmente—. Todo esto me recuerda a alguien.

Carlo levantó la mirada.

—¿A quién?

Antonio dudó unos instantes, como si sopesara si merecía la pena abrir aquella puerta.

—A Jacobo.

El nombre produjo un efecto inmediato. Carlo se incorporó ligeramente en la silla.

Había oído hablar de Jacobo muchas veces. En la empresa circulaban tantas versiones sobre él que resultaba difícil separar al hombre de la leyenda. Para algunos había sido el mejor vendedor que había pasado por allí. Para otros, un tipo brillante al que finalmente se le había ido la cabeza. Había

quien aseguraba que podía entrar en una reunión perdida y salir con el contrato firmado. Otros decían que había abandonado la empresa de un día para otro sin explicar nada. Carlo nunca había conseguido saber qué había ocurrido realmente.

—¿Tú conociste a Jacobo?

—Bastante bien.

—¿Y qué coño le pasó?

Antonio se levantó y caminó hacia la ventana, dándole la espalda, como si le resultara más fácil hablar de aquello sin mirarlo a los ojos.

—Jacobo se obsesionó con comprender la venta. No con vender más. Con comprender por qué compramos. Qué ocurre dentro de una persona desde que dice «no me interesa» hasta que termina diciendo «sí». Estudiaba todo. Probaba todo. Observaba a todo el mundo.

—Eso hacemos todos.

—No. Jacobo no —dijo Antonio, volviéndose hacia él.

Carlo guardó silencio, esperando a que continuara.

—Llegó un momento —continuó Antonio— en que empezó a vender de una manera que los demás no entendíamos. Apenas argumentaba. Hacía preguntas que parecían no llevar a ninguna parte. A veces se pasaba media reunión escuchando. Y vendía.

—¿Cuánto?

—Mucho.

—¿Más que yo?

—Bastante más que tú.

La respuesta molestó a Carlo lo suficiente para despertar algo que llevaba meses dormido.

—¿Y por qué se fue?

Antonio tardó en contestar, como si estuviera decidiendo hasta dónde iba a llegar.

—Porque llegó a comprender demasiado bien cómo funciona la venta.

Carlo soltó una pequeña carcajada.

—Venga ya.

Antonio no sonrió.

—Una noche me dijo que había empezado a sentir miedo.

—¿Miedo de qué?

—De poder vender casi cualquier cosa a casi cualquiera.

Carlo lo miró incrédulo.

—¿Y dónde está ahora?

Antonio volvió a sentarse, tomándose su tiempo, como si aquello mereciera hacerse despacio.

—La última vez que supe de él vendía talismanes y piedras de la suerte en mercadillos.

Carlo se quedó mirándolo.

—¿Me estás tomando el pelo?

—No.

—¿El mejor vendedor que ha pasado por esta empresa vende piedras en un mercadillo?

—Eso parece.

Carlo permaneció unos segundos en silencio, intentando encajar aquella imagen con la leyenda que llevaba años

oyendo. Antonio vio algo en sus ojos que no había visto al entrar en el despacho: curiosidad.

—¿Dónde puedo encontrarlo?



El extraño venido de la nada.

—Ninguna de las versiones que te cuenten se acercará demasiado a quién era Jacobo. O a quién es. Quizá yo fui la persona que más habló con él durante aquellos años y, aun así, creo que nunca llegué a conocerlo.

Carlo permaneció callado. No quería interrumpirlo.

—Llegó un día de un pueblo minúsculo de las montañas de Asturias. Alguien le había metido en la cabeza que la forma más rápida de ascender socialmente era a través de las ventas. Si triunfaba vendiendo podía conseguir las dos cosas que buscaba: dinero y contactos. Y podía conseguirlas mucho más deprisa que estudiando una carrera durante años.

—¿Qué edad tenía?

—Veintipocos. Nosotros estábamos ampliando la red comercial y respondió a un anuncio. Recuerdo perfectamente la entrevista. Su aspecto era humilde, muy fuera de juego. Parecía recién bajado de la montaña. Pero su actitud...

Antonio hizo una pausa, buscando cómo explicar algo que llevaba años sin necesitar poner en palabras.

—No había visto un hambre así en muchos años.

Carlo sonrió.

—¿Hambre de dinero?

—De triunfar. Que no es exactamente lo mismo. Los demás candidatos venían a buscar trabajo. Algunos con ganas; otros, con esa resignación de quien necesita que alguien lo contrate. Jacobo no. Jacobo venía a por el mundo.

"He venido a triunfar", me dijo.

—¿Así?

—Así. Y después me preguntó: "¿Aquí hay posibilidad de triunfar?". Completamente en serio. Como si la entrevista me la estuviera haciendo él a mí.

—¿Y qué le dijiste?

—Que sí.

—¿Y lo contrataste?

—Lo contraté. Más que nada porque quería ver qué ocurría.

Carlo sonrió.

—Buen criterio de selección.

—No te rías. Fue exactamente eso. Un experimento.

Antonio se acomodó en la silla.

—Nada más entrar me pidió aprender de los mejores vendedores. Quería acompañarlos, ver cómo trabajaban, escuchar sus conversaciones con los clientes. Naturalmente, ninguno quería cargar con él.

—Naturalmente.

—Su aspecto tampoco ayudaba. Era un animal salvaje sin desbastar. Ropa barata, modales de pueblo, hablaba poco... Se convirtió rápidamente en el lugar favorito donde algunos descargaban sus inseguridades. Había apuestas sobre cuánto duraría. Le imitaban el acento. Le preguntaban cuándo pensaba volver a cuidar vacas.

—Siempre ha habido gilipollas en ventas.

—Y en la dirección —respondió Antonio—. No idealicemos.

Carlo soltó una carcajada.

—Tuve que imponer los acompañamientos. Salía con unos y con otros. Aguantaba las bromas, el desprecio más o menos

disimulado y no respondía jamás. Llevaba siempre un pequeño cuaderno de hule negro. Apuntaba constantemente.

—¿Qué apuntaba?

—Ésa es una buena pregunta. Nunca lo supe del todo. Frases. Reacciones de clientes. Objeciones. Cosas que hacían los vendedores. Cosas que no hacían. Alguna vez le pregunté y me dijo: "Lo que funciona".

—¿Y ya está?

—Ya está.

Carlo empezaba a visualizarlo: el muchacho de pueblo sentado en el asiento del acompañante, callado, soportando las bromas de vendedores que se creían muy por encima de él mientras anotaba cosas en un cuaderno.

—Pronto empezó a salir solo. Pero seguía pidiéndome acompañar a los demás. Quería aprender de todos. De los buenos y de los malos.

—¿De los malos?

—Especialmente de los malos.

Carlo arqueó una ceja.

—Decía que viendo lo que hacían los buenos aprendía cosas que podía hacer. Viendo a los malos aprendía cosas que no debía hacer.

—No era tonto.

—Nunca lo fue.

Antonio continuó.

—Llegaron las primeras ventas. Después más. Y las bromas cambiaron de color. Primero había sido condescendencia; después incredulidad; finalmente, envidia. Ya sabes cómo

funciona esto. Mientras alguien está por debajo, resulta simpático. El problema empieza cuando adelanta.

Carlo sabía perfectamente de qué hablaba.

—Pero Jacobo seguía a lo suyo. Estudiaba de una manera casi enfermiza. Era difícil verlo sin algún libro. Ventas, marketing, negociación, psicología, persuasión... Un libro lo llevaba a otro y ese a otro. Parecía estar siguiendo un hilo que sólo él veía.

—¿Y funcionaba?

—Las ventas seguían subiendo. También empezó a cambiar él. Primero la ropa. Abandonó aquel aspecto montuno y comenzó a vestir de una forma más casual, con cierto estilo. Al principio parecía llevar un disfraz. Luego acabó mimetizándose con él. Cambió también su manera de hablar. Pulió el acento, aprendió a expresarse, a moverse. Pero seguía hablando poco.

—Eso no parece muy propio de un vendedor.

Antonio sonrió.

—Entonces nosotros tampoco lo entendíamos.

La frase quedó unos segundos en el aire.

—Conmigo se soltaba algo más —continuó—. Me hacía preguntas. Muchas al principio. Y escuchaba las respuestas con una atención que resultaba extraña. Nunca parecía estar esperando su turno para hablar. Te escuchaba de verdad. Después sacaba el cuaderno de hule y escribía algo.

—¿Nunca protestaba?

—Nunca.

—¿Ni por los objetivos?

—No.

—¿Por las comisiones?

—Tampoco.

—Qué tío más raro.

—Mucho.

Antonio sonrió al recordarlo.

—Parecía vivir dentro de un camino que sólo él conocía. Todo lo interpretaba como algo que podía impulsarlo un poco más. Y siguió creciendo. Llegó un momento en que empezó a batir récords. Tuvimos que crear una nueva escala de comisiones prácticamente para él.

Carlo se inclinó hacia delante. Algo comenzaba a removerse en su interior. Hacía mucho tiempo que no sentía aquella curiosidad. Recordó sus mejores años, aquellas épocas en que salir a vender era mirar el mundo con la mano en la empuñadura de la espada, cuando cada cliente era un reto y cada operación una partida, cuando los objetivos no pesaban sino que excitaban y consultaba las cifras varias veces al día sólo por el placer de verlas crecer.

Hacía tiempo que no sentía aquello.

—Pero cuanto más vendía, menos le importaban los números —continuó Antonio—. Eso era lo extraño.

—No me lo creo.

—Yo tampoco me lo creía. Intentaba felicitarlo y quitaba importancia al resultado. Le preguntaba qué había hecho y hablaba de suerte. "Buena estrella", decía siempre.

—Eso es postureo.

—Eso pensaba yo.

Antonio se quedó pensativo.

—Se volvió todavía más reservado. No desagradable. Nunca lo fue. Pero establecía una distancia. Como si hubiese algo que

estaba empezando a comprender y no supiera todavía cómo explicarlo. O no quisiera.

Cuando llegaba un vendedor nuevo, yo procuraba que saliera con él. Al contrario de lo que habían hecho con Jacobo, él nunca se negaba.

—¿Y les enseñaba?

—Les decía una sola cosa antes de salir: "Observa. Y lo que no comprendas, pregunta".

Carlo sonrió.

—Yo lo habría abrasado a preguntas.

—No habrías resistido una mañana con él.

—¿Por qué?

—Porque podía conducir una hora sin decir una palabra.

Carlo se echó a reír.

—Me habría vuelto loco.

—Exactamente.

Antonio lo miró unos segundos, como si estuviera disfrutando de algo.

—Después ocurrió otra cosa.

—¿Qué?

—Empezó a trabajar menos.

—¿Se cansó?

—Eso pensé. Pero sus ventas prácticamente no bajaron.

Carlo dejó de sonreír.

—¿Cuánto menos?

—Muchísimo menos. Llegó un momento en que no sé si trabajaría una hora al día.

—Imposible.

—Yo también decía eso.

—Tendría una cartera hecha.

—La tenía. Pero no era sólo eso.

—Entonces seleccionaba las operaciones.

—Claro que las seleccionaba. El problema es que casi no fallaba.

Antonio hizo con los dedos el gesto de una pistola.

—Donde ponía el ojo, ponía la bala. Y cada vez desenfundaba menos.

Carlo lo miraba fascinado.

—Te juro que empezó a intimidarnos. En las reuniones apenas hablaba. Tampoco podíamos reprocharle nada: vendía más del doble que el segundo del ranking. Pero había dejado de comportarse como un vendedor.

—¿Entonces qué hacía?

Antonio negó lentamente con la cabeza.

—Ésa era la cuestión. No lo sabíamos.

Carlo sintió un pequeño cosquilleo.

—Los libros de ventas lo habían llevado a libros de psicología. Los de psicología a otros. Comunicación, comportamiento, decisiones, filosofía... Parecía buscar respuestas a preguntas que ninguno de nosotros se había hecho nunca.

—¿Qué preguntas?

—Nunca me las contó.

Antonio hizo una pausa.

—Hasta que un día entró por esa puerta y me dijo que se iba.

—¿Así, sin más?

—Así, sin más.

—¿Después de llegar hasta ahí?

—Precisamente después de llegar hasta ahí.

—¿Qué explicación te dio?

Antonio permaneció unos segundos en silencio, como si todavía estuviera buscando la respuesta que nunca terminó de convencerlo.

—Me dijo que había comprendido la venta.

Carlo esperó.

—Le pregunté qué coño significaba eso. Me respondió que durante años había buscado la manera de vender más y que, cuando finalmente comprendió lo que estaba haciendo, había empezado a darle miedo.

—¿Miedo?

—Eso dijo.

—¿Miedo de qué?

Antonio lo miró fijamente.

—De descubrir hasta dónde podía llegar.

Carlo sintió que aquella respuesta no respondía absolutamente a nada.

—¿Y no le preguntaste qué había descubierto?

—Claro que se lo pregunté.

—¿Y?

—Me dijo: "**Lo hemos tenido delante todo el tiempo**".

—¿Qué?

—Exactamente lo que le pregunté yo.

—¿Y qué contestó?

—Nada.

Carlo negó con la cabeza.

—No me jodas.

—Como te lo cuento.

—¿Y después?

—Se compró una caravana y se marchó.

Carlo soltó una carcajada.

—¡No me jodas! Esto parece uno de esos libros americanos en los que un ejecutivo abandona Wall Street y se va a descubrirse a sí mismo.

—Excepto porque Jacobo no era ejecutivo, esto no es Wall Street y, que yo sepa, tampoco se encontró a sí mismo.

—¿Dónde se fue?

—A vivir a un camping.

—¿Y no volviste a saber de él?

—Muy poco. Alguna llamada al principio. Después desapareció. Alguien me dijo hace unos años que lo había visto en un rastro.

—¿Haciendo qué?

Antonio sonrió.

—Lo que te he dicho: Vendiendo talismanes y piedras de la suerte.

Carlo lo miró esperando el remate de la broma. No llegó.

—¿El mejor vendedor que has conocido?

—El mejor con diferencia.

—¿Vendiendo piedras?

—Vendiendo piedras.

Carlo volvió a sentir algo que creía perdido: hambre. No la de cerrar una operación, ni la de alcanzar el objetivo del trimestre. Era otra clase de hambre, la que aparece cuando uno sospecha que detrás de una puerta existe una biblioteca secreta, un conocimiento que había estado siempre delante de todos y que nadie parecía haber visto.

—Lo voy a encontrar.

Antonio se echó a reír.

—No tienes ni idea de dónde está.

—Lo encontraré.

—¿Y qué vas a hacer si lo encuentras?

Carlo respondió sin dudar:

—Preguntarle qué descubrió.

Antonio dejó de sonreír. Durante unos segundos pensó en Jacobo, en su cuaderno de hule, en aquella última conversación y en la expresión extraña con la que se había despedido. Quizá acababa de cometer un error. O quizá acababa de devolverle a Carlo algo que llevaba demasiado tiempo apagado.

Todavía no sabía cuál de las dos cosas.



Buscar sin saber qué buscar

Carlo salió del despacho con una misión, pero sin una dirección: encontrar a Jacobo. El problema era cómo.

Empezó preguntando discretamente entre los compañeros más antiguos. La mayoría conocía la leyenda, pero nadie sabía demasiado. Las respuestas mezclaban recuerdos, rumores y burlas.

Hasta que uno de los veteranos pareció recordar algo.

—Yo lo vi hace unos años en un mercadillo de El Escorial.

—¿A Jacobo?

—O a su fantasma. Casi no lo reconocí.

—¿Qué hacía?

—Vendía esas cosas raras. Talismanes, piedras, amuletos... Llevaba unas gafas oscurísimas y unas pintas que parecían sacadas del propio puesto.

Los demás se echaron a reír.

—Ya te digo yo que a ese se le fue la olla.

—Tanto vender, tanto vender...

—Acabó vendiendo piedras. Tiene cojones.

Carlo sonrió con ellos, pero sólo por disimular. Unos días antes probablemente habría participado en las bromas. Ahora las escuchaba de otra manera: aquellos hombres habían convertido a Jacobo en un loco porque resultaba mucho más cómodo pensar que se había vuelto loco que preguntarse por qué el mejor vendedor que había pasado por la empresa había decidido abandonarlo todo.

Volvió a su mesa y buscó en internet las fechas de los mercadillos de El Escorial. El sábado siguiente estaba allí.

Recorrió uno por uno todos los puestos: artesanía, ropa, antigüedades, libros usados, bisutería, minerales, objetos cuya utilidad resultaba difícil imaginar.

Nada.

Volvió a recorrerlos.

Nada.

Preguntó a algunos feriantes. Unos no sabían de quién hablaba. Otros creían recordar a alguien que podía coincidir con la descripción. Nadie supo decirle dónde encontrarlo. Un vendedor de talismanes tampoco era precisamente el centro de atención de un mercadillo, y si Jacobo conservaba aquel carácter reservado del que le había hablado Antonio, probablemente nadie sabía demasiado de él.

Durante las semanas siguientes amplió la búsqueda a otros mercadillos, a otras ferias.

Nada.

Lo intentó varias veces hasta que empezó a asumir que quizá estaba persiguiendo un recuerdo. Aquello le molestaba más de lo que estaba dispuesto a reconocer. Rendirse nunca se le había dado bien: durante años había construido buena parte de su identidad alrededor de una idea muy sencilla, insistir un poco más que los demás, hacer otra llamada, visitar otro cliente, intentar una vez más.

No encontraba a Jacobo y, sin embargo, aquella búsqueda absurda había conseguido algo que los objetivos, las reuniones y las amenazas de la central no habían logrado durante meses: volvía a tener ganas de algo.

Entró en el despacho de Antonio.

—Nada.

Antonio levantó la mirada.

—¿Nada qué?

—Jacobo. Es como si hubiera desaparecido. He recorrido todos los mercadillos de la zona. A saber a qué se dedica ahora.

—A lo mejor está en el Amazonas en algún ritual de ayahuasca.

Carlo esbozó media sonrisa.

—Pues me he quedado bastante frustrado.

—Eso es buena señal.

—¿Buena señal?

—Hacía meses que no te veía frustrarte por no conseguir algo.

Carlo lo miró. Antonio tenía razón.

—No sé por qué me había hecho a la idea de que podía aprender algo de él.

—Probablemente porque te dije que fue el mejor vendedor que conocí.

—También.

—La vida es así. Y si las ventas no te lo han enseñado...

—¿El qué?

—Que sólo una pequeña parte de lo que intentas termina saliendo.

Carlo hizo un gesto de resignación.

—Gran consuelo.

—No pretendía consolarte. Pretendía recordarte que ésa nunca fue una razón para dejar de intentarlo.

Carlo se quedó mirándolo.

—¿Tú has sido vendedor alguna vez?

Antonio sonrió.

—¿Tú qué crees?

—Me tienes despistado. A veces da la impresión de que sólo enseñas una parte de tus cartas.

—Nadie enseña todas. Tú tampoco. Pero, si te tranquiliza, sí. Fui vendedor.

Carlo asintió. Aquella respuesta explicaba algunas cosas.

Antonio volvió a mirar la pantalla del ordenador.

—Por cierto, creo que estás buscando mal.

—¿Cómo?

—Te has quedado con una parte de lo que te conté y has olvidado la otra.

—No te sigo.

—Has buscado en mercadillos.

—Claro.

—Pero te dije que vivía en una caravana.

Carlo se quedó inmóvil. Camping. ¿Cómo coño no había pensado en eso?

—A veces hacemos eso con los clientes —añadió Antonio—. Nos quedamos con la información que confirma la idea que ya tenemos y dejamos pasar el resto.

Carlo negó con la cabeza.

—Me estoy cubriendo de gloria.

Ya estaba llegando a la puerta cuando Antonio añadió:

—Y una cosa más.

Carlo se volvió.

—**La pregunta que hagas va a determinar mucho la respuesta que recibas**.

—¿Qué quieres decir?

—Que **si haces preguntas torpes no obtendrás información, llegarás a conclusiones equivocadas**.

Esta vez Carlo no entendió del todo, pero se reservó su duda.

Aquella tarde se encerró en casa. Buscó todos los campings situados en un radio razonable alrededor de El Escorial e hizo una lista. Después empezó a llamar.

—Hola, buenas tardes. Estoy buscando a Jacobo, un señor que vende talismanes en los mercadillos. ¿Es posible que viva ahí?

—No. Y, de todas formas, no facilitamos información sobre nuestros residentes.

La mujer colgó.

Carlo miró el teléfono. Primera llamada. Primer fracaso.

La pregunta que hagas va a determinar mucho la respuesta que recibas.

Probó con otro. El resultado fue parecido. Y con otro.

Lo estaba haciendo mal.

Dejó el teléfono sobre la mesa. Llevaba media vida vendiendo y acababa de descubrir que no sabía cómo formular una simple pregunta para averiguar si alguien vivía en un camping.

Cogió una hoja de papel. Escribió varias posibilidades. Las tachó. Volvió a escribir. No necesitaba preguntar si Jacobo vivía allí. Necesitaba formular una pregunta cuya respuesta se lo revelara.

Sonrió.

Volvió al teléfono.

—Hola, buenas tardes. ¿Podría dejarle un mensaje a Jacobo?

—¿Qué Jacobo?

—El que vende talismanes. No consigo localizarlo.

—Aquí no vive ningún Jacobo que venda talismanes.

—Ah, disculpe. Me habré equivocado.

Colgó.

No había obtenido un rechazo. Había obtenido información.

Siguiente.

—Hola, buenas tardes. ¿Podría dejarle un mensaje a Jacobo?

—¿Qué Jacobo?

—El que vende talismanes.

—Aquí no vive.

Siguiente. Y otro. Y otro. Y otro.

Los «aquí no vive» empezaron a acumularse. Pero Carlo sonreía: cada NO eliminaba un lugar.

Hasta que una voz femenina respondió:

—Ha salido. No sé cuándo volverá.

Carlo se quedó inmóvil. Lo tenía.

—¿Cuál era el mensaje?

No había pensado en aquello.

—¿Perdone?

—El mensaje. ¿Qué quiere que le diga?

—Ah... Sí. Dígale que soy Carlo, un antiguo compañero de trabajo. Que... que ya tengo el libro que me recomendó.

—¿Sólo eso?

—Sí, sí. Es para que no lo busque.

La mujer pareció dudar.

—De acuerdo.

—Muchas gracias.

Colgó.

Durante unos segundos se quedó mirando el teléfono. Después soltó una carcajada. Había encontrado al hombre que supuestamente había llegado a comprender los secretos de la venta porque no había sabido prever la respuesta a una telefonista.

Abrió de nuevo la página del camping. Estaba a poco más de una hora. Alquilaban bungalows.

Perfecto.

Reservó uno para el fin de semana siguiente.



El encuentro.

Carlo llegó al camping el sábado a media mañana. Había imaginado tantas veces aquel momento durante la semana que empezaba a sentir cierta vergüenza: había recorrido mercadillos, llamado a decenas de campings y alquilado un bungalow para encontrar a un hombre al que no conocía y que, probablemente, no tendría ningún interés en conocerlo a él.

En recepción preguntó dónde podía instalarse y trató de mirar alrededor sin resultar demasiado evidente. Caravanas, autocaravanas, algunas tiendas, mesas de plástico, bicicletas apoyadas contra los árboles. Familias desayunando tarde. Jubilados leyendo. Ni rastro de un hombre misterioso que hubiese descubierto algo tan importante sobre la venta como para abandonarla.

Dejó sus cosas en el bungalow y salió a caminar.

No tardó demasiado en encontrar la caravana. Estaba bajo unos árboles, en una parcela algo apartada. Era antigua, pero estaba cuidada. Delante había una mesa, dos sillas y varias cajas con piedras apiladas bajo una lona. Nada indicaba que allí viviese el mejor vendedor que había pasado por su empresa.

Tampoco había nadie.

Carlo dio una vuelta. Regresó al bungalow. Volvió una hora después. Nada. Comió. Regresó de nuevo. La silla seguía vacía. Empezaba a sentirse ridículo.

A media tarde, cuando estaba a punto de marcharse, vio acercarse a un hombre cargado con una bolsa de tela y una pequeña caja.

No se parecía demasiado al Jacobo que había imaginado. Rondaría los cincuenta. Delgado, fuerte, curtido. Llevaba el pelo algo más largo de lo habitual, barba de varios días y unas

gafas oscuras que ocultaban por completo sus ojos. Vestía pantalones gastados, botas y una camisa de lino arremangada. No parecía un hippy. Tampoco un antiguo ejecutivo reconvertido. Parecía alguien a quien le importaba bastante poco parecer algo.

El hombre dejó la caja junto a la caravana.

Carlo se acercó.

—¿Jacobo?

—Sí.

—Soy Carlo de Ortuña.

Jacobo levantó ligeramente la cabeza.

—¿Encontraste el libro?

Carlo se quedó inmóvil.

—¿Qué libro?

—El que te recomendé.

—Ah.

Jacobo empezó a sacar cosas de la bolsa.

—Eso.

Carlo sonrió.

—Tuve que improvisar.

Jacobo dejó de hacer lo que estaba haciendo.

—No. Tuviste que elegir.

Carlo no respondió.

—Improvisar fue inventarte una respuesta cuando te preguntaron qué mensaje querías dejar. Mentir fue lo que elegiste hacer.

No había reproche en su voz. Casi resultaba peor.

—Si preguntaba directamente por ti no me daban información.

—Lo sé.

—Entonces tenía que buscar otra manera.

—También.

Carlo empezaba a incomodarse.

—Pues funcionó.

—Sí.

Jacobo sacó una pequeña cafetera de la bolsa.

—Ése es el problema de algunas cosas que funcionan.

Carlo frunció el ceño.

—¿Qué quieres decir?

Jacobo se volvió hacia él.

—Que si para conseguir lo que quieres tienes que mentir, siempre tendrás que temer el siguiente paso.

—No entiendo.

—¿Qué habrías hecho si te hubiese llamado para preguntarte qué libro te recomendé?

Carlo abrió la boca, pero no encontró una respuesta inmediata.

Jacobo asintió.

—Eso.

Encendió un pequeño hornillo junto a la caravana.

Carlo permaneció allí.

—Antonio me habló de ti.

—Antonio habla demasiado.

—Dice que fuiste el mejor vendedor que ha conocido.

—Fue una etapa.

—También dice que llegaste a comprender la venta.

Jacobo siguió preparando el café.

—Antonio sigue hablando demasiado.

—Y que lo dejaste cuando estabas vendiendo más que nunca.

Esta vez Jacobo no contestó.

—¿Tanto daño te hizo?

Jacobo levantó la cabeza. Durante unos segundos las gafas negras apuntaron directamente hacia Carlo.

—No quiero hablar de aquello.

—¿Por qué?

—Porque fue otra vida.

—He venido hasta aquí para encontrarte.

—Eso ha sido decisión tuya.

—Quiero aprender de ti.

—No.

La respuesta fue tan inmediata que Carlo tardó unos segundos en reaccionar.

—¿No qué?

—No voy a enseñarte.

—Ni siquiera sabes quién soy.

—Sé suficiente.

—No sabes nada.

Jacobo vertió agua en la cafetera.

—Trabajas en mi antigua empresa. Antonio te ha contado una historia sobre un vendedor que supuestamente descubrió algo que los demás no sabían. Has recorrido mercadillos buscándolo. Después has llamado a campings hasta encontrarlo. Y finalmente has venido hasta aquí.

—¿Y?

—Que buscas algo.

—Claro que busco algo. Aprender.

Jacobo negó con la cabeza.

—No.

Aquello empezó a irritarlo.

—¿Y qué coño busco entonces?

—Un atajo.

Carlo soltó una carcajada incrédula.

—No tienes ni idea de quién soy.

—Eso ya me lo has dicho.

—Llevo más de veinte años vendiendo.

—Peor me lo pones.

Carlo lo miró fijamente.

—He sido durante años el número uno de mi empresa.

—Enhorabuena.

—No te lo digo para presumir.

—Entonces no me lo digas.

Carlo respiró profundamente. Aquel hombre empezaba a tocarle los cojones.

—Antonio tenía razón. Eres un tipo raro.

—¿Quieres café?

La pregunta lo desarmó.

—Sí.

Jacobo sacó otra taza.

—La mayoría de los vendedores que he conocido quiere exactamente lo mismo que tú.

—¿Y qué quiero yo?

—Vender más.

—Naturalmente.

—Trabajando menos.

Carlo sonrió.

—Si es posible.

—Y sin arriesgar demasiado.

—Preferiblemente.

Jacobo le entregó la taza.

—Pues ahí tienes el problema.

—¿Qué problema?

—Que queréis resultados diferentes haciendo prácticamente lo mismo.

Carlo bebió un sorbo.

—Para eso se aprende.

—No. Para eso buscáis trucos.

—¿Y qué diferencia hay?

—Toda.

Jacobo se sentó y señaló la otra silla.

—He conocido cientos de vendedores. Van a cursos, escuchan conferencias, compran libros, subrayan frases, aprenden técnicas nuevas. Durante dos días están entusiasmados.

—¿Y?

—El lunes vuelven a vender exactamente como vendían el viernes.

Carlo sonrió. Había visto aquello demasiadas veces.

—La mayoría no quiere aprender —continuó Jacobo—. Quiere conseguir más con el mínimo esfuerzo y, sobre todo, sin arriesgar demasiado. Quiere una frase nueva, una técnica, una respuesta para una objeción, una forma de cerrar. Algo que pueda añadir a lo que ya hace sin tener que cambiar demasiado.

—¿Y tú no aprendías técnicas?

—Todas las que podía.

—Entonces...

—Pero las probaba.

Carlo calló.

—¿Cuántos libros de ventas has leído?

—Bastantes.

—¿Cuántos?

Carlo intentó calcular.

—No sé. Veinte. Treinta. Quizá más.

—¿Cuál fue el último?

Carlo tardó unos segundos en recordar el título. Se lo dijo.

—¿Qué cambiaste después de leerlo?

—Muchas cosas.

—Dime una.

Carlo comenzó a explicarle una de las ideas que recordaba.

Jacobo levantó una mano.

—No te he preguntado qué aprendiste. Te he preguntado qué cambiaste.

Carlo se quedó callado. Buscó algún ejemplo concreto. No apareció ninguno con suficiente claridad.

Jacobo bebió café.

—Eso pensaba.

—Tú también habrás leído cientos de cosas que no aplicaste.

—Por supuesto.

—Entonces no eres tan diferente.

—Nunca he dicho que lo sea.

La respuesta volvió a desarmarlo.

Carlo miró la caravana, las cajas bajo la lona, la cafetera sobre el hornillo.

—¿Qué buscabas tú?

Jacobo no respondió.

—Cuando empezaste a leer todos aquellos libros. Antonio dice que estudiabas obsesivamente. Ventas, marketing, psicología, negociación... ¿Qué estabas buscando?

Jacobo dejó la taza sobre la mesa. Algo cambió: pareció observar realmente a Carlo.

—Al principio, vender más.

—¿Y después?

—Entender por qué vendía.

—¿Y lo entendiste?

—Te he dicho que no quiero hablar de aquello.

—Entonces dime sólo una cosa.

—No.

—Ni siquiera sabes qué voy a preguntarte.

—Precisamente.

Carlo sonrió, empezando a comprender que enfrentarse frontalmente a aquel hombre no servía de nada. Se quedaron unos segundos en silencio.

—¿Sabes qué creo? —dijo finalmente Carlo.

—No.

—Creo que no quieres enseñarme porque piensas que soy como todos los demás. Que he venido buscando cuatro trucos para volver a vender más.

Jacobo no respondió.

—Y quizá tengas razón. Pero si sólo quisiera cuatro trucos no habría pasado semanas buscándote.

Nada.

—Así que déjame preguntarte otra cosa. ¿Qué tendría que hacer para demostrarte que quiero aprender?

Jacobo permaneció inmóvil. Después dejó lentamente la taza sobre la mesa.

—Eso ha estado mejor.

Carlo sonrió.

—¿La pregunta?

—Sí.

—¿Me vas a contestar?

—No.

Carlo soltó una carcajada. Jacobo pareció sonreír. Muy poco. Después volvió a quedarse serio.

—¿Qué te pasa?

Carlo frunció el ceño.

—¿A mí?

—Sí.

—Nada.

Jacobo negó lentamente con la cabeza.

—Has buscado durante semanas a un hombre al que no conocías. Has recorrido mercadillos. Has llamado a campings. Has mentido para localizarme. Has alquilado un bungalow y has venido hasta aquí para hablar conmigo.

Hizo una pausa.

—No me digas que no te pasa nada.

Carlo bajó la mirada hacia el café.

—Estoy cansado.

Jacobo esperó.

—Desmotivado.

—Las ventas han caído. La empresa no está pasando por su mejor momento.

Jacobo continuaba escuchando.

—Está cambiando todo muy deprisa. Los clientes, la competencia, la tecnología... Y desde arriba la única respuesta es más presión. Más objetivos. Más llamadas. Más visitas. Más de todo.

Jacobo no dijo nada.

—Yo era bueno, ¿sabes?

—Muy bueno.

Jacobo seguía escuchando. Carlo comenzó a hablar, primero con cautela, después con una facilidad que no esperaba. Le contó los últimos meses: la sensación de estar repitiendo siempre lo mismo, los clientes que parecían reaccionar de otra manera, la presión de los objetivos, el hastío, la pérdida de aquel fuego que durante años lo había hecho levantarse deseando salir a vender. Le habló incluso de cosas que no había contado a Antonio.

Jacobo no lo interrumpió una sola vez. Ni una.

Cuando Carlo terminó, se produjo un silencio largo. Esperó. Jacobo seguía sin decir nada.

—¿No vas a decirme nada?

—Todavía no.

—¿Todavía no?

—Estaba escuchando.

Carlo lo miró detrás de aquellas gafas oscuras.

—¿Y?

Jacobo se levantó, recogió las dos tazas y las dejó junto al hornillo.

—Mañana trabajo.

—¿En el mercadillo?

—Sí.

—Déjame acompañarte.

—No.

Carlo cerró los ojos.

—¿Entonces para qué coño me has tenido aquí contándote mi vida?

Jacobo cogió la caja que había dejado junto a la caravana.

—Porque tú necesitabas contarla.

—¿Y tú?

Jacobo abrió la puerta.

—Yo no necesitaba enseñarte.

—Jacobo.

Se detuvo.

—He venido hasta aquí para aprender.

—Ya lo sé.

—Entonces dime qué tengo que hacer.

Jacobo permaneció unos segundos de espaldas.

—Volver a aprender a vender.

Carlo soltó una pequeña carcajada.

—Llevo más de veinte años vendiendo.

—Precisamente.

Carlo dejó de sonreír.

—¿Y qué se supone que tengo que aprender después de veinte años?

Jacobo giró ligeramente la cabeza.

—La venta desde la raíz.

—¿Y cuál es la raíz?

Jacobo abrió la puerta de la caravana.

—Eso es lo primero que tendrás que descubrir.

Entró y cerró.

Carlo permaneció unos segundos mirando la puerta. *La venta desde la raíz.* No sabía qué coño significaba aquello. Pero hacía mucho tiempo que cinco palabras no conseguían despertar tanto su curiosidad.



El martillo que insiste

Carlo se subió al coche para marcharse. Había sido derrotado por un no de un experto en solucionar noes.

Arrancó. Y apagó el motor súbitamente.

Tenía alquilado el bungalow. Pasaría allí la noche. Lo intentaría de nuevo por la mañana. Aquella decisión cambió sus sensaciones. No había traído nada. El alquiler sólo había sido la llave de entrada. Madera, una cama austera, un baño justo. Una soledad a su medida.

¿Cómo coño haría para que aquel tío le enseñase a vender? Aprender la venta desde la raíz. ¿De qué raíz? ¡Qué se había creído! Quizá había tenido una racha extraordinaria, se había asustado de que aquello no continuase y, antes de perder la partida, simplemente se rajó. O no. Quizá descubrió realmente algo y la carga le resultó demasiado pesada. Pero ¿qué? ¿Por qué seguía doliéndole hablar de ello tantos años después? Quizá el mundo no le había entendido. Habían creado un cliché sobre él y, cuando los datos contradijeron el cliché, prefirieron convertirlo en una caricatura antes que intentar comprenderlo. ¿Por qué llevaba aquellas gafas oscuras continuamente? ¿Qué ocultaba de su mirada? ¿Qué encontraba en aquel camping fuera de temporada, en medio de aquella soledad artificial?

A este tío hay que irle de frente.

Te veía venir mucho antes de que tú mismo supieras adónde ibas.

Y Carlo no tenía nada que ocultar. Él no necesitaba gafas negras.

Su cabeza realizó el camino hasta la caravana de Jacobo una y otra vez. Ensayó conversaciones, argumentos, preguntas. Las descartó todas. Nada le convencía.

El sol lo despertó con la sensación de encontrarse en un pueblo. Aquel olor rural de la mañana que había olvidado lo retrotrajo a las visitas a casa de su abuelo.

Llegó a la cafetería casi vacía del camping. Un surtido exiguo de bollería le recordó que el lujo se había quedado en Madrid. Pidió un café. La máquina hizo el resto en unos segundos.

Carlo observó caer el líquido dentro de la taza.

Nespresso. Alguien había conseguido que millones de personas pagasen bastante más por un café a cambio de obtenerlo pulsando un botón.

Sonrió. Una venta. Hasta allí estaba rodeado de ellas.

En realidad estaba haciendo tiempo, porque le temblaban las piernas. Otro no y besaría definitivamente la lona.

Cuando el sol también parecía haberse tomado su café y comenzaba a explorar el camping, Carlo emprendió el camino hacia la caravana de Jacobo. Lo encontró bajo el porche de lona, recostado en una hamaca de supermercado.

—Vaya —dijo Jacobo—. Parece que no te has ido.

—Ya ves. Le he dado muchas vueltas a eso de aprender la venta desde la raíz.

—Pues has perdido el tiempo. Ya te dije que no.

—Y yo he decidido insistir.

—También estás en tu derecho.

—Yo soy distinto.

Jacobo soltó una pequeña risa.

—Eso lo dice todo el mundo que quiere demostrar que es distinto.

Carlo se quedó mirándolo.

—No me has escuchado —continuó Jacobo—. Me cansé de los buscadores de trucos. De vendedores que vendían sin comprender la venta porque eran tuertos en un mundo de ciegos. De empresas que no saben formar a sus vendedores porque tampoco entienden qué es vender. ¿Quién puede enseñar lo que no comprende?

—¿Y tú sí lo comprendes?

Jacobo se encogió de hombros.

—Parece que tú piensas que sí. Si no, ya te habrías ido.

Carlo decidió romper la baraja.

—Mira, chico. También ha habido muchos que se creyeron los reyes del mambo y terminaron estrellándose.

Jacobo lo miró.

—Te voy a hablar a calzón quitado. Estoy aquí con un interés sincero. Si sumo lo que vi en la cara de Antonio cuando hablaba de ti y lo que escuché ayer, estoy dispuesto a aprender. De verdad. Partiendo de la raíz que tú quieras. Y si quieres cobrarme por ello, me parece perfecto. Entiendo que esto tampoco tiene por qué ser gratis.

Jacobo seguía inmóvil.

—Pero si el tema te duele tanto, te incomoda tanto o somos todos tan imbéciles que nadie está capacitado para comprenderte, entonces no hay nada que hacer.

Un silencio de impotencia se abrió camino.

—Ya te lo he dicho. Estoy aquí de corazón.

En un camping el silencio suena de otra manera. Suena a viaje tranquilo, a mundo detenido. Durante unos segundos ninguno de los dos dijo nada.

—Son muchos años de frustraciones —dijo finalmente Jacobo.

Carlo no se movió.

—¿Con la venta?

—Con la gente.

—¿Por qué?

Jacobo se incorporó en la hamaca.

—Porque **creemos comprender casi todo**. Todo el mundo sabe educar a un hijo, dirigir una empresa, gobernar un país... y, por supuesto, vender.

—Tú también creías que sabías.

—Claro.

—¿Y?

—Que descubrí que realmente no sabía nada.

Aquello sí sorprendió a Carlo.

—Eras el mejor vendedor de la empresa.

—Eso demuestra que vendía mucho. No que comprendiese por qué vendía.

Carlo recordó la conversación del día anterior.

—¿Cuándo empezaste a comprenderlo?

—Cuando empecé a desconfiar de casi todo lo que creía saber.

—¿Y qué descubriste?

Jacobo sonrió.

—Ya estamos otra vez.

—¿Qué?

—Buscando el secreto.

Carlo dejó escapar el aire.

—Joder, contigo es difícil hablar.

—No. **Lo difícil es preguntar sin intentar conseguir inmediatamente algo de la respuesta**.

Carlo estuvo a punto de contestar, pero se contuvo. Jacobo pareció apreciarlo.

—**Somos alumnos de una escuela de superficialidad** —continuó—. Y la venta es uno de los terrenos donde más se nota.

—¿Por qué?

—Porque **ni siquiera nos atrevemos a llamarla por su nombre**.

Carlo frunció el ceño.

—¿Cómo?

—¿Te has fijado en que **casi ha desaparecido la palabra vendedor**?

—Bueno...

—Agente comercial. Consultor. Asesor técnico. Gestor de cuentas. Especialista en soluciones... Cualquier cosa antes que vendedor.

—También ha cambiado la función.

—Ha cambiado el nombre.

—No es lo mismo vender hoy que hace treinta años.

—Por supuesto que no. Pero sigue siendo vender.

Carlo calló.

—**Vivimos en un mundo donde queremos vender sin que parezca que vendemos**. Persuadir sin reconocer que persuadimos. Influir sin admitir que queremos influir. Y así terminamos enseñando una actividad que previamente hemos desfigurado para que resulte más agradable.

—¿Qué tiene de malo asesorar a un cliente?

—Nada.

—Entonces...

—Siempre que no olvides por qué te paga tu empresa.

Carlo no respondió.

—¿Te paga para asesorar a todo el que pasa por delante?

—No.

—¿Te paga para que el cliente salga de la reunión mejor informado?

—No exactamente.

—¿Para hacer amigos?

—No.

—¿Entonces?

Carlo sonrió.

—Para vender.

—Por fin podemos empezar a hablar.

Jacobo se levantó de la hamaca.

—¿Recuerdas aquella película de Woody Allen? ¿Por qué lo llaman amor cuando quieren decir sexo?

Carlo asintió.

—Pues algo parecido. **¿Por qué lo llamamos asesoramiento cuando queremos decir venta?**

—Porque suena mejor.

—Exactamente. Y **cuando tienes miedo hasta de pronunciar el nombre de tu profesión, difícilmente vas a entenderla**.

Carlo empezaba a comprender por dónde iba aquel hombre.

—Entonces, según tú, ¿qué es vender?

Jacobo lo miró.

—Todavía no.

—¿Todavía no qué?

—No voy a enseñarte.

Carlo abrió los brazos.

—¡Pero si llevas diez minutos haciéndolo!

—Estoy explicándote por qué no quiero hacerlo.

—Pues cada vez lo haces peor.

Jacobo sonrió.

—**La venta real exige valientes**, Carlo. Y no porque haya que engañar a nadie, acosarlo ni colocarle lo que no necesita. Eso es otra cosa. **Exige valor porque primero tienes que aceptar qué estás haciendo. Después cuestionar muchas de las cosas que crees saber. Y finalmente cambiar tú**.

—Estoy dispuesto.

—Eso también lo dicen todos.

—¿Qué puedo hacer para convencerte de que hablo en serio?

Jacobo permaneció unos segundos callado.

—Falta una cosa.

Carlo lo miró extrañado.

—¿Cuál?

—Que si recorres todo el camino quizá llegues a un lugar que ahora no conoces.

Se quitó las gafas durante un instante para limpiarlas con la camisa. Fue apenas un segundo, pero Carlo pudo verle los ojos.

—Y puede que no te guste lo que encuentres.

Volvió a ponérselas.

—A mí no me gustó.

Carlo miró alrededor: la caravana, la hamaca barata, el camping casi vacío.

—Ya veo.

—No. Todavía no ves nada.

—Correré el riesgo.

Jacobo negó con la cabeza.

—**A los riesgos no hay que lanzarse. Hay que valorarlos**.

Se quedó pensando.

—Vamos a darnos una semana.

Carlo sintió que algo acababa de cambiar.

—¿Una semana para qué?

—Para que tú decidas si realmente quieres aprender y yo decida si realmente quiero volver a enseñar.

—Yo ya lo he decidido.

—Entonces sólo falta uno.

Carlo estuvo a punto de insistir. No lo hizo: reconoció aquel punto que cualquier buen vendedor conoce, cuando el sí empieza a estar cerca, tensar más la cuerda puede romperla. Jacobo había establecido el plazo. Una semana. Había que dejarlo respirar.

—De acuerdo.

Carlo comenzó a alejarse.

—Carlo.

Se volvió.

—Una cosa más.

—Dime.

—Si durante esta semana encuentras el truco que estabas buscando, nos ahorramos mucho trabajo.

Carlo sonrió.

—Me temo que empiezo a sospechar que no existe.

Jacobo volvió a tumbarse en la hamaca.

—Eso ha estado mejor.

Carlo emprendió el camino hacia el bungalow. No sabía si acababa de conseguir un sí o simplemente un no aplazado. Pero había visto algo que el día anterior no había visto: durante unos segundos Jacobo se había quitado las gafas, y detrás de ellas no había encontrado miedo. Había encontrado cansancio. El cansancio de alguien que llevaba demasiado tiempo convencido de que explicar lo que sabía no servía para nada.



El sol ya no era el mismo

Hay conversaciones que te cambian, que sacan una versión de ti de la que ya no es posible regresar del todo. Aquella había sido una de ellas, quizá no tanto por lo que se había dicho como por todo lo que Carlo intuía detrás.

La vuelta a Madrid tuvo para él algo de comienzo de temporada. Nada había cambiado y, sin embargo, lo sentía como si hubiera cambiado todo. Tenía ganas de vender. Ganas de lunes, de objetivos, de retos. Ganas de conocerse otra vez en el campo de batalla, de observarse a sí mismo trabajando.

El lunes repasó la agenda y cerró algunas citas que llevaba semanas encontrando excusas para retrasar. Acudió a ellas con una fuerza desconocida: la de un investigador de sí mismo. Se vio hablando con los posibles clientes, manejando sus recursos, desplegando su encanto. Descubrió frases que repetía, respuestas que anticipaba, momentos en los que dejaba de escuchar porque ya sabía lo que iba a contestar. **Comprobó hasta qué punto el piloto automático había ido apoderándose de su trabajo sin que se diera cuenta**.

Volver a coger los mandos le produjo otro vigor.

En una de las reuniones dejó una grabadora funcionando. Nunca lo había hecho. La escuchó aquella noche.

La primera sensación fue de extrañeza. Aquella voz era la suya, aquellas palabras eran las suyas, pero el vendedor que escuchaba no coincidía exactamente con el que llevaba años imaginando. Hablaba más de lo que creía. Interrumpía alguna respuesta demasiado pronto. Utilizaba expresiones que consideraba espontáneas y que, escuchadas desde fuera, sonaban aprendidas.

Había momentos brillantes, sí. Sabía construir argumentos, transmitir seguridad, generar confianza. Entendió por qué había vendido tanto durante tantos años. Pero también habría cambiado mil cosas.

Sonrió. Quizá no era tan bueno como la imagen que tenía de sí mismo. Y, extrañamente, descubrirlo no le molestó. Le estimuló.

Los resultados llegaron. La realidad de la empresa seguía siendo la misma: los mismos productos, los mismos objetivos, los mismos competidores, los mismos clientes. El que había cambiado era Carlo. Y eso bastaba para que la realidad pareciese diferente.

Antonio volvió a llamarlo.

—¿Qué ha pasado?

—Encontré a Jacobo.

—¿Sí? —no pudo ocultar la sorpresa—. ¿Y...?

—Que no me quiere enseñar a vender. Le cuesta hablar del tema.

—¿Todavía lo lleva cargado?

—Eso parece.

—Pues por más vueltas que le doy no consigo saber por qué. A ver si tú desentrañas el misterio.

—Es un tío reservado. Con que me enseñe lo que aprendió de la profesión me doy con un canto en los dientes.

—Sí, sí. Pero ¿no tienes curiosidad por saber qué le pasó?

—Claro. Pero acepto el silencio como parte del precio. Si quiere abrirse, bienvenido. Si no, lo respetaré.

Antonio suspiró.

—Lo que daría por saberlo... Son de esas cosas que se te quedan clavadas en la vida.

—Era bueno. Lo he percibido.

—Bueno no. Buenísimo. Fui a algunas reuniones con él y salí impresionado. Era como si cambiara algo en el ambiente. La gente quería comprarle. Y lo más extraño es que yo estaba allí, lo estaba viendo suceder delante de mis ojos y no comprendía exactamente qué coño estaba haciendo.

Carlo permaneció unos segundos en silencio.

—Me dio un plazo para pensarlo. Hasta este fin de semana.

—¿Pensarlo?

—Él. Yo lo tengo requetepensado.

Carlo rio.

—A ver si hay suerte.

—¡La habrá! Sabes que soy un talibán del pensamiento positivo.

El resto de los días tuvieron algo de víspera. Carlo se observaba trabajando como si al terminar aquella semana fuese a abandonar la empresa para siempre. Vendía casi por el placer de hacerlo, recreándose en cada conversación, en cada reacción, en cada pequeño avance.

Y ocurrió algo extraño: cuanto menos pendiente estaba del resultado, mejores parecían ser los resultados. No había dejado de querer vender. Todo lo contrario. Pero había dejado de necesitar que cada conversación terminase obligatoriamente en una venta. Y aquella pequeña diferencia parecía cambiar muchas cosas.

Estaba más tranquilo. Preguntaba sin tanta prisa por responder. Soportaba mejor los silencios. Cuando aparecía una

objeción no sentía la necesidad inmediata de aplastarla. Incluso algún no le pareció simplemente eso: un no.

Jamás había vendido con menos ansiedad. Y hacía mucho tiempo que vender no le resultaba tan fácil.

El viernes, al salir de su última visita, permaneció unos segundos dentro del coche. Recordó la caravana, las gafas negras, la venta desde la raíz.

Arrancó. Y durante el camino de regreso una pregunta empezó a martillearle la cabeza.

¿Y si parte del «truco» era precisamente ése?



Entornar la puerta sin abrirla

El fin de semana llegó vacío de ansiedad. Aquella semana de soltar había terminado extendiéndose a otras parcelas de su vida. Había rebajado las expectativas y, curiosamente, aumentado la aceptación.

Cuando llegó a la caravana, Jacobo estaba colocando algunas cosas dentro de una caja.

—Hola, Carlo. Está claro que no te das por vencido.

—Cuando creo que merece la pena, no. ¿Lo has pensado?

—Sí. ¿Y tú?

—Yo ya lo tenía claro.

—Eso me preocupaba. Tanta urgencia por saber… puede ser la gaseosa de la curiosidad.

Carlo sonrió.

—¿Y qué has decidido?

—Que podemos probar.

Carlo sintió inmediatamente una pequeña descarga.

—¿Por dónde empezamos?

—Por los cimientos.

La decepción debió de notársele en la cara, porque Jacobo dejó la caja y lo miró.

—Más de lo mismo.

—¿Qué?

—Otro que quiere empezar la casa por el tejado.

—No, Jacobo. Otro que no quiere dejar la casa construida a la mitad.

—No sabes todavía si hay casa.

Carlo soltó una carcajada.

—Vale. Te compro los cimientos. Pero entiende que llevo más de veinte años vendiendo.

—Precisamente por eso será más difícil.

—¿Más difícil que enseñar a alguien que empieza?

—Mucho más. El que empieza no sabe. Tú sabes muchas cosas y además crees saber algunas que quizá no sabes.

Carlo se quedó mirándolo.

—La ansiedad nos mata, Carlo. **Queremos llegar rápidamente a lo que consideramos importante y nos saltamos aquello que parece elemental**. **Los fundamentos de casi cualquier disciplina son aburridos**.

—Depende.

—Piensa en las artes marciales. La mayoría se aburre de los comienzos, de repetir movimientos aparentemente simples cientos de veces. Quieren avanzar. Técnicas nuevas. Golpes nuevos. Algo que les permita sentir que progresan.

—Es lógico.

—Claro que es lógico. Y también es peligroso. Porque **un defecto adquirido al principio puede marcar después un techo que no sabes superar**. Lo peor no es que tengas el defecto. Lo peor es que llevas tanto tiempo haciéndolo que ya no puedes verlo.

Carlo recordó las grabaciones de aquella semana.

—Eso lo entiendo mejor de lo que crees.

—¿Por qué?

Le contó que se había grabado durante algunas visitas.

Jacobo dejó lo que estaba haciendo.

—¿Y?

—Que no soy exactamente el vendedor que creía.

Le comenzó a parecer genuinamente interesado.

—Continúa.

—Hablo más de lo que pensaba. Interrumpo algunas respuestas. Tengo frases que creía espontáneas y son casi automatismos. También hago cosas bien, no voy a flagelarme ahora. Pero escuchándome habría cambiado muchas.

Jacobo asintió lentamente.

—Eso sí es aprender.

Carlo sintió que acababa de superar una prueba cuya existencia desconocía.

—A un aspirante a escritor —continuó Jacobo— no le ayudas solamente enseñándole a escribir. Tienes que enseñarle a leer. A reconocer lo bueno, lo malo y, sobre todo, lo malo que hace él creyendo que es bueno.

—Estoy de acuerdo contigo en lo esencial. Pero sigo pensando que muchos fundamentos ya los tengo.

—Seguramente.

La facilidad de la respuesta sorprendió a Carlo.

—¿Entonces?

—Que **tenerlos no basta. Debes saber que los tienes, comprender para qué sirven y reconocer cuándo los estás perdiendo**. Si no, no puedes reproducirlos, corregirlos ni adaptarlos.

—Ponme un ejemplo.

Jacobo se sentó.

—**La venta se construye desde el vendedor hacia fuera**.

Carlo esperó.

—Puedes enseñarle cien técnicas a una persona. Preguntas, cierres, tratamiento de objeciones, argumentación, negociación... Pero **si no construyes primero a quien tiene que utilizarlas, tarde o temprano aparecerán las grietas**.

—¿Qué grietas?

—Miedo, inseguridad, impaciencia, necesidad de aprobación, ambición descontrolada, desmotivación, ansiedad por cerrar, miedo a perder, miedo al rechazo.

—Eso normalmente lo metemos todo dentro de la actitud.

—Claro. Y solucionado.

Carlo rio.

—Hay que tener actitud positiva.

—Y ya está. Dos palmadas, una frase motivadora y a vender.

Carlo reconoció demasiados cursos, convenciones y reuniones comerciales en aquella descripción.

—Pero **una persona no deja de ser persona cuando empieza una visita** —continuó Jacobo—. Al contrario. **Vendiendo salen muchas cosas que en otros ámbitos puedes esconder**. Cuando alguien puede rechazarte, cuestionarte, compararte, decirte que eres caro, ignorarte o hacerte perder una operación que necesitas, aparecen.

Carlo recordó cómo había trabajado aquella semana, sin tanta ansiedad, sin necesitar cada pedido, y cómo aquello, paradójicamente, parecía haberle ayudado a conseguirlos.

—Creo que empiezo a entenderte.

—No tengas tanta prisa.

Carlo sonrió.

—Vale. Empiezo a sospechar por dónde vas.

—Mejor.

—Y reconozco que me he precipitado.

Levantó las manos.

—Acepto los cimientos.

—No tienes que aceptarlos. Tienes que comprobar si existen.

Carlo asintió.

—¿Sabes una cosa? Creo que muchas veces pensamos que ya sabemos todo esto y que basta con añadir un barniz para transformarnos.

—Exactamente.

Jacobo volvió a apoyarse en la silla.

—Así empecé yo. **Puliendo sin transformar**. Copiaba a los que vendían mucho. Cómo hablaban, cómo entraban, cómo argumentaban, cómo cerraban.

—Antonio me contó que querías acompañar a los mejores.

—Sí. Y aprendí muchísimo.

—Entonces funcionaba.

—Por supuesto. Nunca te he dicho que no funcionase. El problema fue pensar que aquello explicaba por qué funcionaba.

Carlo permaneció atento.

—Después empecé a estudiar a los que no vendían.

—¿Para qué?

—Para descubrir qué hacían mal.

—Eso parece más fácil.

—Fue mucho más incómodo.

—¿Por qué?

—Porque descubrí que yo hacía bastantes de las mismas cosas.

Carlo sonrió.

—Sólo que tú vendías.

—Exactamente. Mis fortalezas compensaban algunos de mis errores. Y eso es peligrosísimo, porque **cuando el resultado es bueno dejas de cuestionar el proceso**.

Aquello le golpeó. Era exactamente lo que acababa de descubrir escuchándose.

—Y encontré otra cosa —continuó Jacobo—. **El que más necesita cambiar suele ser el que más se resiste a hacerlo**. Dale un consejo a un gran vendedor y probablemente lo pruebe aunque sólo consiga mejorar un uno por ciento. Dáselo a alguien estancado, incluso uno que pueda salvarle el puesto de trabajo, y muchas veces dedicará toda su energía a explicarte por qué no sirve para su caso.

Carlo había vivido aquella escena decenas de veces. Y empezaba a sospechar que también la había protagonizado.

—Entonces ¿por dónde empezamos?

Jacobo lo miró.

—Por la persona.

—Eso ya lo he entendido.

—No. Has entendido la frase.

Carlo se echó a reír.

—Contigo va a ser difícil aprobar.

—No hay examen.

—Peor todavía.

Jacobo sonrió.

—**Vamos a entender qué ocurre dentro de una persona cuando vende**. Porque puedes conocer perfectamente un producto, dominar una técnica y tener delante al cliente adecuado y, aun así, **estropear una venta por lo que está ocurriendo dentro de ti**.

—**Las emociones**.

—Las emociones.

—Siempre nos han dicho que son importantes.

Jacobo negó lentamente con la cabeza.

—Ése es el problema.

—¿Cuál?

—Que no son importantes, Carlo.

Carlo lo miró extrañado.

—**Son el terreno sobre el que ocurre la venta**.

—También se compra racionalmente.

—Por supuesto. Y necesitarás razones. Datos, características, precio, rentabilidad, comparaciones, garantías. Todo eso puede ser decisivo. Pero quien procesa esos datos sigue siendo una persona.

—Eso es evidente.

—Pues vendemos muchas veces como si no lo fuera.

Carlo permaneció callado.

—Una persona quiere acertar. Teme equivocarse. Desea ganar. Intenta evitar perder. Busca seguridad. Quiere sentirse

inteligente tomando una decisión. Necesita poder justificarla ante sí misma o ante otros. Puede buscar reconocimiento, tranquilidad, comodidad, poder, pertenencia... **Detrás de los números sigue habiendo alguien sintiendo cosas**.

—No siempre. Hay compras que se deciden exclusivamente por precio.

—¿Seguro?

—Claro. Hay clientes que compran al más barato y punto.

—Bien. Imagina que compras algo "racionalmente" por cien y al día siguiente descubres que todo el mundo ha comprado exactamente lo mismo por ochenta.

Carlo hizo una mueca.

—Me jodería.

—¿Por qué? Tu decisión fue racional. Aceptaste pagar cien.

—Porque había descubierto que había hecho una mala compra.

—¿Y cómo te sentirías?

Carlo sonrió.

—Jodido. Ya te lo he dicho.

Jacobo abrió las manos.

—Ahí tienes tu compra racional.

Carlo rio.

—Vale. Te lo compro.

—No me compres nada todavía.

—Era una forma de hablar.

—En venta pocas cosas son sólo una forma de hablar.

Carlo empezaba a disfrutar.

—Entonces ¿todo es emoción?

—No. Te acabo de decir que las razones importan. Si vendes una máquina que produce un veinte por ciento más con la mitad de averías, será mejor que puedas demostrarlo. Si tu producto cuesta el doble, tendrás que explicar por qué. **La razón construye una parte de la decisión**.

—¿Y la emoción?

—La vive, la impulsa.

Carlo permaneció unos segundos pensando.

—**Toda compra tiene una lógica y una vivencia** —continuó Jacobo—. El vendedor mediocre trabaja sólo sobre la lógica. El gran vendedor necesita comprender también la vivencia.

—¿Y cómo se hace eso?

—Ya quieres correr otra vez.

—Tengo veinte años de vicio.

—Entonces necesitaremos paciencia.

Carlo sonrió.

Jacobo se levantó y caminó unos pasos.

—Pero antes hay algo todavía más básico.

—¿Más?

—Mucho más.

—Te escucho.

Jacobo se volvió hacia él.

—Si vamos a construir al vendedor desde dentro, necesitamos saber sobre qué vamos a construirlo.

—¿Y sobre qué?

—Piénsalo tú. ¿Qué necesita existir antes que casi cualquier otra cosa para que una venta pueda producirse?

Carlo buscó una respuesta.

—¿Deseo?

—Necesario muchas veces.

—¿Necesidad?

—Puede ser.

—¿Motivación?

—También.

—¿Seguridad?

Jacobo ladeó ligeramente la cabeza.

—Te acercas.

Carlo siguió pensando.

—No sé. Dame una pista.

—No es una técnica. No aparece en ningún argumentario. Puedes tardar años en construirla y destruirla en diez segundos. Sin ella, cuanto más intentas vender, más difícil puede resultar vender.

Carlo esperó.

Jacobo pronunció una sola palabra.

—**Confianza**.

La palabra quedó flotando entre los dos.

Creer en ti, creer en lo que ofreces

—El primer examen que hace un comprador es comprobar si tú tienes confianza.

—¿En él?

—**En ti y en lo que ofreces**. Y muchas veces lo hace sin saber que lo está haciendo.

Carlo permaneció atento.

—Eso no consigue ningún sí —continuó Jacobo—, pero es un test del no. Si pasas esa prueba todavía queda mucho por hacer. Si no la pasas, muchas ventas empiezan a morir ahí.

—¿Y cómo se trabaja?

—Obsérvate. Cuando te sientes seguro de ti, de lo que estás explicando, de las preguntas que puedan hacerte, de los argumentos que puedan oponerte, hablas de una manera. Cuando dudas, hablas de otra. Y cuando crees profundamente en el producto que estás ofreciendo ocurre exactamente lo mismo.

—¿Aunque intentes disimularlo?

—Especialmente cuando intentas disimularlo.

Carlo sonrió.

—**La seguridad fingida tiene algo raro**. No siempre sabes explicar qué ocurre, pero lo notas. Por eso, mucho antes de empezar a vender, tienes que trabajar las lagunas que después vas a proyectar delante del cliente.

—¿Y cómo sé cuáles son?

—Empezando por entender qué llevas contigo cuando vendes.

Jacobo levantó tres dedos.

—En cualquier venta ofreces tres cosas. Yo las llamaba las tres C.

—¿Las tres C? Jamás he oído hablar de eso.

—Normal. Me lo inventé yo.

—¿Y cuáles son?

—**Café, Cafetería y Camarero**.

Carlo lo miró.

—¿Qué?

—¿Dónde sueles tomar café?

—Casi siempre en la cafetería de la esquina de casa.

—¿Por qué?

Carlo se encogió de hombros.

—Me pilla cerca, es cómoda, hay poco ruido, el café está muy rico y me tratan estupendamente.

Jacobo sonrió.

—Acabas de darme las tres C.

—Explícate.

—El café es bueno: producto. La cafetería te resulta cómoda, cercana y agradable: empresa. Y el camarero te trata estupendamente: vendedor.

—Producto, empresa y vendedor.

—Exactamente. En tu cafetería coinciden las tres. No siempre ocurre.

Carlo asintió.

—Y fíjate en otra cosa. No has mencionado el precio.

—Porque es secundario.

—Para ti. Para otro cliente quizá fuese lo primero. Y entonces tendríamos que entender por qué. Pero no nos adelantemos.

Jacobo volvió a levantar tres dedos.

—**Cuando vendes, el cliente no está comprando solamente lo que aparece en el catálogo**. Está valorando el café, la cafetería

y el camarero. Tu producto, la organización que tiene detrás y la persona que se lo está ofreciendo.

—Tiene sentido.

—¿Eres consciente de la cantidad de vendedores que no entienden realmente lo que venden? No comprenden porque la vida de su cliente mejora con ello. ¿Que no creen en lo que venden? ¿Que cuando compran para ellos lo hacen a la competencia? ¿Que sienten que nunca comprarían el producto que ofrecen? Eso se nota el ambiente, en la fuerza de tu voz, en el brillo de la mirada.

Carlo miró al suelo para que Jacobo no leyera su alma.

—Pues antes de intentar generar confianza en un cliente tendrás que preguntarte si tú confías en las tres.

Carlo dejó de sonreír.

—¿Tu empresa te parece confiable? ¿Cumple? ¿Responde cuando hay problemas? ¿Tiene una propuesta que puedas defender? ¿Te sentirías tranquilo poniendo su nombre encima de una mesa?

Bajó un dedo.

—¿Tu producto es bueno? ¿Resuelve lo que dices que resuelve? ¿Tiene una relación calidad-precio defendible? ¿Conoces sus puntos fuertes y también sus debilidades?

Bajó el segundo.

—Y finalmente, tú.

Carlo miró el dedo que quedaba levantado.

—¿Eres el profesional con el que tú querrías encontrarte si estuvieses al otro lado de la mesa?

La pregunta le hizo pensar.

—Es casi imposible ser el mejor en las tres cosas.

—Claro. No se trata de vivir en un mundo perfecto. Se trata de saber qué tienes entre las manos. Si tu producto tiene una debilidad y tú la desconoces, el cliente puede descubrirla antes que tú. Si la conoces, puedes prepararte. Si tu empresa tiene una fortaleza que no valoras, jamás la transmitirás. Y si tú eres el punto débil de las tres C, tienes un problema maravilloso.

—¿Maravilloso?

—Sí. Porque **es el único que depende exclusivamente de ti**.

Carlo sonrió.

—Eso me gusta.

—Debería. Un producto puede cambiar mañana. Una empresa puede tomar decisiones que no controlas. Pero tú puedes convertirte en un profesional mucho mejor de lo que eres hoy.

—¿Tú cómo lo hiciste?

Jacobo se quedó unos segundos pensando.

—Estudiando.

—Eso es muy genérico.

—Estudiaba el mercado. La competencia. Mi empresa. Las empresas de mis clientes. Mis productos y los suyos. Me grababa. Trabajaba mi forma de hablar. Mi aspecto. Mis argumentos. Observaba cómo reaccionaba cuando me presionaban. Revisaba visitas. Me preguntaba qué había hecho bien y qué habría cambiado.

—Una obsesión.

—Durante un tiempo, sí.

—¿Y funcionó?

—Llegó un momento en que mi seguridad dentro de una reunión era casi total.

Carlo lo miró.

—La sigues teniendo.

Jacobo no respondió al cumplido.

—Porque la seguridad no se consigue repitiéndote que eres bueno delante de un espejo. Se consigue **acumulando razones para confiar en ti**.

Carlo permaneció en silencio. Aquello le gustó.

—**La curva de aprendizaje de la mayoría de los vendedores es demasiado corta** —continuó Jacobo—. Aprenden hasta que consiguen vender de una forma razonable. Después se estabilizan y dejan de seguir estudiando para crecer.

—Es normal.

—Normalísimo. Y por eso la mayoría nunca será extraordinaria.

—Repiten lo que funciona.

—Los mismos tipos de clientes. Los mismos argumentos. Las mismas respuestas. Las mismas herramientas. Van acumulando experiencia, pero no necesariamente aprendizaje.

—¿Cuál es la diferencia?

—**Puedes hacer lo mismo durante veinte años o puedes mejorar durante veinte años**. Las dos cosas se llaman experiencia, pero no producen el mismo profesional.

Carlo asintió.

—Entonces tengo que estar mejorando continuamente.

—Sí.

—Suena agotador.

—Lo es si lo vives como una condena. No si lo conviertes en un reto.

Jacobo señaló hacia él.

—Además, llega un momento en que mejorar produce satisfacción. Detectas cosas que antes no veías. Pruebas. Fallas. Corriges. Vuelves a probar. Y tus resultados empiezan a cambiar.

—Aprendizaje deliberado.

—Llámalo como quieras. Pero recuerda algo: **en cualquier profesión importa mucho menos lo que sabes que lo que haces con lo que sabes**.

Carlo sonrió.

—Eso ya me lo aclaraste el primer día.

—Entonces dime: **¿en qué has cambiado profesionalmente durante los últimos tres meses?**

Carlo se quedó pensando.

—Además de esta última semana...

—Además de esta última semana.

No encontró demasiado.

—Ahí tienes una respuesta.

—¿En nada?

—Entonces preocúpate.

—Tampoco se puede estar creciendo continuamente.

—Quizá no. Pero cuando dejas de observarte, de aprender y de corregir, es muy fácil empezar a deteriorarte sin darte cuenta. Tú eres un buen ejemplo.

Carlo aceptó el golpe.

—Touché.

—**Y cuanto más te trabajas, más razones tienes para confiar en ti**. Cambia tu manera de entrar en una reunión. Tu voz. Tus gestos. La tranquilidad con la que soportas una pregunta difícil. La forma en que miras al cliente cuando te dice que no.

—La seguridad.

—**La seguridad que procede de saber que estás preparado**.

Jacobo hizo una pausa.

—Lee.

—¿Qué?

—Lee.

—¿Sobre ventas?

—Sobre ventas y sobre todo lo que pueda ayudarte a vender. Empresas. Psicología. Comunicación. Economía. Negociación. Personas. El mundo en el que viven tus clientes.

—¿Y si algo no me gusta?

—No importa.

—Hombre...

—Esto es trabajo, Carlo. **No puedes construir una profesión únicamente alrededor de lo que te apetece hacer**. ¿Y si no te gusta madrugar? ¿Y si no te gustan los clientes difíciles? ¿Y si no te gusta hacer seguimiento? ¿Y si no te gusta estudiar? Leer te convierte en élite en un mundo donde ya casi nadie lee.

Carlo rio.

—Al final vamos a terminar viviendo como deportistas.

—Del deporte aprendí mucho.

—Ya estamos otra vez con los entrenamientos.

—Porque un profesional tiene más cosas en común con un deportista de élite de las que creemos. Los grandes competidores no entrenan solamente lo que les gusta. **Entrenan lo que necesitan**.

Jacobo se levantó.

—Y descansan.

—Eso me gusta más.

—No es una concesión. Es parte del trabajo. Una persona agotada puede proyectar desgana, impaciencia, falta de atención. Tu estado físico también entra contigo en la reunión.

Carlo asintió.

—Tyson decía que muchas veces ganaba los combates antes de empezarlos. Miraba al rival a los ojos hasta que éste apartaba la mirada. Para él, en ese momento algo ya había ocurrido.

—Confianza.

—La suya y la percepción de ella en el otro.

—Voy viendo.

Jacobo recogió una libreta que tenía encima de la mesa y se la tendió.

—Y ahora vas a trabajar.

—Dime.

—Por escrito.

Carlo miró la libreta.

—¿Por escrito?

—Sí. Para que no puedas hacerte trampas en el solitario.

—Esto empieza a parecer una escuela.

—Esto es una escuela. Todo lo es si sabes aprender.

Carlo abrió la libreta.

—¿Qué tengo que hacer?

Jacobo levantó de nuevo tres dedos.

—Café. Cafetería. Camarero.

—Producto, empresa y yo.

—Quiero que analices los tres. Fortalezas, debilidades y, sobre todo, qué vas a hacer con ellas.

—¿Con las de la empresa también? Hay cosas que no puedo cambiar.

—No te he preguntado qué puedes cambiar. Te he pedido que sepas exactamente qué estás vendiendo.

Carlo asintió.

—Y contigo quiero algo más.

—¿Qué?

—Un plan de mejora. Por escrito. Con cosas concretas. Nada de «mejorar mi comunicación» o «tener más seguridad». Qué vas a hacer, cómo y cuándo.

—¿Y cuándo vuelvo?

—Cuando lo tengas.

—¿La semana que viene?

—Cuando lo tengas.

—Vale.

Carlo cerró la libreta.

—¿Algo más?

—Sí.

—¿Qué?

—Cuando termines, pregúntate una cosa en cada una de las tres C.

—¿Cuál?

Jacobo se puso las gafas oscuras.

—Si yo fuera el cliente, ¿me lo creería?

No le dio opción a más conversación.

Carlo emprendió el camino de regreso repasando mentalmente las tres columnas que tendría que escribir: empresa, producto, él.

Y entonces descubrió algo que no le gustó.

Durante el último año había dejado de creer en algunos productos. Aquello había empezado a erosionar su confianza en la empresa y, cuando las ventas comenzaron a caer, terminó erosionando también la confianza en sí mismo.

Había intentado solucionarlo vendiendo más. Más visitas. Más presión. Más esfuerzo.

Quizá había estado intentando reparar desde fuera algo que se había roto dentro.

Todo aquello no ocurría frente al cliente. Pero tenía efectos frente al cliente.



La confianza del cliente. El primer gran filtro.

Carlo madrugaba para enfrentarse al cuaderno.

Si todo aquello se hubiera producido de una forma más normal probablemente ni lo habría tenido en cuenta. Imaginaba a Antonio proponiéndole exactamente el mismo ejercicio, incluso clavando el mismo discurso. Se veía cogiendo el cuaderno con desgana, llevándolo a casa, dejándolo encima de cualquier mesa y no volviendo a acordarse de él. Y no quería ni imaginar qué habrían hecho algunos de sus compañeros.

Aquello no era para muchas personas.

Empezó por la Cafetería. ¿Qué datos sobre su empresa había dejado de valorar o simplemente había olvidado? Antigüedad. Premios. Clientes de referencia satisfechos. Tiempo de respuesta ante los problemas. Garantías. Prestigio. Capacidad técnica. Cobertura. Experiencia.

Fue anotándolos.

Después pasó al Café. Ordenó los productos y comenzó a escribir fortalezas. Pero se obligó a añadir algo más: por qué consideraba que aquello era realmente una fortaleza.

Descubrió que había pasado por alto muchas cosas en ambos apartados. Al final todo se había convertido en sota, caballo y rey.

Y encontró algo todavía peor: **su mente llevaba demasiado tiempo entrenándose precisamente en lo contrario**. Las conversaciones con algunos compañeros consistían muchas veces en criticar a la Cafetería y al Café. Un producto que no estaba a la altura. Una decisión absurda de Alemania. Algo que

hacía mejor la competencia. Un problema que la empresa no solucionaba. Muchas críticas eran ciertas. Pero había algo perverso en aquella costumbre de recordarse mutuamente, día tras día, todo aquello en lo que no creían para después salir a la calle intentando que los clientes creyesen.

Nos ayudábamos a hundirnos los unos a los otros.

Llegó al Camarero. Se miró al espejo. Había perdido forma. La ropa empezaba a quedarle demasiado ajustada. Se había descuidado. Se sentía desactualizado y hacía un siglo que no leía nada que no tuviese relación inmediata con el trabajo.

—Si no alimento mi cabeza, terminaré sin tener nada interesante dentro —se dijo.

Buscó algunos libros y encargó el primero. Después empezó a escribir: una tabla de ejercicios, algunas restricciones en la comida, una hora límite para irse a la cama, comprarse una americana nueva, recuperar un ritmo de lectura, volver a grabarse, revisar después de determinadas visitas qué había hecho bien y qué habría cambiado.

Simplemente escribirlo le aportó energía. Aquello le sorprendió. ¿De dónde salía? Nada había cambiado todavía. Seguía teniendo el mismo cuerpo, la misma ropa, los mismos conocimientos y los mismos productos. Pero había dejado de sentirse a merced de ellos.

Ahora tenía un plan.

Quizá otro de los descubrimientos de Jacobo fuese precisamente ése: **la mente respondía de forma diferente cuando dejabas de lamentar una situación y empezabas a actuar sobre ella**.

Antonio lo observó cuando entró en su despacho a la mañana siguiente.

—¿Qué tal, Carlo?

—Haciendo reformas.

—No sabía que estabas de obras.

—Yo tampoco hasta el otro día.

Antonio sonrió.

—Pues tienes mejor cara.

—Para que no se caiga el edificio.

No explicó más.

La agenda volvió a llenarse. Y esta vez no de obligaciones, sino de ganas.

Contaba los días para regresar al camping. Cuando finalmente llegó con el cuaderno bajo el brazo, Jacobo ni siquiera lo abrió.

—¿No vas a verlo?

—No hace falta.

—¿Cómo que no hace falta?

—Con verte a ti puedo imaginar bastante bien lo que hay dentro.

Carlo sonrió.

—¿Funciona? —preguntó Jacobo.

—Es increíble. ¡¡Ese cuaderno es una fuente de vida!!

—¿Ves? No cuesta ni un euro y...

—Te lo digo en serio. Increíble.

Jacobo señaló una silla.

—Entonces podemos continuar.

Carlo se sentó.

—Hasta ahora hemos trabajado tu confianza. Café, Cafetería y Camarero. Saber qué llevas contigo y sentir que puedes defenderlo.

—Correcto.

—Pero ahora vamos a cambiar de lado de la mesa.

—El cliente.

—El único que puede darte el pedido.

Carlo asintió.

—Tú puedes sentirte extraordinariamente seguro y proyectarlo perfectamente. Pero ahora él tiene que confiar.

—En las tres C.

—También. Pero antes necesita resolver dos dudas mucho más elementales.

—¿Cuáles?

—Dímelas tú. ¿Qué necesitas sentir para confiar en alguien que intenta venderte algo?

Carlo pensó.

—Que no intenta engañarme.

—Muy bien. Vamos a expresarlo de otra manera: **que sus intenciones hacia ti son honestas**. Que no pretende conseguir su beneficio a costa de perjudicarte.

—De acuerdo.

—Falta otra.

—¿Que me guste?

—Puede ayudar, pero puedes comprarle perfectamente a alguien que no te llevarías de vacaciones.

—Entonces no sé.

—**Que lo que te propone sea bueno para ti**.

Carlo asintió lentamente.

—Una cosa es creer que alguien no quiere engañarte y otra creer que sabe lo suficiente como para ayudarte a tomar una buena decisión.

—**Honestidad y competencia**.

—Si quieres llamarlo así, sí. **Confío en tu intención y confío en tu capacidad**.

Jacobo juntó las manos.

—Porque el cliente no quiere equivocarse. Y cuanto más importante sea la decisión, más necesita reducir esa incertidumbre.

—¿Y el precio?

—Llegará.

—En muchas ventas llega bastante pronto.

—Claro. Pero antes tiene que existir algo por lo que tenga sentido preguntar el precio.

Carlo frunció el ceño.

—¿Comprarías un helicóptero?

—¿Yo? ¿Para qué coño quiero un helicóptero?

—Te lo dejo a mitad de precio.

—Sigue sin interesarme.

—Es una oportunidad extraordinaria.

—Jacobo, no quiero un helicóptero.

—Pues acabas de explicarlo.

Carlo sonrió.

—El precio sólo tiene sentido cuando existe algo que puedes querer comprar.

—Exactamente. Después podrá convertirse en decisivo. Incluso eliminar la operación. Pero primero necesito entrar en tu mundo y averiguar si existe algún lugar para lo que vendo.

—Y para eso tengo que conocer al cliente.

—Ahora empezamos a acercarnos.

Jacobo se inclinó hacia delante.

—Mientras hablas, el cliente está evaluando continuamente. A veces conscientemente. Muchas otras sin detenerse a pensarlo.

—¿Evaluando qué?

—Simplifiquémoslo mucho.

Levantó cuatro dedos.

—Buen chico, mal producto: me cae bien, me fío de él, pero lo que vende no me sirve.

Bajó uno.

—Mal chico, mal producto: fuera.

Otro.

—Mal chico, buen producto: puede interesarme lo que vende, pero no termino de fiarme. Algo me preocupa.

Otro.

—Buen chico, buen producto: esto empieza a tener sentido. Ahora veamos precio, condiciones, competencia y todo lo demás.

Bajó la mano.

—Es una simplificación, pero quiero que entiendas el espejo. **Mientras tú estás intentando comprender al cliente, él está intentando comprenderte a ti**.

—Y ahí volvemos a lo que proyecto.

—Exactamente. Tus intenciones aparentes están en buena medida en tus manos. No mientes. No finges. No vas desesperado por cerrar. No intentas colocar cualquier cosa.

Hizo una pausa.

—Y escuchas.

Carlo levantó ligeramente la cabeza.

—**Escuchar genera confianza**.

—Piensa en un médico. Entras en la consulta, empiezas a contarle lo que te ocurre y mientras hablas apenas te mira, te interrumpe, termina tus frases y a los treinta segundos ya está escribiendo una receta. ¿Qué pensarías?

—Que no tiene ni puñetera idea de lo que me pasa.

—Quizá sea el mejor médico del mundo.

—Me daría igual. No lo parecería.

—Exactamente.

Carlo guardó silencio.

—Tu cliente hace algo parecido. Si siente que **has llegado con la solución preparada antes de entender su problema**, ¿por qué debería creer que esa solución está pensada para él?

Aquello le gustó.

—Entonces tengo que escuchar.

—Sí. Pero no para parecer interesado.

—¿Entonces?

—Para estarlo.

Jacobo dejó pasar unos segundos antes de continuar.

—Y ahora quiero que pienses en lo contrario.

—¿En qué?

—¿Qué destruye la confianza del cliente?

Carlo comenzó a buscar respuestas.

—Porque uno de los mayores errores de los vendedores no es no saber crear confianza. Es **destruirla mientras intentan vender**.

Aquello despertó inmediatamente su interés.

—¿Y cómo la destruimos?

—Dímelo tú.

Carlo pensó.

—Mintiendo.

—Evidentemente. Pero ésa es demasiado fácil. Quiero que busques cosas que hace un vendedor normal, incluso honrado, sin darse cuenta de lo que está provocando.

Carlo no encontró ninguna de inmediato.

—Te daré una pista. ¿Qué hace una persona cuando empieza a sentirse amenazada?

—Se protege.

—Exactamente.

Jacobo se acomodó en la silla.

—**Muchos vendedores trabajan sintiéndose como animales acorralados**. Objetivos que no alcanzan. Clientes que los rechazan. Jefes que presionan. Competidores que bajan precios. Productos en los que no terminan de creer. Meses

malos. Comisiones que desaparecen. Todo eso va dejando golpes.

Carlo sabía perfectamente de qué hablaba.

—**Y llega un momento en que empiezan a dudar de sí mismos**. Pero antes de aceptar que quizá ellos forman parte del problema, hacen lo que hacemos todos cuando sentimos amenazada nuestra autoestima.

—Protegernos.

—¿Cómo?

Carlo sonrió.

—**La culpa es de otro**.

—Primera defensa.

Jacobo levantó tres dedos.

—Volvamos a las tres C. Café, Cafetería y Camarero. ¿Cuál crees que protege primero el vendedor?

—Al Camarero.

—Siempre que puede. Verás a muy pocos vendedores diciendo: «No vendo porque no estoy haciendo bien mi trabajo». Es mucho más soportable pensar que el Café es malo o que la Cafetería es un desastre.

—A veces es verdad.

—Por supuesto. Ya hemos hablado de eso. Hay productos malos y empresas desastrosas. El problema empieza cuando utilizas sus defectos para protegerte tú.

Carlo recordó algunas conversaciones.

—Y peor todavía —continuó Jacobo—: cuando esa protección aparece delante del cliente.

Carlo asintió inmediatamente. Había visto aquello cientos de veces.

«Ya sabes cómo son los de logística.»

«Yo lo habría hecho de otra manera, pero esto viene de dirección.»

«El nuevo producto no lo hemos decidido nosotros.»

«Menos mal que me he metido yo personalmente para solucionártelo.»

El vendedor pretendía ponerse al lado del cliente. Y para conseguirlo colocaba a su propia empresa enfrente.

—Lo hacemos mucho —reconoció Carlo.

—Muchísimo. Y creemos que funciona porque parece generar complicidad. «Tú y yo somos los buenos; esos inútiles de mi empresa son el problema.»

—Exactamente.

—Pero acabas de cargarte una de las tres C.

Carlo sonrió.

—La Cafetería.

—Y tú vendes el Café dentro de esa Cafetería. Puedes conseguir que el cliente piense que eres un tío estupendo y, al mismo tiempo, darle razones para no comprarte.

—Joder.

—**Cuando desvalorizas cualquiera de las tres C, desvalorizas tu oferta completa**.

Jacobo hizo una pausa.

—Y existe otra variante muy frecuente.

—La competencia.

—Exactamente.

—Siempre se dice que no hay que criticarla.

—Y todo el mundo está de acuerdo hasta que el cliente dice que tu competidor es mejor.

Carlo rio.

—Ahí salta el muelle.

—Porque vuelves a sentirte amenazado.

—Pero habrá que defenderse.

—Claro. Comparar no es criticar. Explicar una diferencia no es criticar. Defender con datos por qué tu propuesta puede ser mejor tampoco es criticar. **El problema aparece cuando el cliente percibe que ya no estás explicando: estás atacando**.

Carlo asintió.

—Y recuerda dónde se está desarrollando todo esto —continuó Jacobo.

—En las emociones.

—Exactamente. ¿Qué provoca en ti alguien que habla con desprecio de otra persona?

—Depende.

—Imagina que acabas de decirle que estás considerando comprarle a esa persona.

Carlo comprendió.

—Me pone en una situación incómoda.

—Porque indirectamente también está cuestionando tu criterio.

Eso le pareció especialmente interesante.

—Si yo te digo que la empresa que estás considerando es una mierda, ¿qué estoy diciendo también sobre ti?

—Que quizá esté siendo un imbécil por considerarla.

—Exactamente. Y ahora pretendo que, después de hacerte sentir estúpido, te encuentres emocionalmente más cerca de mí.

Carlo rio.

—Visto así...

—Por eso puedes señalar una diferencia, una debilidad objetiva, incluso advertir de un riesgo. Pero no necesitas transmitir desprecio. **El desprecio se queda pegado a quien lo expresa**.

Carlo apuntó mentalmente la frase.

—Y ocurre con más cosas. **Apatía. Aburrimiento. Desgana. Nerviosismo. Ansiedad. Soberbia. El cliente no las deja fuera de la oferta. Las incorpora a la percepción que está construyendo de ti y de lo que representas**.

Carlo lo miró.

—Estoy empezando a ver la venta de una manera bastante distinta.

—¿Cómo?

Carlo tardó unos segundos en responder.

—Como **una especie de intercambio continuo de percepciones y emociones**. Yo intento comprender lo que ocurre en él y, quiera o no, él está leyendo continuamente lo que ocurre en mí.

Jacobo sonrió.

—Muy bien.

—Y todo eso influye en la decisión.

—Ahora estás empezando a mirar debajo de la mesa.

—¿Debajo de la mesa?

—Encima están el producto, el precio, los argumentos, las preguntas, las condiciones, las objeciones... Todo lo que creemos que constituye la venta porque podemos verlo y escucharlo.

Señaló el suelo.

—Debajo está lo que cada uno está sintiendo mientras todo eso ocurre.

Carlo guardó silencio.

—La venta visible ocurre encima de la mesa —continuó Jacobo—. Pero muchas veces la decisión se está construyendo debajo.

Aquella frase se quedó flotando entre los dos.

—Y todavía queda uno de los mayores destructores de confianza.

—¿Cuál?

—**Hablar**.

Carlo soltó una carcajada.

—¿Hablar? Estamos jodidos. Me dedico a vender.

—Precisamente.

—¿Me estás diciendo que hablar destruye confianza?

—No. Te estoy diciendo que **hablar para protegerte destruye confianza**.

Carlo dejó de sonreír.

—Explícate.

—Vuelve al animal acorralado. Cuando siente miedo hace ruido. Gruñe. Ladra. Intenta parecer más grande. Quiere ahuyentar la amenaza.

—Nosotros hablamos.

—Muchísimo.

Jacobo se inclinó ligeramente hacia él.

—**El silencio pone nervioso a un vendedor inseguro**. Una objeción lo pone nervioso. Una duda del cliente lo pone nervioso. Un «me lo tengo que pensar» lo pone nervioso. Y entonces empieza a ladrar con palabras.

Carlo rio.

—Argumentos.

—Más argumentos. Más explicaciones. Más ventajas. Más características. Más ejemplos. Más promociones. Más razones que nadie ha pedido.

—El famoso piquito de oro.

—Exactamente. Durante años hemos confundido al gran vendedor con el gran hablador porque hablar bien puede ser una herramienta extraordinaria. Y lo es.

Jacobo levantó un dedo.

—Pero **una herramienta extraordinaria utilizada por miedo se convierte en un arma contra ti**.

Aquella frase dejó a Carlo pensativo.

—¿Qué siente el cliente?

—Que le están vendiendo.

—Peor. **Siente que has dejado de interesarte por él**.

Carlo no respondió.

—El centro de la conversación has pasado a ser tú. Tu producto. Tu necesidad de convencer. Tu necesidad de defenderte. Tu necesidad de cerrar. Y él empieza a retirarse emocionalmente.

—Cuanto más noto que se retira, más hablo.

—Y cuanto más hablas, más se retira.

—Y entonces hablo todavía más.

Jacobo sonrió.

—Bienvenido a una de las espirales más comunes de la venta.

Carlo recordó visitas en las que había salido agotado después de haber desplegado todos sus argumentos. Clientes que al principio parecían interesados y que poco a poco se habían ido apagando. Siempre había pensado que había faltado algún argumento.

Quizá habían sobrado veinte.

—Entonces hablar no mata la venta —dijo.

—No.

—**Hablar por miedo puede matarla**. Hablar de más.

—**Y hablar cuando deberías estar comprendiendo al otro**.

Carlo permaneció en silencio. Jacobo dejó que lo hiciera. Carlo fue consciente de que incluso aquello podía formar parte de la conversación.

—Y ahora empieza una parte complicada —continuó Jacobo—. **El cliente te va a ayudar muchísimo si sabes prestar atención**.

—¿Cómo?

—**Con sus preguntas**.

—¿Qué tienen de especial?

—Que detrás de casi cualquier pregunta existe una intención.

—Por ejemplo.

—«¿Cuánto cuesta?»

—Precio.

—Eso son las palabras. Yo te pregunto qué quiere saber.

Carlo dudó.

—Cuánto cuesta.

Jacobo sonrió.

—Todavía estás escuchando palabras.

—Vale. Puede querer saber si puede pagarlo.

—Puede.

—Compararlo con otro.

—Puede.

—Saber si entra en su presupuesto.

—También.

—Saber las condiciones de pago.

—Podría.

—Entonces ¿cuál es?

Carlo comprendió la trampa.

—No lo sé.

—Exactamente.

Jacobo sonrió.

—Ése es uno de los errores que más ventas mata. **Creemos comprender demasiado pronto**.

Carlo permaneció atento.

—Una pregunta sobre precio puede esconder falta de presupuesto, comparación con un competidor, miedo a pagar de más, necesidad de justificar una inversión, curiosidad o veinte cosas distintas. Si decides inmediatamente qué significa

y respondes desde tu interpretación, puedes estar contestando perfectamente a una pregunta que nadie te ha hecho.

—Entonces ¿qué hago?

—No tengas tanta prisa por responder.

—¿Le devuelvo otra pregunta?

—A veces.

—¿Cuál?

—La que te permita descubrir qué está preguntando realmente.

Carlo sonrió.

—Empiezo a entender por qué Antonio decía que parecía que hacías algo que los demás no veían.

—Todavía no has visto nada.

—Ya salió el humilde.

Jacobo ignoró el comentario.

—Ahora sí estás preparado para el ejercicio.

—Miedo me das.

—Esta semana no vas a vender nada.

Carlo dejó de sonreír.

—¿Cómo?

—No vas a ofrecer nada.

—No sé si Antonio estará muy de acuerdo.

—Eso tendrás que decidirlo tú.

—¿Y qué coño voy a hacer toda la semana?

—Quedar con clientes.

—¿Para no venderles?

—Para conocerlos.

Carlo abrió las manos.

—Explícate.

—Quiero que hables con ellos sin estar esperando el momento de introducir tu producto. Averigua qué valoran. Cómo han decidido compras importantes en el pasado. Qué experiencias han tenido con proveedores. Qué les ha salido bien. Qué les ha salido mal. De qué están orgullosos en su empresa. Qué les preocupa. Qué cosas no quieren volver a vivir.

—Eso son muchas preguntas.

—No he dicho que se las hagas todas.

Carlo se quedó callado.

Jacobo sonrió.

—Ahí empieza el ejercicio.

—Entonces ¿qué hago?

—Escucha. Con interés real. Deja que una respuesta te indique por dónde continuar. No lleves un interrogatorio preparado. Y, sobre todo, no estés pensando mientras habla en cómo conectar lo que dice con lo que vendes.

—Eso va a ser difícil.

—Por eso es un ejercicio.

—¿Y si veo clarísima una oportunidad?

—No ofrezcas nada.

—¿Nada?

—Nada. Salvo que te pregunten expresamente.

Carlo negó con la cabeza.

—Antonio me va a matar.

—Entonces tendrás que decidir quién manda sobre tu aprendizaje.

—El que paga mi nómina suele tener bastante peso.

Jacobo sonrió.

—Resuélvelo.

No vender nada.

Carlo miró al hombre que tenía enfrente. Empezaba a sospechar que aprender a vender con Jacobo iba a consistir durante bastante tiempo en hacer cosas que parecían impedirle vender.

Se despidieron.

Ya dentro del coche puso música. Había escuchado aquella canción cientos de veces. Por alguna razón, esta vez empezó a prestar atención a la letra. A mitad del tema se dio cuenta de que había una frase que nunca había oído.

Rebobinó.

Allí estaba. Siempre había estado allí.

Carlo permaneció unos segundos mirando la pantalla del coche.

Quizá escuchar fuese exactamente eso: descubrir lo que llevaba años sonando delante de ti.


EL FILTRO DEL CLIENTE:
INSPIRAR CONFIANZA
HONESTIDAD Y COMPETENCIA
¿QUÉ INTENCIONES TRAES?
¿CÓMO ESTÁS DE CAPACITADO PARA SOLUCIONAR MEJORAR MI SITUACIÓN?
CAFÉ
ESCUCHAR GENERA CONFIANZA
NO LA DESTRUYAS CON:
Críticas. Apatía. Aburrimiento. Desgana.
Nerviosismo. Ansiedad. Soberbia.
HABLAR DE MÁS ELIMINA CONFIANZA
El cliente te ayuda con sus preguntas
NO CREAS COMPRENDER DEMASIADO RÁPIDO AL CLIENTE

El No vender, el zen de la venta

Carlo se levantó aquella mañana con una sensación extraña.

Nunca había salido a visitar clientes sin balas en el cargador. Siempre llevaba preparada alguna propuesta, un argumento, una novedad, una promoción, cualquier cosa que llegado el momento pudiera poner encima de la mesa. Siempre había una pieza que cobrar.

Esta vez Jacobo le había pedido exactamente lo contrario: salir desarmado. No ofrecer. No vender. Escuchar.

Mientras conducía hacia la primera visita se preguntó varias veces qué coño estaba haciendo. Tenía que confiar en que, si aparecía una situación incómoda, sabría afrontarla sin recurrir a la única herramienta que había utilizado durante veinte años: vender.

Cuando llegó a la empresa de Enrique estaba más nervioso de lo que quería admitir.

—Hola, Carlo. Por fin.

—Ya era hora. Llevábamos meses intentando coincidir.

—Ya sabes cómo voy. Siempre liado.

Lo dijo con el gesto de quien había encajado aquella reunión entre dos asuntos más importantes. Carlo acusó el golpe. Conocía perfectamente aquella cara: *vamos, dime qué vendes y acabemos cuanto antes.*

Enrique fue directamente al asunto.

—Bueno, ¿qué me puedes ofrecer?

Llegaba el momento. Carlo sintió el impulso automático de empezar. Lo dejó pasar.

—Nada.

Enrique levantó la mirada.

—¿Cómo que nada?

—Hoy no he venido a ofrecerte nada.

El otro se recostó en la silla.

—Entonces ¿para qué querías verme?

Carlo respiró.

—Porque no te conozco lo suficiente como para ofrecerte algo.

Enrique lo observó intentando descubrir dónde estaba la trampa.

—¿Y qué quieres conocer?

—A ti. Tu empresa. Cómo estáis viviendo lo que está ocurriendo en el sector.

—¿Para luego venderme algo?

Carlo sonrió.

—Seguramente algún día. Me pagan por vender. Pero hoy no.

La franqueza pareció descolocar todavía más a Enrique.

—Curiosa técnica comercial.

—Puede ser. Aunque si fuese una técnica ya estaría intentando conducirte hacia algún sitio.

Enrique apoyó con solidez las manos en su sillón.

Carlo recordó las instrucciones de Jacobo. No llevaba un cuestionario. No buscaba una necesidad en la que poder clavar inmediatamente su producto. Sólo quería comprender.

—Desde fuera vuestro sector parece estar cambiando muchísimo —dijo—. Pero sospecho que desde dentro debe de verse de otra manera.

Y se calló. No cinco segundos esperando su turno. Se calló de verdad.

Enrique tardó un poco en responder.

—Cambiar es poco.

Y comenzó a hablar. Primero del sector. Después de los competidores. Más tarde de los clientes.

Carlo escuchaba. Poco a poco empezó a advertir algo curioso: cuando Enrique hablaba de determinados problemas generales, su voz cambiaba ligeramente. Utilizaba ejemplos impersonales, pero regresaba una y otra vez a los mismos asuntos: márgenes, personal difícil de encontrar, clientes que ya no aceptaban determinados plazos, inversiones aplazadas, miedo a equivocarse en un momento en el que todo parecía cambiar demasiado rápido.

Carlo resistía la tentación de intervenir. Cada pocos minutos aparecía en su cabeza una frase —***aquí podría hablarle de...***— y la dejaba morir. ***Esto encaja exactamente con...*** También la dejaba morir. Aquello resultaba mucho más difícil de lo que había imaginado.

—Es increíble todo lo que me estás contando —dijo finalmente—. Conocía una parte. De otras cosas tenía una idea completamente equivocada.

Enrique lo miró con una mezcla de sorpresa y satisfacción. Había algo agradable en explicarle tu mundo a alguien que parecía querer entenderlo.

Siguió hablando. Y entonces ocurrió algo que Carlo no había previsto.

—Bueno —dijo Enrique al cabo de un rato—. Y después de todo lo que te he contado, ¿qué tienes para mí?

Carlo sintió otra vez el reflejo. La puerta estaba abierta. Sólo tenía que entrar.

—Nada.

Enrique se echó a reír.

—¿Tú eres el comercial de la nada?

—Hoy, sí.

—No te entiendo.

—Ahora conozco mucho mejor vuestra situación. Pero todavía no sé si tengo algo que pueda mejorarla.

Enrique dejó de reír.

—Algo tendrás.

—Seguramente. Otra cosa es que sea lo que necesitas.

El silencio al que se aferró se clavaba con dolor en su instinto de depredador.

Carlo sintió un pequeño vértigo. Nunca había rechazado de aquella manera una invitación a hablar de sus productos.

—¿Y qué te falta saber? —preguntó Enrique.

Carlo pensó antes de responder.

—Has hablado varias veces de decisiones que habéis retrasado. ¿Qué os hizo parar?

Enrique cambió ligeramente de postura. Y volvió a hablar. Ahora aparecieron experiencias anteriores: una inversión que prometía más de lo que finalmente había dado, un proveedor que desapareció cuando llegaron los problemas, una implementación interminable, un director que tuvo que defender durante meses una decisión que había impulsado personalmente.

Carlo empezó a comprender otra capa de la conversación. Ya no estaba escuchando problemas. Estaba escuchando cicatrices.

—Entonces ahora mismo no os preocupa solamente acertar —dijo.

Enrique lo miró.

—¿Qué quieres decir?

—Que os preocupa volver a pasar por algo parecido.

El hombre tardó unos segundos en responder.

—Exactamente.

Aquella palabra tuvo para Carlo más valor que cualquier pedido.

Continuaron hablando. Al terminar, Enrique volvió a intentarlo.

—Ahora en serio. Quiero que me prepares una propuesta.

Carlo sonrió.

—Déjame pensar primero si debo hacerlo.

—Me estás poniendo nervioso.

—Pues imagina cómo me siento yo rechazando una oportunidad.

Enrique rio.

—¿Cuándo me dices algo?

—Cuando tenga claro que merece la pena.

Se levantaron. El apretón de manos de despedida fue distinto al de otras visitas. Más largo. Más cercano.

Ya dentro del coche, Carlo permaneció sentado sin arrancar. Estaba mareado. Había entrado convencido de que acudir sin

argumentos era hacerlo desarmado. Y salía con mucha más información de la que había obtenido en años de conversaciones aparentemente comerciales.

Miró metafóricamente aquella pistola sin balas. Nunca le había parecido tan peligrosa.

Las siguientes reuniones fueron por caminos parecidos. No existía una entrada prefijada más allá de presentarse, explicar con honestidad por qué estaba allí y dejar espacio. No todos reaccionaban igual. Algunos clientes agradecían poder hablar. Otros sospechaban. Alguno se irritó.

—Carlo, tengo poco tiempo. Si no vienes a ofrecerme nada, no sé qué hacemos aquí.

Antes habría sentido aquello como un fracaso. Ahora empezó a preguntarse qué decía aquella reacción sobre el cliente. No para juzgarlo. Para comprenderlo: prisa, necesidad de control, orientación directa a resultados, desconfianza hacia cualquier conversación sin finalidad explícita. Cada comportamiento entregaba información.

Y Carlo empezó a descubrir algo todavía más extraño: cuanto menos intentaba conducir las conversaciones, más cosas aparecían.

En una de las visitas, un cliente empezó a contarle una situación que le preocupaba. Carlo sintió inmediatamente que ya había oído aquello antes. No el mismo problema. La misma estructura. La misma preocupación. El mismo miedo detrás de datos distintos.

—¿Sabes a qué me recuerda lo que me cuentas?

—No. Dime.

Carlo se detuvo. Jacobo le había prohibido ofrecer. No le había prohibido compartir experiencias.

—A una situación que vivió otro cliente hace algún tiempo.

El hombre se inclinó hacia delante.

—¿Qué ocurrió?

Carlo comenzó a contárselo. No mencionó nombres ni datos que pudieran identificarlo. Explicó el punto de partida, las dudas, las decisiones que fueron tomando y algunos errores que habían cometido.

Mientras hablaba descubrió algo sorprendente: ahora comprendía aquella vieja experiencia mucho mejor que cuando la había vivido. Entonces sólo había visto una operación. Ahora veía el proceso humano: la incertidumbre, el temor a tomar una decisión que después hubiese que explicar, las dudas entre hacer algo o continuar como estaban, la presión interna, el cansancio acumulado.

El cliente lo escuchaba con una atención extraordinaria. No porque Carlo estuviera argumentando bien. Porque reconocía algo propio dentro de la historia de otro.

—Eso es exactamente lo que nos está pasando —dijo.

Carlo sintió una pequeña descarga. No había mencionado ninguno de sus productos.

—¿Y qué hicieron?

Se lo explicó: lo que probaron, lo que salió mal, lo que finalmente funcionó.

Cuando terminó, el hombre permaneció pensativo.

—¿Vosotros podríais ayudarnos con esto?

Ahí estaba otra vez. La invitación.

Carlo casi sonrió.

—Probablemente.

—Entonces prepárame algo.

—La semana que viene hablamos.

—¿Por qué no antes?

—Porque todavía tengo algunas cosas que entender.

La expresión del cliente fue de incredulidad. Carlo salió disfrutando de aquello más de lo que debía.

Pero aquella visita había abierto otra puerta. Las historias se repetían. No exactamente los hechos: **se repetían los patrones**. Personas diferentes, empresas diferentes, sectores diferentes y, debajo, estructuras sorprendentemente parecidas. Miedo a equivocarse. Necesidad de justificar una inversión. Orgullo. Resistencia al cambio. Malas experiencias anteriores. Deseo de reconocimiento. Temor a perder control.

Durante años Carlo había acumulado cientos de conversaciones. Ahora empezaba a sospechar que no sólo eran recuerdos.

Eran mapas.

Y quizá un gran vendedor no fuese quien conocía muchas respuestas. Quizá fuese quien había aprendido a reconocer antes el territorio.

La semana terminó sin que Carlo presentara una sola propuesta. Cumplió su palabra. Lo desconcertante fue que su agenda de la semana siguiente se llenó de clientes que querían que volviese. Algunos le pidieron información. Otros querían una propuesta. Dos lo llamaron sin que él hiciera seguimiento. Uno le escribió:

Cuando tengas claro qué harías tú en nuestro caso, llámame.

Carlo leyó el mensaje varias veces. Había pasado toda una semana intentando no vender. Y nunca había tenido tantas oportunidades abiertas.

Antonio lo detuvo al entrar en la oficina.

—¿Qué está pasando?

—¿A qué te refieres?

—A ti.

—Nada.

—No me jodas, Carlo.

Lo hizo pasar al despacho.

—Tu actividad se ha disparado. Tienes oportunidades nuevas por todas partes y hay clientes que están llamando preguntando por ti.

Carlo sonrió.

—Pues esta semana no he vendido nada.

Antonio lo miró como si acabara de escuchar una confesión.

—¿Cómo que no has vendido nada?

—Nada.

—Entonces explícame los números que estoy viendo.

—Todavía no son ventas.

—Ya lo sé. Pero llevabas meses sin generar este movimiento.

Carlo se quedó pensativo.

—He escuchado.

Antonio hizo un gesto de impaciencia.

—Eso ya me lo has dicho.

—Porque **todavía crees que escuchar significa quedarse callado mientras otra persona habla**.

Antonio frunció el ceño.

—¿Y qué significa?

Carlo tardó en responder.

—No lo sé todavía.

La respuesta sorprendió a ambos.

—Pero empiezo a sospechar que **es algo infinito**.

Antonio lo observó. Había visto antes aquella mirada. No en Carlo. En Jacobo.

—¿Has vuelto a verlo?

—Sí.

—¿Y qué coño está haciendo contigo?

Carlo sonrió.

—Esta semana me ha prohibido vender.

Antonio abrió mucho los ojos.

—¿Perdona?

—Exactamente esa cara puse yo.

—Carlo, la empresa te paga para vender.

—Lo sé.

—Menos mal.

—Pero creo que llevaba demasiado tiempo intentando vender antes de saber qué comprarían.

Antonio permaneció callado.

—Tenemos mucho miedo, Antonio.

—¿Miedo a qué?

Carlo buscó las palabras.

—A perder la venta. A que nos digan que no. A no llegar al objetivo. A que el cliente prefiera a otro. A quedarnos callados y no controlar lo que ocurre.

—¿Y?

—Que ese miedo nos hace hacer cosas.

—¿Qué cosas?

—Hablar demasiado. Defendernos demasiado. Argumentar demasiado pronto. Intentar encontrar una necesidad antes incluso de entender a la persona.

Antonio lo observaba sin saber si aquello le gustaba.

—¿Y ahora qué?

Carlo se encogió de hombros.

—**Ahora empiezo a ver cosas que estaban delante de mí desde hace años**.

—Eso suena peligrosamente a Jacobo.

Carlo rio.

—Puede ser.

Antonio se apoyó en el respaldo.

—Sólo dime una cosa. ¿Te estoy recuperando o te estoy perdiendo?

Carlo se quedó pensando.

—Creo que ninguna de las dos.

—Me dejas mucho más tranquilo.

—Creo que estoy empezando a descubrir qué vendedor era en realidad.

Antonio no respondió.

Carlo se levantó para marcharse. Cuando estaba llegando a la puerta, Antonio lo llamó.

—Carlo.

Se volvió.

—La semana que viene...

—Sí.

—Vende algo, por favor.

Carlo sonrió.

—Haré lo que pueda.

Salió del despacho. Aquella frase no significaba resignación. Significaba exactamente lo contrario.



Háblame de los miedos

Cuando el fin de semana enfiló la carretera del camping, Carlo llevaba un fuego dentro. Necesitaba hablar con Jacobo.

La semana sin vender había provocado algo que no esperaba. No sólo había cambiado su manera de trabajar. **Empezaba a cambiar su manera de mirar**. Era como si la profesión hubiese tenido siempre una segunda dimensión que ocurría delante de sus ojos, pero fuera del alcance de su mirada.

Jacobo estaba preparando café cuando llegó.

—¿Cómo te ha ido?

Carlo dejó las llaves encima de la mesa.

—Rarísimo.

—Eso puede ser bueno o malo.

—Buenísimo.

Jacobo sirvió las dos tazas y se sentó.

—Es como **si hubiera descubierto otra capa de los clientes**. Siguen siendo los mismos, pero cuando dejas de intentar llevarlos hacia donde quieres empiezan a enseñarte cosas que antes no veías.

Jacobo bebió sin interrumpirlo.

—¡Qué solos están los clientes en este mundo!

Aquello sí hizo reaccionar a Jacobo.

—¿Qué quieres decir?

—Que nadie los comprende. O casi nadie. Todos llegamos con nuestros objetivos, nuestros productos, nuestras necesidades, nuestras preguntas preparadas. Los negocios parecen partidos

de tenis donde cada uno intenta ganar el punto y evitar que el otro se lo gane.

—Hay que vender —dijo Jacobo—. No lo olvides.

—Lo sé. Pero puedes jugar dejando jugar al otro. Incluso conseguir que disfrute del partido.

Jacobo permaneció observándolo. Tenía previsto trabajar otra cosa aquella mañana. Cambió de idea.

Carlo llevaba varios segundos callado.

—Háblame de los miedos —dijo finalmente.

—¿De cuáles?

—De todos. Del vendedor. Del comprador. Esta semana he sentido el miedo por todas partes.

Jacobo esperó.

—Antonio me preguntó qué me estaba pasando y acabé hablándole de eso. Del miedo. Creo que hacemos muchísimas cosas por miedo sin reconocer que tenemos miedo.

—¿Tú qué temes como vendedor?

—Muchas cosas.

Jacobo no lo ayudó. Carlo tuvo que buscarlas.

—**Temo los noes**.

—¿Los noes?

—Me duelen. Me frustran. Sobre todo cuando he trabajado mucho una operación. Has invertido tiempo, ganas, conocimiento, has empezado a imaginarte el pedido... y de repente te dicen que no.

Jacobo seguía escuchando.

—También **tengo miedo a fallar**, a quedar como poco profesional. Que me hagan una pregunta y no sepa responder. **No tener la solución**. Esa sensación de no saber por dónde seguir. Que aparezca esa pregunta que desnuda justo la debilidad que intentabas que no se viera.

—Sigue.

—Temo perder el punch. **Quedarme fuera de juego. Que el mundo cambie más rápido de lo que yo soy capaz de cambiar**. Que la competencia espabile más que nosotros. Que un día descubra que todo lo que sé hacer ya no sirve**. A no llegar a los objetivos, no cumplir con las expectativas**. Incluso que nos sustituyan las máquinas.

Sonrió.

—Acojona hacer la lista.

—Y sólo has empezado.

Carlo lo miró.

—**El miedo explica muchas más conductas de las que estamos dispuestos a reconocer** —dijo Jacobo—. También en la venta.

—¿Por qué?

—Porque fue diseñado para protegernos. El problema es que **no distingue demasiado bien entre que un tigre quiera comerte y que un director de compras te diga que tu propuesta le parece cara**.

Carlo rio.

—El cuerpo se entera poco de la diferencia.

—Exactamente. El miedo detecta una amenaza y te prepara para protegerte. Después tú le pones nombres más elegantes.

—Presión comercial. Estrés. Orientación a resultados. Competitividad. Defensa de la propuesta.

Jacobo sonrió.

—Y a veces simplemente estás acojonado.

Carlo rio.

—Empecemos por el no —continuó Jacobo—. ¿Por qué te hace daño?

—Ya te lo he dicho. Porque he trabajado para conseguir un sí y recibo un no.

—No te he preguntado eso. Te he preguntado por qué te hace daño.

Carlo pensó.

—Porque siento que he fracasado.

—¿Tú?

—Yo.

—¿Y a qué te ha dicho que no el cliente?

La pregunta lo detuvo.

—A mi propuesta.

—Eso ya es distinto.

Carlo no respondió.

—Un «no» es una palabra demasiado grande —continuó Jacobo—. **Tu problema es que la recibes entera**.

—¿Cómo?

—Como si el cliente hubiera dicho: «No quiero tu producto, ni tu empresa, ni tu precio, ni tus condiciones, ni tu propuesta, ni a ti, ni ahora ni nunca».

—Bueno, normalmente no dice tanto.

—Pero tú lo sientes.

Carlo tuvo que admitirlo.

—Sí.

—Entonces aprende a escuchar los noes.

—¿Escucharlos?

—Claro. **¿A qué parte del todo está diciendo que no?**

Carlo empezó a enumerar.

—Al precio.

—Puede.

—A las condiciones.

—Puede.

—Al producto.

—Puede.

—Al momento.

—También.

—A mí.

—También. No te voy a engañar. A veces el problema eres tú.

Carlo sonrió.

—Gracias.

—Tu aspecto, tu comportamiento, falta de profesionalidad, ansiedad, soberbia, una intención que no le gusta... Puede rechazarte a ti. Pero otras veces no tiene nada que ver contigo y tú conviertes el no en una herida personal.

—Puede ser un «no ahora».

—Puede ser «no así». «No a este precio». «No con este riesgo». «No sin hablarlo con mi socio». «No mientras no me demuestres esto». Incluso «no quiero tomar esta decisión».

Carlo se llevó una mano a la cabeza.

—Entonces **detrás del no hay información**.

—Siempre hay información. Otra cosa es que sepas obtenerla.

—Tengo que descifrarlo.

—**Primero escucharlo**. No tengas tanta prisa por descifrar a la gente.

Carlo recordó la lección anterior.

—Creemos comprender demasiado pronto.

—Vas aprendiendo.

Jacobo bebió un poco de café.

—**¿Qué haces cuando temes que llegue el no?**

Carlo no necesitó pensarlo.

—**Me precipito**.

—¿Qué más?

—**Añado argumentos. Hablo más. Intento cerrar antes. A veces contesto una objeción antes de que termine de plantearla. O simplemente me rindo y bajo los brazos.**

—¿Y por qué?

—Para evitar el no.

—Es decir, **el miedo empieza a dirigir la reunión**.

Carlo asintió.

—Y el miedo tiene una característica curiosa —continuó Jacobo—: **sólo está interesado en eliminar aquello que teme. Le importa una mierda comprender al cliente**.

Carlo sonrió.

—Así que vuelve a poner el foco en mí.

—Exactamente. Necesitas el sí para dejar de sentir miedo. Y cuanto más necesitas ese sí, más fácil es que hagas cosas que alejen al cliente.

—Otra espiral.

—La misma con distinto disfraz.

Carlo se quedó pensando.

—Entonces ¿cómo se quita?

—No siempre se quita.

La respuesta lo sorprendió.

—¿Entonces?

—**Aprendes a actuar aunque esté ahí**.

—Muy alentador.

—Te voy a dar dos cosas que a mí me ayudaron.

Carlo se inclinó hacia delante.

—La primera es muy sofisticada.

—A ver.

—**Hazlo aunque sientas miedo**. Atrévete.

—Vaya mierda de secreto.

—Los mejores suelen decepcionar al principio.

Carlo rio.

—**Muchos miedos disminuyen cuando acumulas experiencias que contradicen lo que imaginabas**. No porque te convenzas delante del espejo de que eres valiente.

—Como salir una semana sin vender.

—¿Sentiste miedo el primer día?

—Muchísimo.

—¿Y si mañana te dijera que repitieses el ejercicio?

Carlo sonrió.

—Me apetecería.

—¿Qué ha cambiado?

Carlo pensó.

—Que ya sé lo que ocurre.

—Exactamente. Hiciste aquello que temías y el mundo no se acabó. Es más, descubriste algo al otro lado.

—Funcionó.

—Cuidado. No conviertas un ejercicio en una religión. No vender no es mejor que vender. Te prohibí vender porque necesitabas comprobar qué ocurría cuando eliminabas la necesidad de hacerlo.

Carlo asintió. Aquello era importante.

—¿Y la segunda?

—**Cambiar tu definición de fracaso**.

—Explícate.

—**La venta es la profesión del no**.

—Muy motivador todo hoy.

—**Si necesitas vender siempre para sentirte un buen vendedor, has elegido una profesión estupenda para destruir tu autoestima**.

Carlo soltó una carcajada.

—Tus expectativas tienen que soportar la realidad. **Vas a perder operaciones**. Algunas porque otro será mejor. Otras

porque tu producto no encaja. Otras por precio. Otras porque te equivocarás. Otras porque el cliente no hará nada. Y algunas no sabrás nunca por qué.

—Pero Antonio dice que tú llegaste prácticamente a vender siempre.

Jacobo negó con la cabeza.

—Antonio exagera. O su memoria ha mejorado mis estadísticas.

—Dice que donde ponías el ojo ponías la bala.

—Porque llegó un momento en que **procuraba no poner el ojo donde no había nada que cazar**.

Carlo se quedó quieto.

—¿Qué significa eso?

—Que hacía algo que también da miedo.

—¿Qué?

—**Cualificar**.

—¿A los clientes?

—No todo el mundo es un posible cliente.

—Dime más.

—No.

—¿Cómo que no?

—Nunca mezcles temas cuando estés aprendiendo. Ya llegaremos.

Carlo sonrió.

—Capullo.

—Segunda cosa —continuó Jacobo—. **Deja de entrar en una reunión pensando que necesitas demostrar que lo sabes todo**.

—Eso es difícil.

—Porque vuelves a protegerte.

—¿Qué hago entonces?

—Yo intentaba que al terminar una reunión el cliente pudiera pensar dos cosas de mí.

—¿Cuáles?

—Este tipo cree en lo que hace. Y este tipo sabe de lo que habla.

Carlo esperó.

—Fíjate en lo que no he dicho.

—Que tu producto sea maravilloso.

—Exactamente. No controlo completamente lo que el cliente pensará de mi producto. Ni su presupuesto. Ni lo que hará la competencia. Ni lo que decidirá su jefe. Pero sí puedo trabajar **mi entusiasmo y mi profesionalidad**.

—Volvemos al Camarero.

—Siempre volvemos a las tres C.

Jacobo apoyó la taza.

—Y si no sabes algo, admítelo.

—Eso cuesta.

—Porque tienes miedo.

—De parecer poco profesional.

—¿Qué te parece más profesional? ¿Inventarte una respuesta, salir por peteneras o decir: «No lo sé. Lo consulto y mañana te llamo»?

—Lo segundo.

—¿Y si mañana llamas?

—Que **cumplo mi palabra**.

—Exactamente. El cliente probablemente no recordará que ignorabas un dato. **Recordará que dijiste que harías algo y lo hiciste**.

—Y además sabré si esa pregunta era realmente importante.

Jacobo señaló a Carlo con el dedo.

—Eso es. Cada pregunta que no sabes responder puede convertirse en información para ti.

—**Casi es bueno que te pongan a prueba**.

—Siempre.

Jacobo bebió el último trago de café. Después guardó silencio. Carlo esperó.

—Pero llevamos un buen rato hablando del miedo —dijo finalmente— y hay algo curioso.

—¿Qué?

—Sólo me has preguntado por el tuyo.

Carlo sintió el golpe.

—Te estás olvidando de quién compra.

—El cliente.

—**Tus miedos importan porque pueden estropear la venta. Los suyos pueden determinarla**.

Carlo se inclinó hacia delante.

—Háblame de ellos.

Jacobo sonrió.

—Ahora sí.

Se levantó para servirse más café.

—¿A qué puede tener miedo un cliente?

—A equivocarse.

—Sigue.

—A que el producto no funcione.

—Sigue.

—A pagar demasiado.

—Sigue.

—A encontrar algo mejor después.

—Sigue.

Carlo empezó a disfrutar.

—A que aparezcan costes que no había previsto. A que no cumplamos. A tener problemas con el servicio. A que su jefe piense que se ha equivocado. A que sus empleados rechacen lo que compra. A cambiar algo que ahora, aunque sea malo, por lo menos conoce.

—Sigue.

—A decidir.

Jacobo sonrió.

—Ése es bueno.

—¿Por qué?

—Porque a veces no hacer nada también es una forma de protegerse.

Carlo continuó.

—A quedar como un imbécil.

—Muy frecuente.

—A arrepentirse.

—Muchísimo.

—A perder dinero.

—Claro.

—A perder tiempo.

—También.

—Joder.

—¿Qué?

—Que están llenos de miedo.

—Como tú.

Carlo se recostó.

—Y todo eso está debajo de la mesa.

—Ahora empiezas a utilizar el mapa.

—Pero **casi nunca te lo dicen así**.

—Ése es el problema.

Jacobo se sentó otra vez.

—Cuanto más importante sea un miedo, menos probable es que el cliente te lo entregue perfectamente formulado.

—¿Por qué?

—Porque **a veces ni él lo tiene formulado. O porque reconocerlo lo hace sentirse vulnerable. O porque simplemente no quiere contártelo**.

—Entonces ¿cómo lo descubro?

—Escuchando lo que pregunta. Lo que repite. Lo que evita. Aquello sobre lo que vuelve aunque la conversación haya avanzado. Los ejemplos que utiliza. **Las experiencias anteriores que recuerda**.

—Como Enrique.

—¿Qué pasó con Enrique?

Carlo se lo contó: la mala experiencia anterior, el proveedor que desapareció, la implementación interminable, la decisión que alguien había tenido que defender durante meses.

Jacobo lo escuchó.

—¿Qué vendías realmente si volvías allí con una propuesta?

Carlo pensó.

—Seguridad.

—Demasiado genérico.

—La seguridad de que no volvería a ocurrirle lo mismo.

—Mejor.

Carlo sintió otra vez aquella excitación.

—Entonces si descubro el miedo...

—Cuidado.

—¿Qué?

—No tengas tanta prisa por quitarlo.

—Pero si consigo eliminarlo...

—**Acabas de volver a vender antes de comprender**.

Carlo se quedó callado.

—**Nunca intentes tranquilizar un miedo que todavía no has comprendido**.

Aquella frase le entró directamente.

—Si un cliente me dice que le preocupa vuestro servicio posventa y tú respondes inmediatamente «nuestro servicio es magnífico», ¿qué has hecho?

—Contestar.

—No. Defenderte.

Carlo sonrió.

—Otra vez.

—Otra vez.

—Entonces tengo que saber por qué le preocupa.

—Qué ocurrió. Qué consecuencias tuvo. Qué teme que vuelva a ocurrir. Qué necesitaría ver para sentirse seguro.

—Y entonces sí puedo actuar.

—Entonces empiezas a saber sobre qué tienes que actuar.

Carlo permaneció unos segundos en silencio.

—Esto es muy potente, Jacobo.

—Sí.

La respuesta seca lo sorprendió. No había falsa modestia.

—**Si conoces lo que alguien teme, entiendes una parte importante de sus decisiones** —continuó Jacobo—. Lo que evita. Lo que protege. Los riesgos que está dispuesto a asumir y los que no.

Carlo sintió algo parecido a un escalofrío.

—Y si entiendo todo eso...

No terminó la frase. Jacobo lo hizo por él.

—**Puedes influir mejor**.

Ahí estaba. Sin eufemismos.

Carlo sintió una excitación difícil de explicar. Hasta entonces había pensado que vender consistía en manejar productos, argumentos, objeciones, precios y preguntas. Jacobo estaba enseñándole a **reconocer fuerzas que actuaban dentro de las**

personas antes incluso de que ellas las expresaran con claridad: miedo, deseo, orgullo, inseguridad, necesidad de acertar, necesidad de no parecer estúpido, necesidad de proteger lo conseguido…

Y **si eras capaz de ver todo aquello antes que los demás, jugabas con mucha ventaja**.

—Esto da poder —dijo Carlo.

Jacobo lo miró por encima de la taza.

—Sí.

Carlo esperaba que añadiera alguna explicación tranquilizadora. Que hablase de ética, de ayudar al cliente, de utilizar correctamente ese conocimiento.

No dijo nada. Y aquel silencio hizo la respuesta todavía más inquietante.

—¿Eso es lo que te dio miedo?

Jacobo dejó lentamente la taza sobre la mesa.

—Todavía no sabes suficiente para hacerme esa pregunta.

Carlo sintió un escalofrío. Y esta vez no supo decidir si procedía del miedo o del deseo.




¿QUÉ MIEDOS FRENAN AL VENDEDOR?
A QUE ME DIGAN NO
A FALLAR EN LA EXPOSICIÓN
A PARECER POCO PROFESIONAL
A LA COMPETENCIA
A QUEDARME ANTICUADO EN UN MUNDO DE CAMBIOS
A NO CUMPLIR LAS EXPECTATIVAS
¿A QUÉ DICE QUE NO EL CLIENTE?
Normalmente no es a ti.
Detrás de cada NO hay mucha información.
¿QUÉ HACES CUANDO TEMES UN NO?
Haz lo que debes aun con miedo. Atrévete.
La venta es una profesión llena de noes.
NO
NO
NO
NO
No necesitas demostrar que lo sabes todo.
Basta mostrar:
Tu entusiasmo y tu profesionalidad.
¡¡Y NUNCA OLVIDES LOS MIEDOS DEL CLIENTE!!

Viaje al corazón del cliente.

Carlo se estaba adentrando en el mundo de Jacobo, y empezaba a comprender por qué resultaba tan difícil de explicar.

No es que las cosas que había conocido hasta entonces sobre ventas fuesen falsas. El producto importaba. El precio importaba. Argumentar bien, conocer a la competencia, negociar, presentar una propuesta o cerrar seguían siendo necesarios. Simplemente habían cambiado de posición. **Debajo de todo aquello había otra cosa: las personas, y dentro de las personas, fuerzas que no aparecían en ninguna propuesta comercial.** Miedo. Deseo. Orgullo. Necesidad de reconocimiento. Desconfianza. Aversión a equivocarse. La necesidad, casi siempre disimulada, de sentir que uno controla su propia decisión.

Cada visita se había convertido en la exploración de un mundo: el del cliente. Carlo empezó a intentar **comprender desde qué lugar decidía cada persona**. Qué protegía. Qué deseaba. Qué estaba dispuesta a arriesgar. Qué límites no quería atravesar. Qué experiencias anteriores seguían influyendo en decisiones que, en apariencia, no tenían nada que ver con ellas.

Y cuanto más buscaba, menos ganas tenía de hablar.

Escuchar se había convertido en algo fascinante. Ya no consistía en esperar educadamente a que el otro terminase de hablar. Consistía en buscar, en atar cabos: comparar una frase pronunciada al principio de la reunión con otra, aparentemente insignificante, dicha veinte minutos después. Advertir que alguien había hablado cinco veces de seguridad y ninguna de crecimiento. Que otro preguntaba constantemente qué estaban haciendo sus competidores. Que un tercero necesitaba saber quién más había comprado aquello antes de decidirse. Las

palabras eran diferentes de un cliente a otro, pero debajo empezaban a aparecer las mismas estructuras. Aquello era nuevo. Y adictivo. **Jamás hubiera supuesto que los clientes estuviesen tan dispuestos a mostrar su mundo en cuanto percibían un interés verdadero y dejaban de sentirse sometidos a un interrogatorio comercial**.

Empezó también a **descubrir las verdades particulares de cada sector**. Los dentistas regresaban una y otra vez a determinados problemas; los abogados, a otros; los industriales del metal tenían obsesiones que apenas aparecían en otros negocios. Las preocupaciones cambiaban con la edad, el tamaño de la empresa, la responsabilidad de quien decidía o el momento que atravesaba el sector. Pero lo realmente sorprendente llegó después, cuando debajo de todas aquellas diferencias empezaron a aparecer similitudes. Muchas. Demasiadas para ser casualidad.

Un empresario industrial y el propietario de una clínica podían hablar de asuntos completamente distintos y estar protegiendo exactamente lo mismo: su tranquilidad. Un director financiero y un autónomo podían discutir precios desde mundos opuestos y compartir el mismo miedo: sentirse estúpidos por haber pagado demasiado. Un responsable de compras podía exigir datos y más datos no porque necesitase información, sino porque necesitaba argumentos para defender después su decisión ante otros. Otro preguntaba obsesivamente quiénes eran sus clientes de referencia, y antes Carlo habría respondido con una lista; ahora se preguntaba por qué necesitaba saberlo. Quizá no estuviese pidiendo nombres. Quizá estuviese pidiendo permiso para sentirse seguro.

Era como si una red invisible sostuviera buena parte del comportamiento humano, y una vez que empezabas a distinguir sus hilos, muchas conductas que antes parecían

arbitrarias adquirían de pronto una lógica incómoda. Carlo empezó a jugar con aquello —no con los clientes, sino con su propia capacidad de comprenderlos— intentando anticipar qué podía preocuparles antes de que lo expresaran. A veces fallaba, muchas; otras acertaba, y cuando ocurría, la reacción del cliente era inconfundible.

Una tarde estaba hablando con Ramón Aguirre, propietario de una empresa familiar de suministros industriales que llevaba semanas valorando una inversión importante. Era un hombre de manos grandes y voz pausada, de esos que llevan cuarenta años levantándose antes que sus empleados, y que insistía una y otra vez en las condiciones económicas.

—No quiero equivocarme con esto —dijo por tercera vez, dándole vueltas al bolígrafo entre los dedos.

Carlo estuvo a punto de volver al precio. No lo hizo. Algo no encajaba. Habían hablado de financiación, de retorno, de costes, de plazos, y sin embargo aquel hombre seguía sin estar tranquilo. Carlo recordó algo que Ramón había mencionado casi de pasada al comienzo de la reunión: su hijo acababa de incorporarse a la dirección de la empresa.

Decidió probar.

—Si tomases tú solo esta decisión, ¿tendrías las mismas dudas?

Ramón dejó de mover el bolígrafo. El silencio que siguió no era el silencio de quien busca una respuesta, sino el de quien acaba de ser visto.

—¿Por qué me preguntas eso?

—Porque llevamos veinte minutos hablando de dinero y empiezo a sospechar que no estamos hablando de dinero.

Ramón se quedó mirándolo un instante largo. Después dejó el bolígrafo encima de la mesa, como quien deja las armas.

—Mi hijo cree que deberíamos hacerlo con otra empresa.

Ahí estaba. Carlo sintió la descarga: no era el precio, o no solamente el precio. Era autoridad. Era sucesión. Era demostrar, delante de la persona que algún día ocuparía su lugar, que todavía sabía tomar decisiones. Probablemente, también, miedo a equivocarse frente a él.

Carlo no necesitó decirlo. Ni siquiera estaba seguro de haberlo interpretado del todo bien. Pero ahora sabía dónde estaba, de verdad, la conversación.

—Entonces el problema no es solo decidir qué comprar.

Ramón negó lentamente con la cabeza.

—No.

—También importa cómo lo decidáis.

—Exactamente.

Carlo salió de aquella reunión con una sensación nueva: **no había hecho una pregunta brillante, había hecho la pregunta correcta**, y empezaba a comprender la diferencia. No había seguido ningún orden. No había pasado primero por la situación, luego por el problema, luego por la implicación, como si fuera una lista que marcar. Había entrado directamente por donde dolía, y eso había bastado.

Las preguntas dejaron poco a poco de servirle únicamente para conseguir información. Descubrió que podían hacer algo mucho más interesante: podían hacer pensar. Una buena pregunta conseguía que el cliente le contase algo. **Una pregunta extraordinaria conseguía que el cliente se contase algo a sí mismo**. *Aquello sí era poder*. No obligaba a nadie, no decidía por nadie, pero **podía dirigir la atención** hacia un lugar que hasta entonces había quedado fuera de la conversación.

Y cuando conseguía hacerlo, ocurría algo que Carlo empezó a reconocer: un pequeño silencio posterior, el de **una pregunta que había encontrado algo**. Empezó a buscarlo, no de forma compulsiva, pero lo reconocía en cuanto aparecía. El cliente dejaba de responder de forma automática, miraba hacia otro lado, se echaba hacia atrás, fruncía ligeramente el ceño. Pensaba. Y muchas veces, después de ese silencio, la conversación entraba en un lugar distinto.

Carlo empezó a comprender por qué Jacobo, tantos años atrás, había parecido extraño a quienes lo acompañaban. Quizá no hacía magia. **Quizá simplemente veía cosas que los demás no habían aprendido a mirar. Y si aquello podía aprenderse...** Carlo prefirió no terminar el pensamiento.

Su posición frente a los clientes empezó a cambiar, no porque se mostrase superior, sino precisamente porque ya no necesitaba demostrarlo. Preguntaba. Escuchaba. Pensaba. Y cuando hablaba, procuraba que mereciese la pena haber roto el silencio. Los clientes empezaron a pedirle opinión sobre cuestiones que iban mucho más allá de sus productos.

—¿Tú qué harías?

—¿Cómo lo están resolviendo otras empresas?

—¿Qué estás viendo tú que nosotros no vemos?

Esa última pregunta lo impresionó especialmente. Empezaba a comprender el valor real de comprender.

Carlo comenzó también a recoger información que podía resultar útil para su propia empresa: problemas que se repetían, demandas nuevas, debilidades que los clientes percibían y que desde Alemania probablemente ni conocían, oportunidades que aparecían una y otra vez en boca de gente que nunca hablaba entre sí. Una mañana entró en el despacho de Antonio con una carpeta bajo el brazo.

—Quiero proponerte algo.

—Eso suele costarme dinero.

—Esta vez puede que nos lo ahorre.

—Entonces dispara.

Carlo dejó la carpeta encima de la mesa.

—He empezado a ordenar lo que estoy escuchando en el mercado. Hay problemas que se repiten. Algunas mejoras serían muy sencillas, otras habría que estudiarlas, pero creo que deberíamos hacer llegar una propuesta a Alemania.

Antonio hojeó las primeras páginas.

—Por mí, perfecto. Aunque ya sabes cómo pueden tomárselo.

—Lo sé.

—Las pirámides de poder a veces funcionan con las dos eses.

—¿Qué dos eses?

—Soberbia y sordera.

Carlo soltó una carcajada.

—Me resisto a no intentarlo.

—Yo se lo hago llegar, palabra. Pero no te frustres si no hacen maldito caso.

—Últimamente me frustran pocas cosas —dijo Carlo, encogiéndose de hombros.

Antonio levantó la vista. Aquella calma otra vez. No era indiferencia. Era otra cosa: Carlo parecía necesitar cada vez menos que las cosas sucedieran exactamente como quería para sentirse seguro, y paradójicamente, cada vez conseguía que sucedieran más.

—Antonio, ¿alguna vez has pensado en cuánto miedo hay detrás de las decisiones?

—¿Qué miedo?

—Cualquiera.

Antonio cerró la carpeta.

—Supongo que todos lo hemos pensado.

—Yo no. Creía que sí, pero no —dijo Carlo, y se quedó unos segundos callado, como si la idea siguiera formándose mientras hablaba—. No sabes lo que cambia una reunión cuando dejas de tener miedo a perderla.

—¿Y ya no tienes miedo?

—Claro que sí.

—Entonces no entiendo.

—Yo tampoco del todo —dijo Carlo, levantándose. Llegó hasta la puerta y se volvió—. Pero empiezo a descubrir que **sentir miedo y obedecerlo son dos cosas distintas**.

Antonio se quedó mirándolo mientras salía. Cada vez reconocía menos al Carlo que había entrado semanas atrás en aquel despacho. Y cada vez reconocía más a otro hombre, uno al que había conocido muchos años antes.

Jacobo.

El sábado siguiente Carlo llegó al camping con una idea fija, tan impaciente que ni siquiera esperó a que Jacobo preparase el café.

—Creo que he descubierto algo.

—Eso siempre es peligroso.

—Las preguntas. No sirven solo para conseguir información.

Jacobo levantó la mirada sin dejar de mover la cafetera.

—Continúa.

—**Pueden hacer pensar al cliente**. Y algunas hacen algo todavía más extraño: el cliente **empieza respondiéndome a mí y termina respondiéndose a sí mismo**.

Jacobo dejó la cafetera sobre la mesa.

—Ponme un ejemplo.

Carlo le contó la conversación con Ramón y su hijo. Jacobo escuchó sin interrumpir.

—Le pregunté: «Si tomases tú solo esta decisión, ¿tendrías las mismas dudas?».

—¿Por qué hiciste esa pregunta?

—Porque algo no encajaba.

—Eso no es una respuesta.

Carlo pensó un momento.

—Había hablado demasiado del precio para que el problema fuese solamente el precio. Y había mencionado a su hijo al principio.

—¿Y?

—No sé. Uní las dos cosas.

Jacobo sonrió ligeramente.

—¿Cuántas preguntas hiciste en aquella reunión?

Carlo intentó recordarlo.

—No tengo ni idea.

—Pues empieza a tenerla.

—¿Por qué?

Jacobo puso dos cafés sobre la mesa.

—Porque acabas de llegar a **uno de los lugares donde se separan los vendedores normales de los muy buenos**.

Carlo se sentó.

—Las preguntas.

—No.

—¿Entonces?

Jacobo acercó una taza hacia él.

—**La pregunta**.

Carlo frunció el ceño.

—No te entiendo.

—Ya lo harás —dijo Jacobo, bebiendo un sorbo—**. La mayoría de los vendedores que descubren que preguntar funciona cometen inmediatamente el mismo error: empiezan a preguntar demasiado.**

Carlo sonrió.

—¿Y qué hacen los buenos?

Jacobo dejó la taza sobre la mesa.

—**Encuentran la siguiente pregunta**.

Carlo permaneció inmóvil, dejando que la frase calase.

Jacobo sonrió.

—Ahora sí podemos empezar a hablar de preguntar.





La siguiente pregunta

Jacobo dejó los dos cafés sobre la mesa.

— Como te he dicho, **uno de los errores que enfrían más una entrevista es preguntar demasiado. El cliente se siente acorralado y se cierra**.

Carlo lo miró recordando momentos así.

—¿Y qué hacen los buenos?

—Ya te lo dije, **encuentran simplemente la siguiente pregunta**. Hacen que la conversación y la información fluyan.

Carlo esperó algo más. Jacobo bebió tranquilamente, sin prisa por añadir nada.

—¿Y?

—¿Y qué?

—Explícamelo.

—Acabo de hacerlo.

—Pues no he entendido una mierda.

—Perfecto. Así podrás buscar en tu inquietud qué preguntar.

Carlo empezaba a acostumbrarse a aquella forma de enseñar. Jacobo parecía tener una aversión enfermiza a explicar algo que pudiera obligarle a descubrirlo por sí mismo.

—Vamos a imaginar que soy uno de tus clientes —dijo—. Pregúntame.

—¿Sobre qué?

—Ya has empezado mal, quieres las respuestas, el guión.

—Joder.

—Tú eres el vendedor. Yo tengo una empresa. Véndeme algo.

Carlo pensó un momento.

—¿Cuántos empleados tienes?

—Ciento veinte.

—¿Cuántos centros?

—Tres.

—¿Qué sistema utilizáis actualmente?

—El de vuestro principal competidor.

—¿Desde hace cuánto?

—Cinco años.

—¿Quién toma la decisión?

Jacobo levantó una mano.

—Para.

—¿Qué?

—**¿Tú disfrutarías de esta conversación?**

—No especialmente —admitió Carlo.

—Pues imagínate yo.

—Necesito información.

—**Tú**. Ese es el problema.

—¿Qué quieres decir?

—Que **todas esas preguntas te están haciendo más inteligente a ti, y ninguna me está haciendo más inteligente a mí**. Necesitas saber cosas del cliente, por supuesto. Pero no confundas conseguir información con vender.

—Entonces ¿no pregunto cuántos empleados tiene?

—¿Puedes averiguarlo antes de venir?

—Probablemente.

—Pues averígualo.

—¿Y los centros?

—También.

—¿El sistema que utiliza?

—Quizá.

—Entonces ¿qué coño pregunto?

Jacobo sonrió.

—Acabas de hacer una pregunta bastante mejor. **Cada pregunta tiene un coste: le estás pidiendo al cliente atención, tiempo y esfuerzo**. No lo obligues a trabajar para darte información que podrías haber conseguido tú.

—Pero hay cosas que solo él puede contarme.

—Ahí empieza lo interesante.

Jacobo se reclinó.

—Volvamos a empezar. Tengo una empresa con ciento veinte empleados, tres centros, y utilizo el sistema de vuestro competidor desde hace cinco años. Ya lo has investigado antes de venir. Pregúntame.

—¿Estás satisfecho con el sistema?

—Sí.

—Joder.

Jacobo rio.

—¿Qué pasa?

—Que me acabas de joder la venta.

—Qué poco necesitabas para tirar la toalla.

Carlo volvió a pensar.

—¿Qué es lo que más valoras de él?

—Funciona. La gente está acostumbrada y no nos da demasiados problemas.

—¿Y qué mejorarías?

—Siempre hay cosas que mejorar.

—¿Cuáles?

—Los tiempos.

—¿Qué pasa con los tiempos?

—A veces tenemos retrasos.

—¿Con frecuencia?

—Depende.

—¿De qué?

—De los picos de trabajo. Cuando acumulamos muchos pedidos empiezan los problemas.

Carlo sonrió.

—Ya tengo el problema.

—¿Qué problema?

—Los retrasos.

—Eso te he dicho yo.

La sonrisa de Carlo se apagó.

—Entonces lo he descubierto.

—No. Lo has oído.

—¿Y qué diferencia hay?

—Toda.

Jacobo cogió la taza.

—Continúa.

—¿Cuántos retrasos tenéis?

—No muchos.

—¿Un diez por ciento?

—Quizá.

—¿Y cuánto duran?

—Uno o dos días, normalmente.

Carlo dejó pasar un instante, buscando por dónde seguir.

—¿Qué ocurre cuando un pedido llega dos días tarde?

Jacobo sonrió ligeramente.

—Ahora has cambiado de sitio.

—¿Por qué?

—Antes estabas midiendo el problema. Ahora estás intentando comprender qué provoca.

Carlo sintió inmediatamente la diferencia.

—Contesta.

—Depende del cliente.

—Imagina uno importante.

—Nos llama.

—¿Y?

—Se queja.

—¿Y si ocurre varias veces?

—Se cabrea.

—¿Y si se cabrea mucho?

—Puede buscar otro proveedor.

Carlo se quedó quieto.

—¿Os ha pasado?

—Sí.

—¿Habéis perdido alguno?

—Uno bastante importante, el año pasado.

—¿Cuánto facturabais con él?

Jacobo sonrió.

—Cuatrocientos mil euros.

Carlo apoyó la espalda en la silla.

—Joder. Hemos empezado con retrasos de uno o dos días y hemos terminado en cuatrocientos mil euros.

—No. Yo perdí cuatrocientos mil euros. Tú solo hiciste preguntas.

Carlo se quedó mirándolo. Algo acababa de encajar.

—Eso es muy potente.

—Mucho. Y aun así **no te enamores de tus descubrimientos** —añadió Jacobo—. No sabes todavía si aquella pérdida se produjo realmente por los retrasos, si hubo otras causas, o si fue un caso excepcional. **Son señales, no el destino**.

Carlo asintió.

—Pero si descubro que ocurre de verdad...

—Entonces ya no tienes «algunos retrasos». Tienes sus consecuencias.

—**Hay problemas con los que las empresas conviven durante años** —continuó Jacobo—. **Se acostumbran a ellos, los incorporan al paisaje**. Todo el mundo sabe que existen, pero nadie ha seguido el hilo hasta el final.

—Y las preguntas permiten seguirlo.

—Algunas. Podrías haber hecho treinta preguntas sobre los retrasos y no haber llegado nunca a los cuatrocientos mil euros.

Carlo recordó la frase.

—La siguiente pregunta.

—Exactamente.

Jacobo se levantó, entró un momento en la caravana y volvió con su viejo cuaderno de hule negro. Lo dejó sobre la mesa.

—Durante años llené esto de preguntas.

—¿Las apuntabas?

—Todas las que me parecían buenas.

—¿Puedo verlo?

—No.

—Algún día me vas a dejar tocar ese maldito cuaderno.

—Lo dudo —dijo Jacobo, y sonrió sin mirarlo—. **Al principio pensaba que cuanto mejores preguntas tuviera, mejor vendedor sería**. Las coleccionaba, las clasificaba, las probaba. Algunas funcionaban extraordinariamente bien. Hasta que comprendí que estaba haciendo otra vez lo mismo.

—¿Qué?

—**Buscando trucos**. No existe una lista de preguntas extraordinarias que puedas memorizar y usar con todo el mundo. **La pregunta extraordinaria aparece porque has comprendido la respuesta anterior**.

Carlo volvió a sentir aquella descarga.

—El vendedor medio sigue su mapa.

—**El excelente deja que cada respuesta cambie el mapa**.

Aquello merecía ser recordado.

—Pero hay tipos de preguntas que profundizan más que otros.

—Eso sí.

—Entonces enséñamelos.

—Los estás viendo. Primero has preguntado por la empresa.

—Necesitaba conocer el terreno.

—Después por lo que no funcionaba.

—Y apareció algo. Los retrasos.

—Sí. Después has preguntado qué ocurría cuando había retrasos.

—Y he seguido el hilo. Hasta las consecuencias.

Jacobo no dijo nada. Carlo empezó a verlo con más claridad.

—Es como bajar pisos. Primero conozco dónde estoy. Después encuentro algo que podría ser un problema. Después descubro qué provoca ese problema.

—¿Hay más?

—Siempre hay más.

Jacobo volvió a adoptar el papel de empresario.

—Tenemos retrasos, nos generan reclamaciones y el año pasado perdimos un cliente importante.

El instinto comercial de Carlo apareció de inmediato.

—Nuestro sistema precisamente...

Jacobo golpeó la mesa con la palma.

—¡Muerto!

Carlo dio un respingo.

—¿Qué coño haces?

—Acabas de matar la conversación.

—Pero tengo la solución.

—No tienes ni puta idea. Me da igual tu sistema. Acabas de encontrar una puerta y, en lugar de abrirla, has intentado meter el catálogo por debajo.

Carlo soltó una carcajada.

—Vale. ¿Qué tendría que haber preguntado?

—No lo sé. No estoy delante de ese cliente. No he escuchado su voz, no he visto dónde ha dudado, no sé qué palabra ha repetido ni qué le importa.

—Pero estamos haciendo un ejercicio.

—Precisamente. Piensa.

Carlo volvió al caso: retrasos, reclamaciones, un cliente perdido, cuatrocientos mil euros.

—¿Qué otros efectos tienen esos retrasos?

Jacobo no reaccionó.

—Puede valer. Sigue.

—¿A quién afecta internamente cuando ocurre?

—Bien.

—¿Qué tenéis que hacer para solucionarlos? ¿Cuánto tiempo os consume?

—Bien. Bien.

Carlo se animó.

—¿Habéis tenido que compensar económicamente a algún cliente? ¿Ha afectado a la imagen de la empresa? ¿Puede hacer que perdáis otros clientes?

Jacobo levantó una mano.

—Ahora para. ¿Has visto lo que acaba de ocurrir?

Carlo repasó mentalmente sus preguntas.

—Estoy siguiendo las consecuencias.

—Y cada respuesta puede abrir una rama distinta —dijo Jacobo, dibujando con el dedo sobre la mesa, como si trazara las ramas mientras hablaba—. El retraso puede costarte dinero. O clientes. O reputación. O tiempo. O conflictos internos. O nada importante.

—Y tengo que descubrir cuál.

—No. Tienes que descubrir cuál existe. Grábatelo: **nunca inventes dolor**. **Encuentra el que ya existe**. Es mucho más real.

La frase quedó suspendida un momento entre los dos.

—Porque si hago que el problema parezca mayor...

—Eso puede ser la trampa de creer que así es más fácil.

—¿Pero funciona?

Jacobo tardó unos segundos en contestar.

—A veces. También funciona mentir. También funciona asustar. También funciona ocultar información. Que algo funcione no lo convierte en vender bien. Tu trabajo no consiste en fabricar un problema suficientemente grande para que el cliente compre. Consiste en **ayudarle a comprender el tamaño real del que ya tiene**. Al menos si quieres cliente para largo.

—Y si es pequeño...

—Es pequeño.

—Aunque entonces no me compre.

—Aunque entonces no te compre.

Carlo sonrió.

—Cada día eres peor vendedor.

—Por eso vendía tanto.

Otra vez aquella paradoja.

—Pero hay algo que no entiendo —dijo Carlo—. Imagina que ya hemos descubierto que los retrasos son importantes, que cuestan dinero, provocan reclamaciones y pueden hacer perder clientes. ¿Ahora sí presento mi solución?

Jacobo hizo una mueca.

—**Qué prisa tienes siempre por aparecer tú**.

—Para algo he venido.

—Todavía puedes hacer algo mejor. Preguntar inteligentemente. No precipites la solución. Aparecerá el momento.

Carlo resopló.

—Voy a terminar odiando esa palabra.

—Imagina que soy el cliente. Ya he comprendido lo que provocan mis retrasos. ¿Qué me preguntarías?

—¿Cuánto estarías dispuesto a invertir para solucionarlo?

—Horrible.

—¿Quieres que te explique cómo podríamos reducirlos?

—Peor.

—¿Qué solución estás buscando?

—No está mal, pero **sigues queriendo llegar demasiado rápido a tu producto**. **No pienses en lo que vendes**. No aún.

—Es bastante difícil cuando estás vendiendo.

—**Piensa en mi mundo**.

Carlo cerró los ojos un instante. Una empresa con retrasos, reclamaciones, clientes que se cabreaban, dinero que se perdía por el camino. Los abrió de nuevo.

—¿Qué cambiaría para vosotros si consiguierais reducir esos retrasos a la mitad?

Jacobo no respondió inmediatamente. Carlo reconoció el silencio. Aquel silencio.

—Muy buena —dijo finalmente.

—¿Por qué?

—Contéstala tú.

Carlo lo hizo.

—Tendría menos reclamaciones. Menos tensión con los clientes. Probablemente perdería menos cuentas. Mi gente dedicaría menos tiempo a apagar incendios. Podría mejorar los márgenes si esos problemas están generando costes.

Jacobo permanecía mirándolo. Carlo dejó de hablar. Algo acababa de suceder.

—Joder.

—¿Qué?

—Estoy construyendo yo los argumentos.

—¿Qué argumentos?

—Los motivos para solucionar el problema.

—¿Te los he dado yo?

—No.

—¿Te he explicado mi producto? ¿Te he dicho que necesitas comprar?

—No. No.

Carlo sintió de nuevo aquella sensación de estar asomándose a algo que siempre había tenido delante.

—Me estoy convenciendo yo.

Jacobo levantó un dedo.

—Cuidado con esa frase. Vuelves a pensar en trucos. No estás hipnotizando a nadie. **Estás ayudando a una persona a recorrer con su propio pensamiento una situación que quizá nunca había recorrido completa**.

—Pero el efecto es brutal. Mucho más que si yo le digo: «Nuestro sistema reduce retrasos, mejora la productividad y aumenta la satisfacción de los clientes».

—¿A ti qué te convence más? ¿Lo que dice un vendedor, o una conclusión a la que has llegado tú?

Carlo no necesitó contestar.

—Entonces la venta se está construyendo en su cabeza.

—¿Dónde pensabas que se construía?

Carlo se levantó y empezó a caminar. Necesitaba moverse.

—A ver si lo he entendido. Hay preguntas que solo me sirven para conocer la situación.

—Sí.

—Otras me permiten descubrir algo que no funciona, o que podría funcionar mejor.

—Sí.

—Después puedo seguir ese hilo para entender qué consecuencias tiene realmente.

—Sí.

—Y después puedo conseguir que el propio cliente piense qué ocurriría si eso cambiase.

Jacobo bebió café.

—No está mal para una mañana.

Carlo permaneció de pie, viéndolo ya no como un método, sino como una especie de descenso: superficie, problema, consecuencias, valor del cambio. Y lo verdaderamente fascinante era que cuanto más descendía, menos necesitaba hablar él.

—Esto es peligrosísimo.

—¿Por qué?

—Porque **si aprendes a hacerlo bien puedes llevar una conversación hasta lugares a los que el cliente no habría llegado solo**.

Jacobo no lo negó.

—Puedes.

—Y cuando llega allí, **puede descubrir razones para comprar que ni siquiera tenía cuando entraste por la puerta**.

—También puede descubrir razones para no comprar.

—Sí, ya sé. Pero sabes a qué me refiero.

—Perfectamente. Y hay algo más que quiero que te lleves de hoy —dijo Jacobo, señalando con la barbilla el camino que habían recorrido—. Te lo he enseñado así, de arriba abajo, porque es la forma más fácil de aprenderlo la primera vez. Pero **esto no es una escalera que tengas que subir siempre desde el primer peldaño**. El día que un cliente te suelte directamente la consecuencia, o el miedo, o el problema, sin que tú hayas preguntado nada de lo anterior, no lo obligues a subir por donde tú quieres empezar. Entra por donde él te ha abierto la puerta.

Carlo se detuvo.

—Entonces esto no es un orden.

—**Es un mapa del territorio. No una ruta obligatoria**.

—Esto es mucho más que preguntar.

—Claro.

—Entonces ¿qué es?

Jacobo se tomó unos segundos.

—**Pensar con otro**. O, si prefieres la versión fea: aprender a conducir la atención sin tener que conducir la respuesta.

Carlo sintió un escalofrío. Eso sí sonaba distinto.

—**¿Y se puede aprender?**

—Sí. Mucho más de lo que imaginas. Practicando.

Jacobo miró un instante hacia el viejo cuaderno negro, y Carlo siguió su mirada. En ese momento aquel cuaderno no le

pareció el capricho de un vendedor obsesivo. Le pareció otra cosa: años de conversaciones, miles de clientes, preguntas probadas, patrones, errores. Una cartografía del comportamiento humano construida venta a venta.

—Quiero aprenderlo.

—Ya lo sé.

—¿Qué tengo que hacer?

—Preguntar.

—Eso ya lo hago.

—Ese va a ser tu próximo problema.

Carlo no entendió. Todavía.




UNO DE LOS ERRORES QUE ENFRÍAN MÁS UNA ENTREVISTA ES PREGUNTAR DEMASIADO.
EL CLIENTE SE SIENTE ACORRALADO Y SE CIERRA.
TIP:
¿Está disfrutando de la conversación el cliente?
Cada pregunta tiene un coste:
le estás pidiendo al cliente atención, tiempo y esfuerzo.
ATENCIÓN
TIEMPO
ESFUERZO
No te enamores de tus descubrimientos.
Son señales, no el destino.
SEÑALES
DESTINO
Al principio pensaba que cuanto mejores preguntas tuviera, mejor vendedor sería.
La pregunta extraordinaria aparece porque has comprendido la respuesta anterior.
Cada respuesta cambia el mapa de la venta.
Nunca inventes dolor.
Encuentra el que ya existe.
¿Qué te convence más?
¿Lo que dice un vendedor,
o una conclusión a la que has llegado tú?
Es un mapa del territorio.
No una ruta obligatoria.
Esto es mucho más que preguntar:
ES PENSAR CON OTRO.

El interrogatorio

Carlo salió del camping convencido de haber encontrado algo grande. Durante el viaje de regreso reconstruyó mentalmente la conversación con Jacobo: **conocer el terreno, encontrar el problema, seguir sus consecuencias, hacer pensar en el valor del cambio**. Cuanto más lo repasaba, más lógico le parecía. Y cuanto más lógico le parecía, más necesidad sentía de ordenarlo.

Al llegar a casa abrió el cuaderno. No intentó ponerle nombre a nada todavía; se limitó a escribir, en cuatro bloques separados por una raya, las preguntas que le habían servido con Jacobo.

En el **primer bloque, preguntas para saber dónde estaba el cliente**: ¿Cuál es vuestra situación actual? ¿Qué utilizáis? ¿Cómo lo hacéis?

En el **segundo, preguntas para encontrar qué les dolía**: ¿Qué os gustaría mejorar? ¿Qué problemas os genera? ¿Con qué frecuencia ocurre? ¿A quién afecta?

En el **tercero, preguntas para saber a dónde los llevaba eso si no lo arreglaban**: ¿Cuánto os cuesta? ¿Qué consecuencias tiene? ¿Qué ocurriría si continuase?

Y en el **cuarto, preguntas para hacerles pensar qué cambiaría si lo arreglaban**: ¿Qué cambiaría si consiguierais resolverlo? ¿Cómo valoraríais esa mejora?

Cuando terminó, contempló la página. Era hermoso. Tenía delante algo parecido a un mapa de aquello que Jacobo llevaba semanas enseñándole.

Y Carlo cometió el error más peligroso que puede cometer alguien cuando acaba de comprender algo: creyó que ya sabía hacerlo.

El lunes llegó a su primera visita con una energía extraordinaria. Había investigado previamente la empresa —facturación, número de empleados, centros de trabajo, productos, competidores— e incluso había leído varias entrevistas de su director general.

No obligues al cliente a trabajar para darte información que podrías haber conseguido tú.

Jacobo estaría orgulloso.

Lo recibió Laura, directora de operaciones, una mujer de trato rápido y preciso, de las que van directas a lo que importa sin perder tiempo en cortesías innecesarias. Después de las presentaciones y unos minutos de conversación, Carlo empezó.

—He estado estudiando vuestra empresa antes de venir.

—Espero que no hayas encontrado nada demasiado grave.

—Todavía no.

Ella sonrió.

—He visto que habéis crecido bastante estos últimos tres años.

—Sí. Muchísimo.

—¿Y cómo habéis absorbido ese crecimiento operativamente?

—Con dificultad.

Carlo sintió la primera puerta. Ahí estaba lo que dolía.

—¿Qué dificultades os está generando?

—Sobre todo coordinación. Éramos una empresa mucho más pequeña, y algunas cosas que antes resolvíamos hablando ahora requieren procesos.

Carlo sintió una descarga. Aquello iba solo.

—¿Y qué consecuencias está teniendo esa falta de coordinación?

Laura tardó un instante.

—Pues... varias.

—¿Retrasos?

—Algunos.

—¿Errores?

—También.

—¿Duplicidades?

—Sí.

Carlo estaba encantado.

—¿Y cuánto tiempo calculas que podéis estar perdiendo por esas ineficiencias?

Laura frunció ligeramente el ceño.

—No lo sé.

—¿Un diez por ciento?

—No sabría decirte.

—¿Y económicamente habéis calculado qué impacto pueden tener?

—No.

—¿Habéis perdido algún cliente?

—Que yo sepa, no.

Carlo notó que la conversación empezaba a enfriarse. Siguió de todas formas.

—Pero si el crecimiento continúa y esos problemas aumentan, ¿podrían llegar a afectar a los clientes?

Laura se recostó ligeramente.

—Supongo.

—Y si un cliente importante empezase a sufrir retrasos, ¿qué consecuencias podría tener?

Laura lo miró, y su tono cambió de registro.

—Carlo, no sé adónde quieres llegar.

La frase lo sorprendió.

—A comprender vuestra situación.

—Ya.

Aquella palabra sonó distinta. Carlo intentó recuperar el terreno.

—Imagino que si consiguierais mejorar la coordinación entre departamentos tendría bastante valor para vosotros.

—Claro.

—¿Qué cambiaría?

Laura lo miró unos segundos.

—Pues que estaríamos mejor coordinados.

Carlo sintió cómo algo se desinflaba. Había hecho exactamente lo que había aprendido. Y no estaba ocurriendo nada.

La segunda reunión fue peor. El cliente contestaba con monosílabos. Carlo trató de abrir, profundizó, buscó consecuencias, intentó hacerle pensar, y a los veinte minutos tuvo una sensación incómoda: parecía un policía intentando conseguir una confesión.

—¿Alguna pregunta más? —dijo el cliente.

No había ironía en el tono. Eso lo hacía todavía peor.

Carlo cerró el cuaderno.

—No. Creo que ya te he torturado suficiente.

El hombre rio.

—Un poco sí.

Salió de allí cabreado. No entendía qué estaba haciendo mal.

La tercera visita pareció darle la razón. Marcos, gerente de una empresa de logística, tenía un problema evidente con la rotación de personal. Carlo siguió el hilo.

—¿Cuánta gente se os marcha al año?

—Demasiada.

—¿Cuánto tarda una persona nueva en ser plenamente productiva?

—Tres o cuatro meses.

—¿Y quién la forma?

—Normalmente alguien del equipo.

—Entonces durante esos meses no solo tienes una persona menos productiva. También reduces parte de la productividad de quien la está formando.

Marcos se quedó pensando.

—Visto así, sí.

Carlo sintió aparecer el silencio. Ese silencio.

—¿Habéis calculado cuánto os cuesta realmente cada salida?

—Nunca.

—¿Y qué ocurriría si consiguierais reducir la rotación a la mitad?

Marcos se echó hacia atrás.

—Nos ahorraríamos una pasta.

Carlo salió eufórico. Funcionaba. Aquello funcionaba. Y precisamente por eso tardó más en darse cuenta de que lo estaba haciendo mal.

Durante los siguientes días convirtió las reuniones en una especie de laboratorio. Probaba preguntas, anotaba cuáles producían mejores respuestas, marcaba las que generaban silencios. Algunas empezaron a convertirse en favoritas: ¿Qué consecuencias tiene eso? ¿Qué ocurre si no hacéis nada? ¿Cuánto os está costando realmente? ¿Qué cambiaría si lo resolvieseis? Funcionaban. A veces. Otras provocaban respuestas vacías, y cuanto menos funcionaban, más se esforzaba Carlo por encontrar la siguiente pregunta de su repertorio. Sin darse cuenta, había empezado a hacer exactamente lo que Jacobo le había advertido: coleccionar preguntas.

Una tarde se reunió con Javier, un cliente al que conocía desde hacía años y con quien tenía la confianza suficiente para probar sin miedo.

—¿Cómo va todo?

—Bien. Aunque estamos teniendo problemas con la nueva línea.

Carlo se activó.

—¿Qué problemas?

—La gente no termina de adaptarse.

—¿Qué consecuencias está teniendo?

Javier lo miró.

—Pues que no se adaptan.

—Ya, pero ¿está afectando a la productividad?

—Algo.

—¿A los plazos?

—No especialmente.

—¿A la calidad?

—Tampoco.

Carlo buscó otra rama.

—¿Y qué ocurriría si este escenario continuase seis meses?

Javier entrecerró los ojos.

—¿Estás haciendo algún curso?

Carlo quedó paralizado.

—¿Por qué?

—Porque estás muy raro. No sé, me haces una pregunta, te contesto y me haces otra. Parece que tienes que llegar a algún sitio.

El golpe fue limpio.

—Estoy intentando comprender el problema.

—Pues antes me comprendías mejor sin intentarlo tanto.

Carlo se quedó callado. Javier rio.

—No te mosquees.

—No me mosqueo.

Era mentira.

—Es que parece que estás siguiendo un guion.

Carlo sintió una punzada.

—No llevo ningún guion.

—Pues lo parece.

Aquella frase lo acompañó hasta el coche. Abrió el cuaderno y miró sus cuatro bloques de preguntas, todavía sin nombre, decenas de líneas cuidadosamente ordenadas. De repente ya no le parecieron hermosas. Le parecieron barrotes.

El sábado llegó al camping bastante menos eufórico que la semana anterior. Jacobo lo vio acercarse.

—Por la cara que traes, has aprendido algo.

—Que eres un cabrón.

—Eso ya lo sabías.

Carlo se sentó.

—He hecho exactamente lo que me enseñaste.

—Entonces ya sé cuál es el problema. Que has hecho exactamente lo que te enseñé.

—No me toques los cojones, Jacobo.

Jacobo rio mientras preparaba el café.

—Cuéntame.

Carlo sacó el cuaderno y lo abrió por la página. Jacobo recorrió los cuatro bloques de preguntas, sin detenerse en ninguno todavía.

—Bonito.

—Gracias.

—Puedes imprimirlo y vender cursos.

Carlo lo miró con odio.

—¿Qué está mal?

—Nada.

—Pues no funciona.

—No he dicho que funcione.

—La semana pasada funcionaba.

—No. La semana pasada funcionaste tú.

Carlo permaneció callado.

—**Has confundido comprender una estructura con seguir un procedimiento**.

—Pero la estructura existe.

—Claro.

—Entonces tengo que seguirla.

—No.

—¿Para qué coño me la enseñaste?

Jacobo se sentó frente a él.

—Para que **comprendas qué puede estar ocurriendo dentro de una conversación. No para que conviertas al cliente en una rata recorriendo tu laberinto**.

Carlo resopló.

—Hay algo que no entiendo.

—Muchas cosas.

—Muy gracioso. Si necesito conocer lo que ocurre, encontrar problemas, comprender sus consecuencias y hacer pensar sobre el cambio, tendré que preguntar sobre esas cosas.

—Puede. **Puede que el cliente te entregue la situación sin preguntársela**. Puede que llegue con el problema perfectamente identificado. Puede que conozca mejor que tú todas sus consecuencias. Puede que todavía no sepa ni siquiera que tiene un problema. Puede que empiece hablándote directamente de lo que quiere conseguir. Puede que no necesites recorrer algunos lugares.

Carlo miró su esquema.

—Entonces el orden no es fijo.

—¿Una conversación humana te parece fija?

—No.

—Pues deja de intentar convertirla en una hoja Excel.

Jacobo señaló el cuaderno.

—Tu mapa puede ayudarte a no perderte. **El problema empieza cuando dejas de mirar el territorio porque estás mirando el mapa**.

Carlo recordó inmediatamente la frase de la semana anterior.

—El vendedor normal sigue su mapa.

—Y el bueno...

—Lo cambia con cada respuesta.

—Exactamente.

Carlo cerró el cuaderno.

—Eso es muchísimo más difícil.

—Por eso hay tan pocos buenos.

Jacobo le entregó el café.

—Cuéntame una de las reuniones.

Carlo eligió la de Laura, y le explicó el crecimiento de la empresa, los problemas de coordinación, los retrasos, las preguntas sobre costes, clientes, consecuencias. Jacobo escuchó.

—¿Qué te dijo exactamente cuando preguntaste cómo habían absorbido el crecimiento?

—«Con dificultad».

—Después.

—Que antes eran una empresa pequeña y resolvían muchas cosas hablando, pero ahora necesitaban procesos.

—¿Y qué preguntaste?

—Qué dificultades les estaba generando.

—¿Por qué?

—Porque quería encontrar el problema.

—Ya tenías uno.

Carlo se detuvo.

—La empresa había crecido y su manera de trabajar no había crecido con ella.

—Eso parece.

—Joder.

—¿Qué podrías haber preguntado?

Carlo pensó.

—¿Qué cosas que funcionaban cuando erais pequeños han dejado de funcionar ahora?

Jacobo asintió.

—Podría ser.

—O... ¿qué es lo que más os está costando dejar atrás de la forma anterior de trabajar?

—También.

Carlo lo vio.

—Pero yo tenía preparada la siguiente fase.

—Exactamente.

—No escuché la respuesta.

—La oíste perfectamente.

—Pero no la utilicé.

—Porque **ya estabas esperando para preguntar otra cosa**.

Carlo sintió el golpe. Era exactamente aquello que había criticado tantas veces en otros vendedores.

—Entonces **escuchar no es solo comprender lo que dice**.

—No.

—**Es permitir que modifique lo que yo iba a hacer después**.

Jacobo sonrió.

—Ahora sí estamos avanzando.

Carlo permaneció unos segundos en silencio.

—Cuanto mejor escuche, menos preguntas necesitaré. Porque una respuesta puede darme información que habría necesitado conseguir con tres o cuatro preguntas.

—Sí.

—Y puede darme también la siguiente.

—Sí.

—Entonces el objetivo no es aprender muchas preguntas. Es aprender a necesitar pocas.

Jacobo sonrió.

—Ahora empieza a gustarme.

Carlo abrió otra vez el cuaderno y miró su lista.

—Entonces todas estas preguntas...

—No las tires.

—¿Para qué las quiero?

—Para aprender. Al principio necesitas muchas porque todavía no ves.

Jacobo señaló el viejo cuaderno negro que descansaba cerca de la ventana.

—Yo llené páginas y páginas. Preguntas que funcionaban, preguntas que fracasaban, respuestas inesperadas, momentos en los que había abierto algo, momentos en los que lo había

cerrado. Durante años pensé que estaba construyendo un arsenal.

—¿Y qué estabas construyendo?

Jacobo pensó antes de responder.

—Criterio.

Carlo permaneció inmóvil.

—Al principio necesitas recordar qué podrías preguntar. Después empiezas a reconocer qué merece la pena preguntar. Y si sigues aprendiendo, llega un momento en que descartas diez preguntas antes de abrir la boca.

—¿En segundos?

—A veces.

—Eso parece intuición.

—**La gente llama intuición a muchas cosas que simplemente ha aprendido tan bien que ya no ve el proceso**.

Carlo miró el cuaderno negro. Aquello empezaba a adquirir otra dimensión. No contenía trucos. Contenía miles de horas de aprendizaje comprimidas.

—Entonces **¿qué hace realmente un gran preguntador?**

Jacobo cogió su taza.

—**Escucha mejor**.

Carlo rio.

—Volvemos siempre al mismo sitio.

—Porque **preguntar y escuchar no son dos habilidades independientes**. La calidad de tu siguiente pregunta depende de la calidad con la que hayas escuchado la respuesta anterior.

Carlo anotó la frase.

—Esa me la quedo.

—Haz lo que quieras.

—Entonces **cuanto mejor preguntas**...

—**Mejor puedes escuchar**.

—**Y cuanto mejor escuchas**...

—**Mejores preguntas puedes hacer**.

—**Y cada vez necesitas menos**.

Jacobo asintió.

—Eso es.

Carlo pensó en sus reuniones.

—Hay otra cosa que me ha pasado. A veces hacía una pregunta buena y el cliente se quedaba callado. Pero yo me ponía nervioso y añadía otra.

Jacobo cerró los ojos.

—Un clásico.

—Como si tuviese que ayudarlo.

—No lo estabas ayudando. Te estabas ayudando a ti.

—Porque el silencio me incomodaba.

—Exactamente.

—Y quizá estaba pensando.

—Probablemente.

—Entonces hice una buena pregunta y después la estropeé.

—**Muchas preguntas excelentes han muerto aplastadas por una segunda pregunta mediocre**.

Carlo soltó una carcajada.

—Eso es buenísimo.

—Es bastante triste.

—**¿Qué hago después de una buena pregunta?**

—**Callarte**.

—¿Cuánto?

—Hasta que la respuesta llegue.

—¿Y si no llega?

—Entonces decides.

—Otra vez el criterio.

—Siempre.

Jacobo señaló el cuaderno de Carlo.

—Tu problema esta semana no ha sido preguntar demasiado.

—¿No?

—Ha sido **necesitar demasiado tus preguntas. Las utilizabas para sentir que controlabas la conversación**. Si una respuesta no te llevaba donde esperabas, buscabas otra pregunta para devolver al cliente a tu camino.

—Conducía la respuesta.

—Exactamente. Y recuerda lo que hablamos.

—**Conducir la atención sin conducir la respuesta**.

—Eso es mucho más difícil.

—Porque no sé adónde vamos a llegar.

—Bienvenido a una conversación real.

Carlo bebió café.

—Pero alguna dirección tendré que tener. Mi trabajo sigue siendo vender.

—Por supuesto.

—Entonces hay una contradicción.

—No. **Hay una tensión. Tienes un objetivo, pero no puedes necesitar tanto llegar a él que dejes de ver lo que está ocurriendo**.

Carlo asintió lentamente. Aquello describía buena parte de su carrera.

—¿Y cómo sé qué preguntar después?

Jacobo sonrió.

—Esa es la pregunta que llevas toda la mañana intentando hacer.

—Pues contéstala.

—**Busca dónde hay energía. Donde el cliente cambia**.

Carlo permaneció atento.

—Una palabra que repite. Una contradicción. Algo que evita. Una respuesta demasiado rápida. Una respuesta demasiado larga. Una emoción. Un problema al que resta importancia pero sobre el que vuelve tres veces. Una frase que parece no encajar con las demás. **Siempre hay un punto caliente**.

—Como el empresario y su hijo.

—Exactamente.

—El precio decía una cosa, pero había algo detrás.

—Y lo encontraste porque escuchaste una pieza que no encajaba.

Carlo pensó.

—Entonces la siguiente pregunta está muchas veces escondida en la respuesta anterior.

—Casi siempre.


LA ESTRUCTURA BÁSE
1 PREGUNTAS PARA SABER DÓNDE ESTÁ EL CLIENTE
2 PREGUNTAS PARA ENCONTRAR QUÉ LES DUELE
3 PREGUNTAS PARA SABER A DÓNDE LOS LLEVABA ESO SI NO LO ARREGLAN
PROBLEMAS
COSTES
CONSECUENCIAS
4 PREGUNTAS PARA HACERLES PENSAR QUÉ CAMBIARÍA SI LO ARREGLAN
OPORTUNIDADES
MEJORAS
RESULTADOS
No conviertas al cliente en una rata recorriendo tu laberinto.
Es un mapa, no la realidad.
Un gran vendedor no es el que pregunta mejor, sino el que ESCUCHA MEJOR.
Cuanto mejor preguntas, mejor puedes escuchar.
Cuanto mejor escuchas, mejores preguntas haces.
R.I.P.
Muchas preguntas excelentes han muerto aplastadas por una segunda pregunta mediocre.
¿Qué hago después de una buena pregunta?
¡CALLARTE!
No busques con tus preguntas sentir que controlas la conversación.
Eres más que tus preguntas.
Conducir la atención sin conducir la respuesta.
Busca dónde hay energía. Donde el cliente cambia.

Aquella frase le gustó aún más.

—Joder, Jacobo. Esto cambia completamente la forma de entender una conversación comercial.

—Sólo si lo haces.

Carlo sonrió.

—Ya sé. Entender la frase no es aprender.

—Algo vas reteniendo.

Jacobo cogió el cuaderno de Carlo y repasó los cuatro bloques de preguntas, todavía sin nombre.

—A esto le falta algo.

—¿Qué?

—Un nombre. El día que quieras enseñárselo a otro, vas a necesitar llamarlo de alguna manera.

—¿Y cómo llamarías al primero?

Jacobo lo pensó un momento.

—Contexto.

Carlo lo probó en voz alta.

—Contexto. Vale, me gusta. ¿Y al segundo? Yo lo llamaría Problema.

—No.

—¿Por qué no? Es lo que es.

—Porque presupone demasiado. Si el cliente no tiene un problema, según esa palabra no tienes nada que venderle. Y puedes vender algo que permita crecer, aprovechar una oportunidad, ganar comodidad, reducir un riesgo, disfrutar más, hacer algo nuevo. No todo empieza porque algo esté roto.

Carlo asintió.

—Entonces ¿cómo lo llamarías tú?

Jacobo pensó unos segundos.

—Conflicto.

—¿Y los otros dos?

—Esos ya los has venido utilizando más o menos. Consecuencias y Cambio.

Carlo cogió el bolígrafo y escribió los cuatro nombres, uno encima de cada bloque de preguntas.

Después leyó en voz alta:

—**Contexto. Conflicto. Consecuencias. Cambio**.

Se quedó mirando las cuatro palabras. Después miró a Jacobo.

—No puede ser.

—¿Qué?

—Las cuatro empiezan por C.

Jacobo reparó en ello.

—Es verdad.

—Joder, Jacobo. Tú todo lo solucionas con las ces.

—Será una enfermedad.

—Primero Café, Cafetería y Camarero. Ahora Contexto, Conflicto, Consecuencias y Cambio.

—Si aparece una quinta, preocúpate.

Carlo rio.

—Entonces estas son las cuatro cosas que tengo que descubrir.

—No.

Carlo levantó los brazos.

—¡Otra vez no!

Jacobo soltó una carcajada.

—Sigues intentando rellenar casillas. No necesitas cuatro respuestas. Necesitas una cosa.

—¿Cuál?

—**Comprender profundamente al cliente**.

Carlo miró las cuatro palabras. Después cogió el bolígrafo de la mano de Jacobo, dibujó un rectángulo grande y distribuyó las cuatro palabras alrededor: CONTEXTO. CONFLICTO. CONSECUENCIAS. CAMBIO. Dejó un espacio en el centro, pensó unos segundos y escribió en letras grandes: COMPRENSIÓN.

Dejó el bolígrafo sobre la mesa con expresión triunfal.

—Tenemos un problema.

—¿Cuál?

Carlo señaló la palabra con el dedo.

—Ha aparecido la quinta C.

Jacobo miró el dibujo. Después a Carlo.

—Alguna vez tenías que estar rápido.

—No te acostumbres.

Los dos rieron. Jacobo volvió a mirar el esquema.

—Pues no está mal.

—¿No está mal? Es cojonudo.

—Tampoco te vengas arriba.

Carlo señaló las cuatro palabras exteriores.

—Entonces estas son cuatro puertas.

—Continúa.

—Cuatro puertas que pueden llevarme al mismo sitio.

Señaló el centro.

—A comprender.

Jacobo asintió lentamente.

—Eso me gusta más.

—Contexto. Conflicto. Consecuencias. Cambio.

—Sí.

—¿Y **tengo que abrir las cuatro?**

—**Dependerá**. A veces necesitarás las cuatro. Otras, dos. Y alguna vez una sola respuesta te entregará casi todo.

Carlo contempló el esquema. Aquello era diferente. Ya no parecía una secuencia. Parecía un territorio.

—Entonces las cuatro C no me dicen qué tengo que preguntar.

—No.

—Me indican dónde puedo mirar para comprender.

—Exactamente.

—**Y las preguntas**...

Jacobo señaló el dibujo.

—**Son las llaves**.

Carlo sonrió.

—Cuatro puertas.

—Que no siempre tendrás que abrir.

—Pero todas conducen al mismo lugar.

Jacobo señaló la palabra escrita en el centro.

—A ese.

COMPRENSIÓN.

Carlo permaneció unos segundos mirando el esquema. Era tremendamente sencillo, y quizá por eso le pareció tan poderoso.

—Quiero probar una cosa —dijo finalmente.

—¿Qué?

—Haz de cliente otra vez.

Jacobo resopló.

—Tengo una empresa de transportes.

—No.

—¿No qué?

—No quiero saber nada.

Jacobo lo miró.

—Empieza a hablar.

—¿De qué?

—De lo que quieras. Yo solo voy a hacerte preguntas cuando crea que merece la pena.

—Eso puede ser una conversación muy larga.

—O muy corta.

—Bien.

Se sentó otra vez.

—Tenemos una empresa familiar de transportes. Cuarenta camiones. Mi padre la fundó y ahora la llevamos mi hermano y yo. Nos va razonablemente bien, aunque los últimos años están siendo complicados.

Carlo sintió aparecer inmediatamente cinco preguntas —¿Cuánto facturáis? ¿Qué está siendo complicado? ¿Qué problemas tenéis? ¿Cómo os está afectando? ¿Qué queréis mejorar?— y las dejó pasar todas. Ya tenía buena parte del contexto.

Jacobo continuó.

—Mi hermano quiere crecer. Yo no lo tengo tan claro.

Ahí estaba el conflicto. Carlo notó cómo su cabeza intentaba adelantarse otra vez, esta vez con las preguntas del cambio y las consecuencias formándose solas, y también las dejó pasar. Esperó.

Jacobo no añadió nada.

Carlo miró fugazmente el esquema. No necesitaba recorrerlo. Necesitaba comprender. Empresa familiar, padre fundador, dos hermanos, uno quería crecer, el otro dudaba. Había contexto, había conflicto. Pero probablemente las consecuencias no eran solo económicas, y todavía no sabía qué cambio deseaba realmente aquel hombre.

Sintió aparecer una pregunta. Solo una.

—¿Qué teme cada uno que ocurra si gana el otro?

Jacobo dejó de interpretar. Lo miró. Durante unos segundos ninguno habló. Después apareció una sonrisa.

—Esa.

—¿Esa qué?

—Esa era la siguiente pregunta.

Carlo sintió una satisfacción enorme. Una sola pregunta podía abrir más de una puerta. No había necesitado recorrer las cuatro C. Había escuchado.

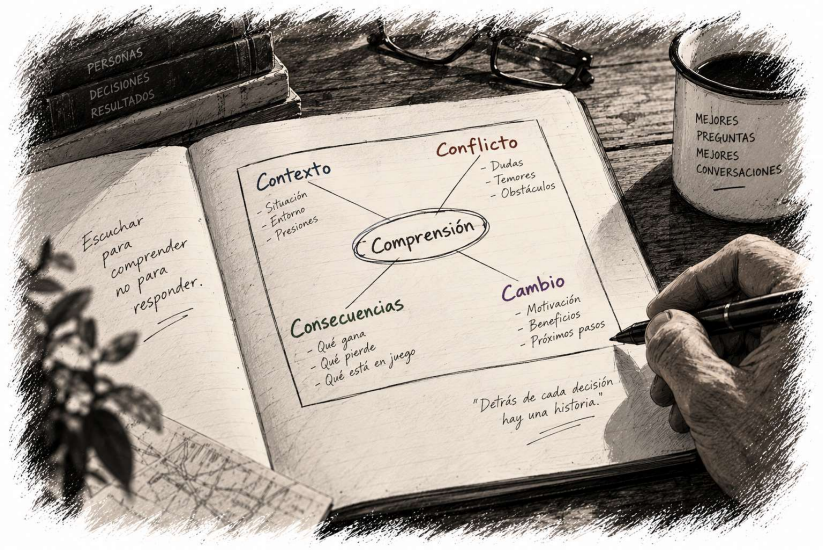
—Una pregunta —dijo.

—Una buena pregunta.

—¿Y ahora?

—Ahora escucharías la respuesta.

Carlo miró su cuaderno lleno de preguntas. Después miró el de Jacobo. Comprendió algo que le resultó paradójico: quizá aquel viejo cuaderno negro no era la prueba de todas las preguntas que Jacobo había aprendido a hacer. Quizá era la historia de todas las preguntas que había aprendido a no necesitar.



Grado de comprensión, grado de decisión

Carlo había colocado el esquema de las cinco C en la primera página de su cuaderno: Contexto, Conflicto, Consecuencias y Cambio alrededor, y en el centro, Comprensión. Lo miraba antes de algunas visitas, no para preparar preguntas —ya había aprendido esa lección—, sino para recordar qué estaba buscando de verdad: comprender. Y cada semana se sentía mejor haciéndolo.

Había empezado a reconocer patrones con una facilidad que meses atrás le habría parecido imposible. Escuchaba a un cliente y podía intuir conexiones que este todavía no había formulado. Relacionaba problemas actuales con decisiones tomadas años atrás. Comprendía que una dificultad aparentemente operativa podía tener su origen en la organización, en el liderazgo o incluso en conflictos personales que nadie quería mencionar.

A veces salía de una reunión con una sensación extraña: creía comprender lo que ocurría mejor que el propio cliente. Y empezaba a gustarle.

—Hay algo que no he visto explicado en casi ningún sitio — dijo Jacobo.

Estaban sentados bajo el toldo. Carlo acababa de enseñarle algunas de las notas de sus últimas visitas.

—¿Sobre qué?

—Sobre lo que acabamos de aprender.

Jacobo señaló el esquema de las cinco C.

—Hay un error ahí.

—No me jodas. Llevamos semanas construyéndolo.

—Y está bien.

—Entonces ¿dónde está el error?

—En lo que estás haciendo tú con él.

Carlo dejó el bolígrafo.

—A ver.

Jacobo señaló la palabra central. Comprensión.

—¿De quién?

Carlo tardó unos segundos en responder.

—Mía.

—Exactamente.

—Soy yo quien tiene que comprender al cliente.

—Sí.

—Entonces **¿cuál es el problema?**

—**Que hay otra persona en la venta**.

—**El cliente**.

—Y también comprende.

—Evidentemente.

—No tan evidentemente. Porque llevas semanas hablando de cuánto comprendes tú y todavía no te he oído preguntarte **cuánto comprende él**.

Carlo miró el esquema. Aquello acababa de adquirir otra dimensión.

—**¿Comprender qué?**

—**Lo mismo que tú** —dijo Jacobo, señalando las palabras—. Su contexto. Su conflicto. Las consecuencias de lo que está ocurriendo. El cambio que necesita o desea.

—Pero para eso estoy yo. Para ayudarle a verlo.

—Cuidado.

—¿Con qué?

—**Con empezar a creer que eres más listo que tus clientes**.

—No he dicho eso.

—Todavía.

Carlo sonrió.

—Aunque algunos...

—Claro que algunos.

Jacobo se reclinó.

—Te habrás dado cuenta de que **existe una diferencia enorme entre la capacidad que tienen distintas personas para comprender su propio negocio**.

—Totalmente.

—Cuéntame.

—Hay empresarios a los que preguntas por qué les va bien y te contestan con cosas muy superficiales. Que trabajan mucho, que tienen buen producto, que conocen el sector...

—¿Y otros?

—Te explican exactamente dónde ganan dinero, por qué, qué ventaja tienen, dónde son vulnerables, qué está cambiando en su mercado... Algunos hacen análisis impresionantes.

—Exacto.

Jacobo cogió su café.

—Yo utilizaba una pregunta que me ayudaba mucho a saber frente a quién estaba. **¿Cuál es el secreto para ganar dinero en tu sector?**

Carlo sonrió.

—No está mal.

—Pruébala. A algunos la propia pregunta les sonaba extraña: respondían con generalidades. Trabajar bien, cuidar al cliente, tener buenos profesionales.

—Las respuestas de una entrevista.

—Exactamente. Otros bajaban un nivel más. Márgenes, rotación, costes, especialización, barreras de entrada. Y algunos miraban alrededor antes de contestar.

Carlo rio.

—Esos eran los buenos.

—Normalmente.

—¿Y qué decían?

—Cosas que difícilmente pondrían en la página web. Dependía del sector. Que el verdadero negocio estaba en la financiación y no en el producto. Que ganaban dinero con los recambios. Que determinada línea solo servía para atraer al cliente hacia otra. Que el margen dependía de comprar cuando nadie quería comprar. Que había clientes que interesaba perder. Que el secreto era conseguir que un determinado coste lo soportase otro eslabón de la cadena.

—La realidad.

—**Su realidad** —dijo Jacobo, subrayando la palabra—. No confundas nunca ambas cosas.

Carlo asintió.

—Pero **te permitía saber cómo pensaban**.

—Me permitía saber hasta dónde estaban viendo. Su grado de comprensión.

—Exactamente.

Carlo volvió a mirar las cinco C.

—Entonces podría decirse que **cada cliente está a una profundidad distinta de comprensión de su propia realidad**.

—Eso se parece bastante.

Jacobo hizo una pausa.

—Y aquí choqué yo durante años contra una muralla.

—¿Cuál?

—Llegué a ser muy bueno.

Carlo soltó una carcajada.

—Dicho esto con la humildad que te caracteriza.

—Dicho sin ninguna humildad. Era buenísimo. Había hecho un esfuerzo obsesivo por comprender negocios. Vendía, estudiaba, preguntaba, observaba. Me interesaba saber por qué una empresa ganaba dinero, por qué otra lo perdía, por qué una decisión funcionaba en un sitio y fracasaba en otro. Llegó un momento en que en determinados asuntos **comprendía lo que estaba ocurriendo mejor que muchos de mis clientes**.

—Modestia definitivamente descartada.

—Completamente. Y aquello empezó a hacerme vender peor.

Carlo dejó de sonreír.

—¿Cómo?

—Porque **veía cosas que ellos no veían**.

—Eso debería ayudarte.

—Eso creía yo. Imagina dos personas viendo un partido de fútbol. Una apenas conoce el juego. Ve correr, fallar pases, marcar goles. Si el equipo pierde te dirá que no han corrido, que ha faltado actitud o que el delantero ha fallado dos ocasiones.

—Vale.

—Otra comprende sistemas, ocupación de espacios, superioridades, presión, salida de balón, cómo una estructura obliga al rival a comportarse de determinada manera. Las dos están viendo el mismo partido.

—Pero no ven lo mismo.

—Exactamente. Ahora haz que la segunda explique durante veinte minutos el partido a la primera utilizando todo lo que sabe.

—La primera se perderá.

—O se aburrirá. O pensará que el otro es un pedante. O asentirá sin entender una mierda.

Carlo rio.

—Eso ocurre mucho.

—En venta continuamente.

Jacobo señaló el esquema y tocó Comprensión.

—Tú puedes haber llegado hasta aquí. Y tu cliente estar todavía en la puerta.

Carlo empezó a verlo.

—Entonces tengo que hacerle comprender.

—Ahí está tu siguiente error.

—¿Cuál?

—**Tu obsesión por llevarlo adonde estás tú**.

—Pero si tengo razón...

—No importa —dijo Jacobo, seco—. Para la venta, no. **Puedes tener toda la razón del mundo y estar explicando algo que la otra persona todavía no puede integrar**.

—¿Entonces qué hago? ¿Le cuento una versión simplificada aunque sepa que hay algo más profundo?

—Sí.

—¿Así de claro?

—Así de claro.

—Eso parece tratar al cliente como un idiota.

—Todo lo contrario. Es respetar dónde está.

Jacobo se inclinó hacia él.

—No te va a comprar algo que no comprende, Carlo. Y cuanto más sofisticada sea tu explicación respecto a su capacidad de seguirla, más distancia puedes crear.

—Pero puedo enseñárselo.

—Quizá. Como mucho puedes intentar llevarlo al siguiente nivel. No diez niveles más arriba.

Carlo recordó muchas reuniones: demostraciones extraordinarias, explicaciones que consideraba impecables, clientes que asentían y propuestas que después nunca avanzaban.

—Joder... Estoy viendo muertos.

Jacobo sonrió.

—¿Muchos?

—Un cementerio entero.

Permaneció unos segundos repasando mentalmente años de visitas.

—Yo creía que cuanto mejor explicase algo, más fácil sería que me comprasen.

—Y normalmente es cierto. **El problema es qué significa mejor**.

Carlo levantó la mirada.

—**Explicar mejor no significa explicar más profundamente**.

—Exactamente.

—**Significa conseguir que el otro comprenda**.

—Ahora sí. Hay vendedores que explican para demostrar cuánto saben. Otros explican para descargar todo lo que saben. Y los mejores explican solo hasta donde necesitan que el cliente llegue.

—Eso es difícil.

—Muchísimo.

—Porque tienes que vaciarte de lo que sabes.

—Y de tus ganas de demostrarlo.

Carlo sonrió.

—Eso me lo dices por mí.

—Especialmente.

—Cabrón.

—**Llevado por tus mejores intenciones te pasas de listo muchas veces**. Ves una solución, te entusiasmas, quieres ayudar, empiezas a explicar... **y de repente estás hablando un idioma que el cliente no habla**.

—Y se pierde.

—O algo peor.

—¿Qué?

—**Se siente pequeño**.

Carlo dejó de sonreír.

—Eso no lo había pensado.

—Pues piénsalo. **Nadie quiere sentirse estúpido delante de un vendedor**. Si la persona deja de comprenderte, no siempre va a decir «perdona, me he perdido». Puede asentir. Puede cambiar de tema. Puede cuestionar algo secundario. Puede decir que tiene que pensarlo. Puede pedirte que le envíes información.

—O precio.

—También. Porque el precio vuelve a ser un terreno que comprende.

Carlo permaneció inmóvil.

—Joder.

—**La incomprensión genera distancia**. Y a veces genera miedo. Si para comprarte tengo que ponerme en tus manos porque no

entiendo suficientemente lo que estoy comprando, has aumentado mi riesgo.

—Aunque mi solución sea mejor.

—Aunque sea extraordinaria.

Carlo miró de nuevo el esquema.

—**Entonces antes de vender tengo que saber cuánto comprende el cliente de su propio contexto, de su conflicto, de las consecuencias y del cambio**.

—Ahora estás empezando a verlo.

—Y hablar desde ahí.

—Desde ahí o un poco por delante.

—Para hacerlo avanzar.

—Si quiere avanzar.

Carlo levantó la cabeza.

—¿Cómo que si quiere?

Jacobo sonrió.


JUNTO A LA COMPRENSIÓN DEL VENDEDOR ESTÁ UNA MÁS IMPORTANTE
LA DEL CLIENTE
¿Hasta dónde está comprendiendo el cliente su propia situación y tus soluciones?
Cuidado con empezar a pensar que eres más inteligente que el cliente: tu forma de comportarte cambia.
¿Cuánto has comprendido de su vida, de su sector?
Cada cliente está a una profundidad distinta de comprensión de su propia realidad.
Muchas veces ves más que tus clientes. Y los quieres llevar a tu nivel. Y se quedan atrás.
Puedes tener toda la razón del mundo y estar explicando algo que la otra persona todavía no puede integrar.
Explicar mejor no significa explicar más profundamente.
≠
Significa conseguir que el otro comprenda.
Si te pasas de listo hablas un idioma que el cliente no entiende.
¡¡NUNCA HAGAS SENTIR PEQUEÑO Y ESTÚPIDO A TU CLIENTE!!

—**Acabamos de llegar a la segunda muralla**. Imagina que un médico tiene delante a una persona con un problema de salud relacionado claramente con determinados hábitos.

—Vale.

—Le explica perfectamente qué está ocurriendo. El paciente lo entiende. Comprende el metabolismo, las consecuencias, el riesgo futuro. Todo.

—Entonces cambiará.

—¿Seguro?

—No.

—¿Por qué?

—Porque **una cosa es entenderlo y otra querer hacerlo**.

—Exactamente.

Jacobo apoyó los brazos sobre la mesa.

—Ahora imagina que la solución exige eliminar los croissants con mantequilla y mermelada que desayuna cada mañana.

—Pobre hombre.

—Para ti son croissants. Para él pueden ser uno de los mejores veinte minutos del día.

—Entiendo.

—No. Eso es precisamente lo que tienes que averiguar. Puede comprender perfectamente que le perjudican. Puede incluso explicarte por qué. Pero **cuando mira la solución no ve salud**.

—Ve que pierde su desayuno.

—Su placer. Su rutina. Su recompensa. Quizá el momento tranquilo antes de empezar un día que odia.

Carlo asintió.

—Entonces **comprende el problema, pero no quiere pagar el precio del cambio**.

—Y hay una variante todavía más traicionera.

—¿Peor que el croissant?

—Distinta. A veces tu comprador ha entendido perfectamente todo. Lo valora como positivo. Lo compraría sin dudarlo.

—¿Y entonces?

—Entonces visualiza lo que supondría implantarlo, y se da cuenta de que **su propio entorno se lo va a impedir**. **No es que no quiera. Es que no tiene fuerza para imponerlo**.

—¿Cómo qué?

—Cambiaría el sistema informático mañana mismo, pero sabe que tendría un motín en su equipo. Formaría a sus vendedores, pero sabe que luego nadie va a aplicar nada en la calle. Cambiaría la maquinaria, pero eso significa enfrentarse al jefe de mantenimiento, que lleva veinte años defendiendo la vieja y no va a ceder. O tiene un socio que se va a negar en redondo.

—Y no te lo van a decir.

—Casi nunca. **Es entorno oculto, y les da vergüenza reconocerlo**. Nadie quiere admitir delante de un proveedor que no puede decidir sin el visto bueno de su cuñado, de su director financiero o de su jefe de mantenimiento.

—Entonces **parece que no quieren, cuando en realidad no pueden**.

—Exactamente. Mucho cuidado con eso. A veces no te compran no porque no quieran cambiar, sino porque saben que no van a poder implantar tu solución aunque la compren.

—Ahí está. **La comprensión no produce automáticamente decisión**.

Carlo anotó la frase.

—Parece obvio.

—Después de escucharlo.

—Como casi todo lo que me estás enseñando.

—Por eso te dije que lo habíamos tenido delante todo el tiempo.

Carlo dejó el bolígrafo.

—Entonces hay dos variables.

—Al menos dos que aquí nos interesan.

—Cuánto comprende.

—Sí.

—Y cuánto quiere cambiar.

—Sí.

—**Grado de comprensión. Grado de decisión**.

—Ahora imagina las combinaciones.

Carlo empezó a hacerlo.

—Comprende poco y quiere poco.

—Pierdes el tiempo.

—Comprende mucho y quiere mucho.

—Interesante.

—Comprende poco pero quiere mucho.

Jacobo sonrió.

—Mucho cuidado. Porque puede comprar sin comprender bien lo que está comprando. Expectativas equivocadas, decisiones precipitadas, arrepentimiento posterior.

—¿Y comprende mucho pero quiere poco?

—Esa me costó años. Personas que saben perfectamente lo que les pasa y no están dispuestas a hacer lo necesario para cambiarlo.

—Como el croissant.

—Como media humanidad.

Carlo rio.

—¿Y qué haces?

—Primero descubrirlo.

—¿Y después?

—Decidir si merece la pena continuar.

—¿No intentas convencerlo?

—A veces. Pero deja de asumir que todo el mundo quiere resolver aquello de lo que se queja.

—Eso es fuerte.

—Eso es frecuente.

Jacobo se levantó y comenzó a caminar lentamente alrededor de la mesa.

—Te voy a contar uno de los errores que más veces cometí. Fuerzas de venta.

Carlo sonrió.

—Territorio conocido.

—Muchísimo. Me llamaban empresas porque querían controlar mejor a sus vendedores. Medir visitas, actividad, oportunidades, previsiones, ratios de conversión. Querían herramientas.

—Normal.

—Y muchas veces, después de escuchar, yo veía otra cosa. Que **el principal problema no era la herramienta**.

Carlo ya imaginaba la respuesta.

—La dirección comercial.

—Exactamente. Equipos mal dirigidos. Vendedores sin acompañamiento. Jefes que solo aparecían para pedir cifras. Nadie observaba cómo vendían. Nadie enseñaba. Nadie corregía. Nadie salía al mercado con ellos. Nadie demostraba delante de sus ojos cómo querían que se hicieran las cosas.

—Y tú se lo decías.

—Claro.

Carlo empezó a reír.

—Ya sé cómo acaba esto.

—Yo también lo sé ahora.

—No te compraban.

—Muchas veces, no.

—Porque no comprendían el problema.

—Algunos no.

—¿Y los otros?

—Lo comprendían perfectamente.

Carlo dejó de reír.

—Pero no querían asumir la solución.

—Exactamente. Yo llegaba orgullosísimo de mi diagnóstico. Les explicaba que una herramienta informática podía ayudar, pero que quizá resolvería un veinte por ciento del problema. Que el resto exigía dirigir mejor, acompañar, enseñar, exigir de otra manera, motivar, salir al mercado...

—Trabajo.

—Mucho.

—Y además los señalabas a ellos.

—Ahí estaba lo mejor.

Carlo rio.

—Les estabas diciendo que parte del problema eran ellos.

—Con toda mi buena intención.

—Eres un genio.

—Era gilipollas.

Los dos rieron.

—¿Y qué hacían?

—Algunos me decían que no. Otros asentían y no hacían nada. Y algunos terminaban comprando una solución peor a otro proveedor.

—¿Sabiendo que era peor?

—A veces creo que sí.

—¿Por qué?

—Porque aquella solución les permitía conservar el croissant.

Carlo se quedó mirándolo. Después empezó a reír.

—Joder.

—Compraban tecnología y podían seguir dirigiendo exactamente igual.

—La solución no amenazaba su forma de trabajar.

—Ni su autoestima.

Carlo sintió otra de aquellas piezas encajando.

—Entonces **tú intentabas venderles la mejor solución para el problema**.

—Sí.

—Y ellos buscaban la mejor solución compatible con lo que estaban dispuestos a cambiar.

Jacobo lo señaló con el dedo.

—Ahí.

Carlo anotó la frase y la volvió a leer. *La mejor solución compatible con lo que estaban dispuestos a cambiar.*

—Eso explica una cantidad brutal de decisiones.

—Muchísimas.

—Incluso comprar algo peor.

—Claro. **Las personas no eligen siempre la mejor solución posible. Eligen entre las soluciones que pueden comprender, aceptar y soportar**.

Carlo levantó lentamente la mirada.

—Comprender, aceptar y soportar.

—No te obsesiones con las palabras. Entiende la idea.

—La entiendo.

—Todavía no.

Carlo sonrió.

—Ya tardabas.

Permanecieron un rato en silencio. Carlo observaba las cinco C. El esquema seguía siendo el mismo, pero ya no significaba lo mismo. Hasta entonces había pensado que el gran vendedor era capaz de atravesar aquellas puertas y alcanzar una comprensión profunda del cliente. Ahora aparecía una dificultad nueva: podía llegar solo. Y eso no servía.

—Entonces ¿qué tengo que preguntarme antes de intentar vender?

Jacobo bebió el último sorbo de café.

—Yo terminé resumiéndolo en dos preguntas. Primera: **¿hasta dónde comprende?**

Carlo escribió.

—¿Y la segunda?

Jacobo tardó unos segundos.

—**¿De verdad quiere?**

Carlo dejó de escribir.

—Así de sencillo.

—Así de difícil.

—¿Y si no comprende?

—**Ayúdale a comprender hasta donde pueda**.

—¿Y si comprende pero no quiere?

—**No confundas tu deseo de solucionar su problema con el suyo**.

—¿Y si no quiere?

—A veces, no quiere.

—¿Y lo dejo?

—A veces.

Carlo hizo una mueca.

—Eso va contra todo lo que enseñan sobre perseverancia comercial.

—No. Va contra la estupidez comercial. **Perseverar no significa empujar eternamente una puerta que alguien está sujetando desde el otro lado**.

—¿Y cómo sé si la está sujetando?

—Escuchando.

—Siempre acabamos ahí.

—Porque siempre empiezas queriendo hacer otra cosa.

Carlo volvió a mirar las dos preguntas. *¿Hasta dónde comprende? ¿De verdad quiere?*

—Hay algo inquietante en todo esto.

—¿Qué?

—Que cuanto más comprendes a alguien, más fácil resulta saber por dónde podría avanzar. Y también dónde se va a detener. Incluso antes de que él lo sepa.

Jacobo no respondió.

—¿Por qué no dices nada?

—Porque quiero ver adónde llegas tú solo.

Carlo pensó. Recordó al empresario y su hijo, a Enrique, a Laura, a los clientes que pedían precio cuando quizá estaban pidiendo seguridad, a quienes hablaban de características cuando en realidad protegían una decisión. A los que comprendían y a los que no. A los que de verdad querían cambiar, y a los que solo querían dejar de sentirse incómodos un rato.

—Si sé cuánto comprende una persona y cuánto desea realmente cambiar... sé mucho mejor qué puede llegar a decidir.

Jacobo asintió.

—Ahora entiendes el título de la lección.

Carlo miró las palabras que había escrito.

GRADO DE COMPRENSIÓN.

GRADO DE DECISIÓN.

Y sintió de nuevo aquella sensación. La misma que había sentido cuando descubrió que detrás de las palabras podían esconderse miedos. La misma que apareció cuando comprendió que una pregunta podía dirigir la atención sin dirigir la respuesta. La sensación de que cada enseñanza no añadía simplemente una técnica. Le permitía ver un poco más.

Y ver más empezaba a producir algo que resultaba difícil admitir.

Ventaja.

—Jacobo...

—¿Qué?

—Cada vez entiendo mejor por qué esto puede dar miedo.

Jacobo lo miró por encima de sus gafas oscuras.

—Todavía no.

Carlo sonrió.

—Siempre dices lo mismo.

—Porque sigues estando al principio.

Y aquella vez Carlo no supo si Jacobo estaba exagerando. Empezaba a temer que no.



El precio de ser diferente

Carlo empezó a notar el cambio antes de que nadie se lo dijera. No estaba vendiendo de una manera espectacularmente distinta; **desde fuera, muchas reuniones parecían las mismas**. Entraba, saludaba, preguntaba, escuchaba, presentaba una propuesta, negociaba, cerraba o no cerraba. Nada especialmente extraordinario.

Pero por dentro todo había cambiado. **Ya no entraba pensando qué iba a decir**. **Entraba pensando qué necesitaba comprender**. No trataba de encontrar rápidamente un problema para colocar después una solución. Buscaba contexto, conflicto, consecuencias, cambio y, sobre todo, comprensión. Algunas veces necesitaba muchas preguntas; otras, muy pocas. Y empezaba a haber reuniones en las que una sola pregunta abría una conversación que antes le habría exigido veinte minutos de tanteo.

Los resultados comenzaron a acompañarlo, no como una explosión sino como una tendencia difícil de ignorar: más oportunidades abiertas, más clientes que le pedían opinión, más propuestas solicitadas, menos visitas inútiles. Y algo todavía más extraño: clientes que lo llamaban sin que él los persiguiese.

Aquello llamó la atención. También dentro de la empresa. La primera reacción fue curiosidad.

—¿Qué estás haciendo?

La pregunta empezó a repetirse. Carlo intentaba explicarlo.

—Nada especial.

—No jodas.

—Pregunto más.

—Eso ya lo hacemos todos.

Carlo sonreía.

—Entonces pregunto menos.

—¿En qué quedamos?

Era difícil explicarlo.

—Intento comprender mejor.

La respuesta solía producir una expresión decepcionada. Esperaban otra cosa: una técnica, una frase, un cierre, una manera de gestionar objeciones. Algo que pudieran copiar el lunes por la mañana.

—Sí, sí, comprender al cliente... pero ¿qué haces exactamente?

Carlo empezó a reconocer aquel tono. **Querían el resultado. No siempre querían el proceso**.

Un viernes estaba tomando café con tres compañeros. Habían estado revisando oportunidades comerciales y uno de ellos sacó el tema.

—A ver, Carlo, ¿qué coño te ha pasado últimamente?

—Nada.

—Nada, mis cojones. Estás vendiendo mejor.

—Gracias.

—No te lo digo como cumplido.

Los otros rieron.

—Entonces ¿cómo?

—Como una acusación.

Más risas.

—Cuenta qué estás haciendo.

Carlo dudó.

—Estoy intentando cambiar algunas cosas.

—¿Cuáles?

—Preparar mejor las visitas. Preguntar distinto. Escuchar más. Intentar entender antes de proponer.

Uno de ellos hizo una mueca.

—Eso en mi sector no funciona.

—Trabajamos en la misma empresa.

—Ya, pero **mis clientes son distintos**.

—¿En qué?

—No tienen tiempo para tanta conversación. Quieren que vayas al grano.

Otro intervino.

—Los míos igual. Como empieces con preguntas, te mandan a paseo.

El tercero asintió.

—Esto está muy bien para consultoría. Pero cuando vendes producto de verdad, lo que importa es precio, servicio y que no les hagas perder el tiempo.

Carlo escuchó. Hacía unos meses probablemente habría entrado en la discusión. Ahora no.

—Puede ser.

El primero levantó las cejas.

—¿Puede ser?

—Claro.

—Pensaba que ahora eras el apóstol de las preguntas.

—No.

—Pues te estás volviendo raro.

—Eso sí puede ser.

Aquella tarde recordó la conversación. No porque le hubiese molestado. Porque había escuchado algo familiar: *eso aquí no funciona.* Era una frase que había oído durante toda su vida profesional. Cuando apareció internet, cuando llegaron los CRM, cuando empezaron las videollamadas, cuando alguien proponía una nueva forma de prospectar, cuando se hablaba de redes sociales, cuando cambiaban los clientes. **Siempre había alguien capaz de explicar por qué aquello podía funcionar en cualquier sitio menos en el suyo**.

Se lo contó a Jacobo el sábado.

—Ya has llegado —dijo este.

—¿Adónde?

—**A la parte donde los demás empiezan a explicarte por qué no se puede hacer**.

—¿También te pasó?

—Constantemente. Si alguien hubiera escuchado nuestras conversaciones la primera reacción de la mayoría de las personas sería: **esto no sirve para mi tipo de venta**.

—¿Y qué hacías?

—Al principio intentaba convencerlos. Incluso les decía: ¿De todo lo que te he dicho cuánto sí serviría, un 80%? Pues aplica ese 80%. Pero la reacción continuaba siendo el NO CAMBIAR.

—¿Y después?

—**Aprendí que muchas personas no discuten una idea para saber si es cierta. La discuten para no tener que cambiar**.

Carlo se quedó quieto.

—**Si acepto que lo que tú haces funciona, aparece una pregunta incómoda: por qué no lo estoy haciendo yo**.

—Y eso duele.

—Mucho más que decir que tu método no sirve para mi sector.

Carlo pensó en sus compañeros.

—Entonces se protegen.

—Todos nos protegemos.

Jacobo levantó un dedo.

—No empieces a sentirte superior. Eso sería otra forma de protegerte tú.

—Vale.

—Pero aprende a reconocerlo.

Carlo sacó el cuaderno.

—Uno me dijo que esto solo sirve para ventas consultivas.

—¿Y tú qué piensas?

—Que depende. No vendería igual una máquina industrial que un refresco. Ni una vivienda que un tornillo.

—Claro.

—Entonces tienen parte de razón.

—Por supuesto.

Carlo se sorprendió.

—Pensaba que ibas a decirme que no.

—¿Para qué?

Jacobo cogió una piedra pequeña del suelo y la dejó sobre la mesa.

—**Las ventas no son iguales**. Los tiempos cambian, el riesgo cambia, el importe cambia, el número de personas que decide cambia, la frecuencia cambia, el nivel de implicación cambia. Hay compras de cinco segundos y compras de dos años.

—Entonces no existe un sistema universal.

—Depende de qué entiendas por sistema. No puedes aplicar las mismas preguntas, la misma profundidad ni el mismo proceso —dijo, señalando la piedra—. Pero **debajo de todo eso sigue habiendo una persona**.

—La red invisible.

—Exactamente.

Carlo empezó a sonreír.

—Miedo.

—A veces.

—Deseo.

—También.

—Confianza. Necesidad de seguridad. Orgullo. Comodidad. Aprobación. Evitar arrepentirse. Sentir que decides bien…

—Todo eso.

Jacobo empujó la piedra hacia él.

—**La superficie de la venta cambia muchísimo. Lo que ocurre debajo cambia bastante menos**.

Carlo guardó silencio.

—Entonces el error es aplicar literalmente.

—Siempre.

—**Hay que adaptar**.

—Eso es aprender.

Jacobo se levantó, entró en la caravana y regresó con el cuaderno negro.

—Cada vez que sacas eso parece que va a pasar algo.

—No te emociones.

Lo abrió por una página cualquiera: frases, preguntas, palabras tachadas, flechas, notas diminutas apretadas en los márgenes.

—Durante años anoté cosas que funcionaban.

—Lo sé.

—Y muchas dejaron de funcionar.

—¿Por qué?

—Porque cambiaba de sector. O de cliente. O de momento. O porque yo había interpretado mal por qué habían funcionado.

Pasó algunas páginas.

—Al principio buscaba repetir. La misma pregunta, la misma frase, el mismo argumento, el mismo cierre.

—¿Y después?

—Empecé a buscar lo que había debajo.

—El principio.

—Exactamente.

Jacobo cerró el cuaderno.

—**Una técnica se copia**.

—**Un principio se adapta**.

—Apunta esa.

Carlo lo hizo. *Una técnica se copia. Un principio se adapta.*

—**Por eso tanta gente fracasa cuando aprende ventas** —continuó Jacobo—. **O copia literalmente algo que funcionó en**

otro contexto, o lo rechaza completamente porque no puede copiarlo literalmente.

—Los dos extremos.

—El mismo error.

Carlo pensó en sus compañeros.

—Pero hay algunos que no quieren ni probar. Dicen que sus clientes son distintos antes de intentar nada.

—Eso es muy cómodo.

—¿Y qué haces con ellos?

—Nada.

—¿Nada?

—¿Quieres volver a cometer el error del croissant?

Carlo sonrió.

—**No quieren**.

—Exactamente.

—Pero estamos hablando de mejorar profesionalmente. Se supone que todo el mundo quiere.

Jacobo empezó a reír.

—Carlo, llevas demasiados años trabajando para seguir creyendo eso.

Carlo también rio.

—Vale.

—**Mucha gente quiere mejorar siempre que mejorar no exija sentirse torpe durante un tiempo**.

Aquello le gustó.

—Eso es bueno.

—Es verdad. **Aprender algo nuevo significa volver a ser malo durante un tiempo**. Y eso cuesta mucho cuando llevas veinte años diciendo que eres bueno.

Carlo recordó sus primeras reuniones interrogando clientes.

—Te sientes ridículo.

—Sí.

—**Pierdes naturalidad**.

—Sí.

—Los demás pueden verlo.

—Sí.

—**Y quizá durante un tiempo vendas peor**.

—También.

Carlo se quedó pensativo.

—**Nunca hablamos de eso cuando enseñamos algo**.

—Porque queda mal en una presentación. «Aprende esta técnica y durante tres meses probablemente parecerás más torpe.»

—Eso no vende muchos cursos.

Los dos rieron. Jacobo se puso serio.

—Pero hay otro precio.

—¿Cuál?

—**Tu entorno**. **Pasas horas con vendedores que se quejan** de los clientes, de los precios, de la empresa, de la competencia, del producto, de los objetivos. ¿Qué crees que ocurre si escuchas eso todos los días?

—Te afecta.

—Claro. Especialmente si empiezas cansado.

Carlo recordó conversaciones interminables en hoteles, coches, cafeterías, reuniones.

—Es contagioso.

—Muchísimo.

—Pero tampoco puedo dejar de hablar con mis compañeros.

—No he dicho eso.

—Entonces ¿qué hago?

—**Vigilar qué permites que entre continuamente en tu cabeza**.

—Esto empieza a sonar a autoayuda.

—Pues no te ayudes.

—Cabrón.

Jacobo rio.

—No te estoy diciendo que te rodees de gente positiva que te diga que eres maravilloso. Te estoy diciendo que **observes qué conversaciones te hacen mejor y cuáles te hacen peor**.

—Eso es distinto.

—Mucho.

—Entonces hay entornos tóxicos.

—**Hay entornos que normalizan comportamientos que te perjudican**.

—Que es bastante parecido.

—Llámalo como quieras.

Jacobo lo miró fijamente.

—Pero hay algo más incómodo. A veces, cuando cambias, molestas.

—¿Por qué?

—Porque dejas de participar en algunas ceremonias.

—¿Qué ceremonias?

—La queja colectiva.

Carlo se echó a reír.

—Esa la conozco.

—**Si todos dicen que el mercado está imposible y tú empiezas a vender, introduces un problema**.

—Demuestras que quizá no sea solo el mercado.

—Exacto. Y eso puede sentar mal.

—Muchísimo.

Carlo guardó silencio.

—Si todos critican al producto y tú consigues defenderlo sin mentir, **molestas**. Si todos dicen que el cliente solo compra precio y tú consigues que valore otras cosas, **molestas**. Si todos dicen que no tienen tiempo para preparar visitas y tú empiezas a prepararlas, **molestas**. Si todos dicen que preguntar no funciona y tú lo haces funcionar...

Carlo terminó la frase.

—Molestas.

Jacobo sonrió.

—Vas aprendiendo.

—Entonces mejorar puede dejarte solo.

Jacobo tardó en responder.

—A veces.

—Bonito panorama.

—No he dicho que tengas que convertirte en un ermitaño.

Carlo miró alrededor del camping.

—Lo dice el hombre que vive en una caravana.

Jacobo rio.

—Tocado.

—Entonces ¿qué?

—Que **tienes que aceptar que crecer modifica relaciones**. No siempre, pero ocurre. **Hay personas que celebrarán que mejores. Otras querrán aprender contigo. Otras no entenderán lo que haces. Y algunas necesitarán demostrar que te estás equivocando**.

Carlo se quedó callado.

—¿Por qué?

—**Porque si no te equivocas tú, quizá tengan que hacerse preguntas ellos**.

La frase quedó flotando.

—He empezado a notar otra cosa.

—¿Qué?

—**Hay conversaciones que me cansan**.

—¿Antes no?

—Sí, pero no las veía. **Quejas circulares. Gente que lleva diez años explicando por qué todo está mal y jamás cambia nada**.

Jacobo asintió.

—Eso es peligroso.

—¿Por qué?

—Porque **la resignación también construye comunidad**.

Carlo frunció el ceño.

—Explícate.

—**Quejarse juntos une**.

—Joder.

—Puedes sentirte acompañado sin hacer absolutamente nada.

—Y **quien intenta hacer algo rompe el pacto**.

—Exactamente.

Carlo anotó otra frase.

—Vas a acabar llenándome el cuaderno.

—Para eso lo tienes.

Permanecieron un rato en silencio. Carlo miró las páginas que había escrito: principios, adaptación, entorno, soledad, resistencia.

—Entonces el precio de mejorar no es solo esfuerzo.

—No.

—También **tienes que soportar sentirte torpe. Que otros no lo entiendan. Que algunos se rían. Que te digan que no funciona**. Que ya te lo dijeron. **Es la travesía del desierto**.

—Probablemente. Seguro.

—Y **vigilar no volver atrás solo para sentirte otra vez dentro del grupo**.

Jacobo lo miró.

—Eso es importante.

Carlo percibió el cambio de tono.

—¿Te pasó?

Jacobo tardó en contestar.

—Sí.

—¿Volviste atrás alguna vez?

—Muchas.

—No me imaginaba eso.

—Pues acostúmbrate a imaginarme menos perfecto.

Jacobo miró hacia fuera.

—**Cuando empiezas a hacer las cosas de otra manera y no sabes todavía si funcionarán, estar rodeado de personas que te explican continuamente por qué eres un idiota tiene bastante fuerza**.

—Hasta que empiezan los resultados.

—Los resultados ayudan.

—Entonces se callan.

—No siempre.

—¿Qué hacen?

—**Cambian la explicación**. Has tenido suerte. Tus clientes son mejores. Tu zona es más fácil. Tu producto encaja mejor. Te pasan mejores oportunidades. Estás en racha.

—Nunca ganas.

—Si necesitas que ellos te den la razón, no.

Carlo dejó el bolígrafo.

—Entonces ¿cómo sabes que no eres tú el gilipollas?

Jacobo soltó una carcajada.

—Esa es una pregunta mucho mejor.

—Lo digo en serio.

—Yo también.

Jacobo se inclinó hacia él.

—No convirtiéndote en creyente. Prueba. Mide. Observa. Equivócate. Cambia lo que no funciona. **Y no te enamores tanto de ninguna idea como para defenderla contra la realidad**.

Carlo asintió.

—Entonces ni hacer caso al entorno ni ignorarlo.

—Exactamente.

—Escucharlo sin entregarle el timón.

—Eso me gusta.

Carlo se recostó.

—Hay algo extraño. **Cuanto más aprendo, más solo me siento en algunas conversaciones**.

Jacobo no respondió inmediatamente.

—**Eso también tiene un peligro. Que empieces a disfrutar sintiéndote diferente**.

—¿Y eso es malo?

—Puede serlo. Porque **empiezas queriendo mejorar y acabas necesitando sentirte superior**.

El golpe fue inesperado.

—Touché.

—No confundas independencia con desprecio.

—Ni diferencia con superioridad.

—Exacto.

—Entonces ¿qué hago?

—Aprende de todos.

—Incluso de los malos.

—Especialmente.

—¿Qué puedes aprender de alguien que vende fatal?

—Lo que no debes hacer. Qué efecto produce. Qué excusas utiliza. Cómo destruye confianza. Cómo reacciona el cliente.

—Todo sirve.

—Si sabes observar.

Aquella tarde, de regreso, Carlo pensó mucho en la conversación. Hasta entonces había asociado mejorar con adquirir capacidades: saber más, preguntar mejor, escuchar mejor, comprender mejor. Había pensado poco en lo que se perdía por el camino: seguridad, pertenencia, excusas compartidas, la comodidad de hacer lo que todos hacían.

Comprendió que cambiar no solo exigía aprender conductas nuevas. También exigía dejar de necesitar algunas antiguas.

Al llegar a casa abrió el cuaderno. En una página nueva escribió:

EL PRECIO DE SER DIFERENTE

- **Sentirte torpe mientras aprendes.**
- **Aceptar que no todo el mundo querrá cambiar contigo.**
- **Adaptar los principios, no copiarlos.**
- **Vigilar qué normaliza tu entorno.**
- **No volver atrás para sentirte aceptado.**
- **No convertir la diferencia en superioridad.**

Se quedó pensando, y añadió una última línea:

- **Dejar que la realidad decida qué funciona.**

Cerró el cuaderno y recordó una frase de Jacobo: *la superficie de la venta cambia muchísimo. Lo que ocurre debajo cambia bastante menos.* Aquella red invisible volvía a aparecer. Distintos sectores, distintos productos, distintas empresas, distintas épocas. Pero personas. Siempre personas, con sus miedos, sus deseos, sus excusas, su necesidad de pertenecer, su resistencia a sentirse torpes, su necesidad de tener razón. Y también su extraordinaria capacidad para aprender.

Carlo sonrió. Comprendió que el viaje que estaba haciendo quizá no lo llevaría únicamente a vender de otra manera.

Podía acabar obligándolo a vivir de otra manera.



Aprender a ver

La primera vez que Carlo tuvo la sensación de saber lo que un cliente iba a decir antes de que lo dijera, pensó que había sido casualidad. La segunda le hizo gracia. A la décima empezó a sentirse especial.

No era adivinación. Tampoco intuición en el sentido misterioso de la palabra. Simplemente veía más. Y era extraordinariamente divertido.

El cambio apareció primero en cosas pequeñas: una mirada demasiado rápida hacia el director financiero cuando Carlo mencionaba inversión; una broma que llegaba justo después de una pregunta incómoda; un cliente que repetía tres veces que el precio no era el problema y dedicaba media reunión a hablar de precio; otro que decía necesitar pensarlo mientras ya preguntaba por fechas de implantación; una directora que aseguraba estar encantada con su proveedor y después enumeraba durante quince minutos todo lo que le molestaba de él.

Antes Carlo escuchaba palabras. **Ahora empezaba a escuchar tensiones. Y las tensiones parecían dejar huellas**.

Una mañana visitó una empresa nueva, de buena facturación y crecimiento rápido. Tres personas lo esperaban alrededor de la mesa: director general, director de operaciones y responsable de compras. Años atrás Carlo habría visto tres interlocutores. Ahora vio tres personas que probablemente querían cosas diferentes. El director general preguntó por resultados. El de operaciones, por implantación. El de compras, por precio.

Carlo escuchó. Cada vez que el director general hablaba de crecimiento, el responsable de operaciones hacía una pequeña

mueca. No era evidente. Quizá nadie más la habría visto. Carlo sí.

Cuando preguntó por qué estaban estudiando un cambio precisamente ahora, el director general respondió:

—Queremos mejorar eficiencia.

Respuesta perfecta. Profesional. Y completamente inútil.

Carlo esperó.

—Estamos creciendo bastante —añadió el director general.

Otra vez la mueca. Pequeñísima. Carlo sintió algo dentro. *Te pillé.* Todavía no sabía qué había pillado, pero allí había algo. Miró al director de operaciones.

—¿Ese crecimiento os está sentando bien?

El director general sonrió.

—¿Cómo que si nos está sentando bien?

—Siempre hablamos del crecimiento como si necesariamente fuera una buena noticia. A veces crecer empieza a romper cosas.

El responsable de operaciones soltó una pequeña risa. El director general giró la cabeza hacia él. Carlo permaneció callado.

—Bueno —dijo operaciones—, alguna cosa sí está rompiendo.

Y apareció todo junto: procesos que ya no funcionaban, personas desbordadas, información que antes circulaba informalmente y ahora se perdía, responsabilidades que nadie había redefinido, decisiones que seguían pasando por personas que ya no podían asumirlas. Veinte minutos después ya no estaban hablando de eficiencia. Estaban hablando de cómo impedir que el crecimiento desorganizase la empresa.

Carlo apenas había intervenido. Salió del edificio sonriendo. Aquello empezaba a ser muy divertido.

Durante las siguientes semanas comenzó a jugar a un juego que nadie sabía que existía. **Intentaba descubrir lo que había debajo antes de que apareciera encima de la mesa**. ¿Qué estás protegiendo? ¿Qué te preocupa realmente? ¿Quién manda aquí aunque no parezca mandar? ¿Qué dices que quieres y qué quieres de verdad? ¿Dónde está la contradicción?

No buscaba respuestas definitivas. Buscaba señales. Y cuando encontraba una, sentía una pequeña descarga. *Te pillé.* A veces se equivocaba, y aquello también formaba parte del juego: construía una hipótesis, hacía una pregunta y la respuesta la destruía. Antes habría intentado defenderla. Ahora disfrutaba descartándola. *No es por ahí.* Y volvía a mirar.

Una tarde se lo explicó a Jacobo.

—Es como si las reuniones fueran más lentas.

—¿Más lentas?

—Sí. O quizá soy yo quien va más rápido. Mientras hablan, me da tiempo a pensar. Veo una reacción, una palabra, una contradicción... y empiezo a imaginar qué puede haber detrás.

—Hipótesis.

—Exactamente.

—No conclusiones.

—Ya lo sé.

—Te lo recuerdo.

Carlo sonrió.

—A veces tengo la sensación de estar jugando con ventaja. Es como jugar al póquer.

—No juego.

—Imagínatelo.

—Eso sí puedo.

—Todos tenemos las cartas tapadas. Pero imagina que tú **pudieras ver algunas cartas de los demás**.

Jacobo lo miró. Carlo estaba entusiasmado.

—No todas. Eso sería demasiado fácil. Pero sí una de vez en cuando. Una carta que se refleja en un cristal. Otra que alguien levanta demasiado. Otra que deduces por cómo apuesta.

Jacobo sonrió.

—Y tú empiezas a verlas.

—Exactamente. ¿Te imaginas jugar al póquer pudiendo ver las cartas de los otros jugadores?

—Sería una ventaja importante.

—¡Eso! —Carlo dio un golpe con el dedo sobre la mesa—. Eso es lo que estoy sintiendo.

Y no podía dejar de hacerlo. Empezó a practicar fuera de las visitas: en restaurantes, en reuniones internas, en hoteles, en conversaciones con amigos. No para venderles nada. Simplemente porque había descubierto que podía mirar de otra manera. Una pareja discutía en una mesa cercana; las palabras hablaban de llegar tarde, pero Carlo escuchaba otra cosa. En una reunión interna discutían sobre un procedimiento; Carlo veía a dos personas peleando por territorio. Un compañero explicaba durante diez minutos por qué había perdido una operación, y Carlo empezó a sospechar que no estaba explicando la pérdida: estaba protegiendo su autoestima.

Era fascinante. El mundo parecía haber adquirido una capa nueva. Siempre había estado allí. Solo que él no la veía.

Un día un cliente habitual lo llamó.

—Tengo encima de la mesa vuestra oferta y otra.

—Bien.

—La otra es más barata.

—¿Cuánto?

Se lo dijo. La diferencia no era enorme.

—Necesito que mejores.

Años atrás Carlo habría empezado a negociar. Ahora escuchó algo diferente.

—¿Cuánto tengo que mejorar?

El cliente dudó.

—Pues... acércate.

—¿Hasta dónde?

—No sé. Hazme una propuesta.

Carlo sonrió. Había algo extraño.

—Si igualo el precio, ¿me compras?

Silencio. Ahí estaba. *Te pillé.*

—Bueno... tendría que verlo.

—Entonces el precio no es el problema.

—Sí es un problema.

—Pero no el que decide.

Otro silencio.

—¿Qué quieres decir?

—Que si realmente fuese el precio, acabarías de decirme cuánto tengo que bajar para quedarme con el pedido.

El cliente rio.

—Joder contigo.

Carlo esperó.

—¿Qué te preocupa de nuestra oferta?

—De la vuestra, nada.

—¿De la otra?

Silencio.

—La implantación.

Ahí estaba. Carlo sintió la descarga. *Ya te tengo.* No al cliente. La venta. Había encontrado dónde estaba.

—Entonces llevamos diez minutos negociando algo que no decide la operación.

—El precio importa.

—Por supuesto. Pero dime una cosa: ¿cuánto tendría que ahorrarte la otra oferta para compensarte el riesgo que crees que estás asumiendo?

El cliente tardó.

—Bastante más.

Carlo sonrió. No dijo nada. El cliente empezó a hablar.

Aquello se convirtió en una droga pequeña. No vender. Ver. Un cliente decía: «Tengo que consultarlo con mi socio», y Carlo pensaba: *no, tienes miedo de decidirlo tú.* Otro: «No es el momento», y Carlo oía: *no entiendes todavía por qué tendrías que hacerlo ahora.* Otro: «Vuestro competidor me ofrece prácticamente lo mismo», y Carlo se preguntaba: *entonces ¿por qué sigues aquí hablando conmigo?*

No daba por ciertas aquellas interpretaciones. Las comprobaba. Eso era lo emocionante: una pregunta, una respuesta, una pieza nueva encajando. Y a veces, *te pillé.*

Empezó a ocurrir algo todavía más placentero. Los clientes se sorprendían. «¿Cómo sabes eso?» «No lo sé.» «Pues parece que sí.» O: «No lo había pensado así.» O: «Acabas de poner el dedo exactamente donde duele.»

Una tarde, después de media hora hablando con un empresario, Carlo preguntó:

—¿Si tomases tú solo esta decisión tendrías las mismas dudas?

El hombre dejó de moverse. Carlo sintió la descarga antes incluso de escuchar la respuesta, y algo más: una sensación extraña de repetición, como si ya hubiera estado en aquella mesa.

—No.

—Entonces no estamos hablando de la decisión.

El hombre lo miró fijamente.

—Estamos hablando de mi hijo.

Carlo no pudo evitar sonreír. Otra empresa, otro sector, otro despacho. Y la misma grieta exacta que había encontrado meses atrás con Ramón.

—Eso parece.

El empresario negó con la cabeza.

—Llevo cuarenta minutos hablándote de precio, producto y proveedores y tú has terminado preguntándome por mi hijo.

—Ha aparecido varias veces.

—Dos.

—Dos veces más de las necesarias.

El hombre soltó una carcajada.

—Das un poco de miedo.

Carlo rio. En aquel momento le pareció un cumplido extraordinario. Y algo más quedó flotando cuando salió de allí: cuántas empresas distintas, pensó, cuántos sectores distintos, y debajo la misma historia contada con otros nombres. La red invisible, otra vez.

Las cinco C dejaron poco a poco de aparecer como palabras en su cabeza. Ya no pensaba en Contexto, Conflicto, Consecuencias, Cambio, Comprensión: simplemente escuchaba, y veía huecos. Sabía qué sabía, y empezaba a reconocer qué le faltaba. Era como si el esquema se hubiese disuelto dentro de él. Recordó algo que Jacobo había dicho sobre la intuición. Quizá aquello era exactamente eso: aprender algo hasta dejar de ver el proceso.

Su manera de preparar las reuniones también cambió. Antes escribía argumentos. Después había escrito preguntas. Ahora escribía interrogantes: ¿Quién tiene miedo? ¿Qué protege cada uno? ¿Quién necesita quedar bien ante quién? ¿Qué quieren cambiar? ¿Qué no quieren cambiar bajo ningún concepto? ¿Quién decide? ¿Quién puede impedir que se decida? ¿Qué dicen que importa? ¿Qué parece importar realmente? ¿Qué no se está diciendo?

Después cerraba el cuaderno. Y entraba.

Una mañana hubo un momento que le produjo una satisfacción casi física. Estaban negociando con una empresa importante, cinco personas alrededor de la mesa. Carlo llevaba cuarenta minutos escuchando. El director financiero parecía contrario a la operación. No atacaba. Preguntaba. Una pregunta detrás de otra: costes, garantías, plazos, penalizaciones, escenarios. Carlo respondió a todo. Pero empezó a observar algo: cada respuesta

satisfactoria no reducía las preguntas, generaba otra. Aquello era extraño. Si estaba buscando información, debería ir quedándose satisfecho. No ocurría.

Entonces comprendió. No estaba preguntando para decidir. Estaba preguntando para no decidir. Carlo sintió la descarga. *Te pillé.*

Esperó a que terminara.

—¿Puedo hacerte una pregunta?

—Claro.

—¿Qué respuesta necesitarías escuchar hoy para salir de aquí tranquilo con la decisión de seguir adelante?

El hombre abrió la boca. Y no respondió. Carlo esperó. Los demás también.

—No lo sé.

—Entonces quizá no nos falta una respuesta.

Silencio.

—¿Qué nos falta? —preguntó el director general.

Carlo no apartó la mirada del financiero.

—Eso es lo que me gustaría comprender.

El hombre se removió en la silla. Y por primera vez en toda la reunión dejó de hablar de números.

—El problema es que si esto sale mal, me lo van a cargar a mí.

Ahí estaba. No coste. No garantías. No penalizaciones. Miedo.

Carlo sintió una oleada de satisfacción. Casi tuvo que contener la sonrisa. Había visto una carta que nadie había enseñado.

Al salir de aquella reunión se quedó unos segundos dentro del coche antes de arrancar. Estaba excitado. No había otra

palabra. Recordó la cara del financiero, el instante en que la conversación había cambiado, la sensación de haber visto algo que estaba delante de cinco personas y que nadie estaba nombrando. Apoyó las manos en el volante.

—Joder...

Se rio solo. Entendía por qué Jacobo había llegado tan lejos. Aquello enganchaba.

El sábado llegó al camping con ganas de contárselo.

—Estoy empezando a entender tu cuaderno.

Jacobo levantó la mirada.

—¿Cuál de ellos?

—El negro.

—Ah.

—Pensaba que guardabas preguntas.

—Ya hablamos de eso.

—Sí. Pero ahora entiendo lo que querías decir con criterio. No es saber qué preguntar.

—No.

—Es empezar a ver dónde merece la pena mirar.

—Mejor.

Carlo le contó la reunión: el financiero, las preguntas interminables, el miedo a cargar con el fracaso. Jacobo escuchó sin interrumpir.

—Y cuando lo vi... —Carlo sonrió— fue increíble.

—¿Qué fue increíble?

—Saber que estaba ahí.

—¿El miedo?

—Sí.

—¿Y qué hiciste?

—Pregunté.

—¿Y?

—Apareció.

Jacobo asintió. Carlo seguía sonriendo.

—Es como lo del póquer.

—Otra vez.

—Sí. Cada vez veo más cartas.

Jacobo se quedó observándolo.

—Te gusta mucho.

—Me encanta.

—Ya.

—No pongas esa cara.

—¿Qué cara?

—La de que sabes algo que yo todavía no sé.

—Sé muchas cosas que tú todavía no sabes.

—Qué modesto.

Jacobo sonrió. Carlo miró hacia el camping.

—Es poder, Jacobo.

Dejó que el silencio redondeara la descripción.

—Ya lo hablamos una vez, pero entonces solo lo entendía intelectualmente. Ahora lo siento.

—¿Qué sientes?

Carlo buscó las palabras.

—Que puedo entrar en una habitación y ver cosas que antes me pasaban por delante. Que puedo escuchar a alguien hablar de precio y darme cuenta de que tiene miedo. Que puedo escuchar una objeción y pensar: no es eso. Que puedo ver quién manda, quién duda, quién necesita aprobación... —Se rio—. Es como si durante toda mi vida hubiera estado jugando con las cartas tapadas y alguien hubiese empezado a levantarlas.

Jacobo asintió.

—Eso da ventaja.

—Muchísima.

—Sí.

Carlo lo miró.

—Esto da poder.

Jacobo no suavizó la respuesta.

—Sí.

Carlo esperaba algo más. No llegó.

—¿No vas a advertirme de nada?

—No.

—Me sorprende.

—Ahora mismo no me escucharías.

Carlo soltó una carcajada.

—Probablemente no.

Jacobo cogió su taza.

—Estás enamorado.

—¿De qué?

—De ver.

—Puede ser.

—Y eso tiene un problema.

—Ya tardabas.

—Te estás convirtiendo en un diletante.

La sonrisa desapareció.

—¿En qué?

—En **un aficionado al análisis de personas. Te fascina descubrir miedos. Encontrar contradicciones. Adivinar quién manda. Conseguir que alguien te diga algo que no pensaba decirte**.

—Estoy aprendiendo a comprender al cliente.

—Sí.

—Que es lo que llevas meses enseñándome.

—Sí.

—Entonces ¿qué coño hago mal?

Jacobo apoyó la taza.

—Que empiezas a disfrutar más descubriendo por qué alguien compra que consiguiendo que compre.

Carlo se quedó callado.

—Eso no es verdad.

—Mira tus últimas reuniones.

Carlo lo hizo mentalmente.

—Estoy vendiendo mejor.

—No te he preguntado eso.

Silencio.

—Te estás empezando a sentir un gurú.

—Vete a la mierda.

Jacobo rio.

—Te encanta salir de una reunión pensando: he visto algo que ellos no veían.

Carlo no contestó. Porque era verdad.

—Y empiezas a confundir esa sensación con hacer bien tu trabajo.

—Comprender es parte de mi trabajo.

—Parte.

Jacobo se inclinó hacia él.

—Tú no eres psicólogo, Carlo.

Un silencio y un golpe.

—No eres sociólogo.

Otro silencio y otro golpe.

—No eres un investigador de la conducta humana.

—Ya lo sé.

—No parece. Tu empresa no te paga para que salgas de una reunión maravillado por la complejidad psicológica del director financiero.

Carlo no pudo evitar sonreír.

—Dicho así...

—Te paga para vender.

La palabra quedó entre ambos. Vender.

—Tu sueldo depende de vender.

De nuevo silencio y golpe.

—Tus incentivos dependen de vender.

Jacobo utilizaba los silencios para que doliera más el golpe.

—Tu futuro profesional depende de vender.

Carlo lo miró.

—Y el futuro de tu empresa también depende de que alguien venda.

—Lo sé.

—Entonces no lo olvides porque hayas aprendido cuatro palabras nuevas y ahora te creas capaz de leer almas.

—Cinco.

—¿Qué?

—Son cinco ces.

Jacobo intentó contener la sonrisa.

—Definitivamente estás insoportable.

—Tú empezaste.

—Pues ahora termina.

—¿Terminar qué?

Jacobo lo miró fijamente.

—La venta.

Se dejó caer en otro silencio más indulgente.

—Ya sabes mirar —dijo, señalando el cuaderno—. Empiezas a saber preguntar —señaló a Carlo—. Empiezas a saber escuchar.

Hizo una pausa.

—Ahora deja de admirarte.

Carlo esperó.

—Y vende.



Ahora vende.

Durante varios días Carlo estuvo cabreado con Jacobo. No por lo que le había dicho. Por haber acertado.

Diletante. Gurú. Deja de admirarte. Y sobre todo: *vende.*

Aquella palabra parecía ridículamente obvia. Llevaba más de veinte años haciéndolo. Pero algo había cambiado durante los últimos meses: había aprendido a entrar en una reunión buscando comprender, a escuchar, a observar, a detectar conflictos, a reconocer miedos, a seguir una respuesta en lugar de seguir un guion. Y se había enamorado de todo aquello. Había reuniones de las que salía fascinado porque había descubierto algo extraordinario sobre el cliente. Después miraba el CRM. La oportunidad seguía exactamente en el mismo sitio.

El lunes decidió cambiar una cosa. Antes de entrar en su primera visita escribió una pregunta en el cuaderno:

¿QUÉ TIENE QUE OCURRIR PARA QUE ESTA VENTA AVANCE?

La leyó dos veces. Cerró el cuaderno. Y entró.

Conocía bien al cliente. Llevaban dos reuniones hablando de una posible implantación. Había necesidad, había presupuesto, la solución encajaba, el responsable de operaciones estaba convencido y el director general también. Carlo repasó mentalmente todo lo que sabía mientras hablaban: contexto, conflicto, consecuencias, cambio, comprensión. Estaba todo. Y, sin embargo, allí seguían. Hablando.

El cliente volvió a pedirle una aclaración sobre los plazos. Carlo respondió. Después hubo un silencio. Antes habría aprovechado para explicar alguna otra ventaja. No lo hizo.

—Entonces —dijo Carlo—, estamos de acuerdo en que esto resuelve el problema.

—Sí.

—La inversión os encaja.

—Sí.

—Los plazos también.

—Sí.

—Y preferís nuestra propuesta.

El director general miró al de operaciones.

—Sí.

Carlo cerró el cuaderno.

—Entonces hagámoslo.

Silencio. Nada más. No añadió un argumento. No recordó una ventaja. No ofreció un descuento. No suavizó la frase. Esperó.

El director general volvió a mirar a operaciones.

—¿Cuándo podríais empezar?

Carlo sintió algo casi cómico.

—La semana que viene.

—Pues adelante.

Eso fue todo.

Al salir se quedó unos segundos en el coche. No estaba eufórico. Estaba perplejo. Habían necesitado dos reuniones, decenas de preguntas, explicaciones, análisis, correos, una propuesta... y la venta había terminado con una palabra. *Hagámoslo.*

Llamó a Jacobo.

—Acabo de cerrar una operación.

—Felicidades.

—¿Sabes cómo? He pedido que comprasen.

Hubo silencio al otro lado.

—Una técnica revolucionaria.

—Vete a la mierda.

Jacobo rio.

—¿Qué esperabas?

—No sé.

—Ese es el problema. Que esperabas a que ocurriera solo.

Carlo guardó silencio.

—Habías comprendido. Habías preguntado. Habías escuchado. Habías construido confianza. Habías demostrado valor. ¿Qué estabas esperando?

—Que decidiesen.

—¿Y quién creías que tenía que ayudarlos a hacerlo?

Carlo no respondió.

—Hay vendedores que acompañan al cliente hasta la puerta, Carlo. Le explican dónde está. Le enseñan lo bonita que es. Le cuentan qué encontrará detrás... Y después se marchan sin abrirla.

—Entonces hay que cerrar.

—Hay que vender.

—Es lo mismo.

—No siempre. Cerrar puede convertirse en otra colección de técnicas. **Vender es asumir tu responsabilidad en la decisión**.

Aquello le gustó.

—¿Y si presiono?

—No confundas pedir una decisión con forzarla.

—¿Dónde está la diferencia?

—En todo lo que has hecho antes.

Carlo entendió.

—Proponer sin comprender es temerario —continuó Jacobo—. **Comprender sin proponer es estéril**.

Carlo buscó el bolígrafo.

—Espera. Voy a apuntar eso.

—Por supuesto.

Al día siguiente tuvo otra oportunidad. La reunión llevaba casi una hora. El cliente estaba convencido de la solución, pero seguía dando vueltas. Carlo lo veía. No faltaba comprensión. Faltaba decisión.

—¿Qué te impide hacerlo?

—Nada en particular.

—Entonces hazlo.

El cliente sonrió.

—Qué fácil lo ves.

—No. Llevo una hora escuchando todas las razones por las que quieres hacerlo y todavía no he escuchado una sola por la que no debas hacerlo.

El hombre se quedó pensando. Carlo calló.

—Mándame el contrato.

Dos días después fue diferente. Carlo escuchó durante cuarenta minutos y llegó a la conclusión contraria. No había venta. Había interés, curiosidad, queja, incluso necesidad. Pero no había voluntad de cambiar.

—No vais a hacerlo —dijo.

El cliente levantó la cabeza.

—¿El qué?

—Cambiar. Porque llevamos dos reuniones intentando encontrar una solución a algo que todavía no habéis decidido resolver.

—Por algo estamos hablando contigo.

—Sí. Porque os molesta.

—Claro.

—Pero que algo te moleste no significa que estés dispuesto a hacer lo necesario para cambiarlo.

El cliente se quedó callado. Carlo cerró el cuaderno.

—No pasa nada.

—¿Cómo que no pasa nada?

—Cuando decidáis que queréis cambiarlo de verdad, me llamáis.

—¿Y la propuesta?

—No voy a hacerla. Porque perderíamos el tiempo los dos.

Se levantó. Por dentro le costó mucho más de lo que aparentaba.

Dos días después recibió una llamada.

—Carlo.

—Dime.

—Hemos estado hablando. Queremos hacerlo.

Carlo sonrió.

—Entonces ahora sí merece la pena que nos sentemos.

Algo empezó a encajar. Ya no entraba en las reuniones para demostrar. Ni siquiera para descubrir. Entraba para avanzar. A veces avanzar significaba preguntar. A veces explicar. A veces escuchar. A veces decir: «No lo sé». A veces: «Creo que te equivocas». A veces: «No creo que debas comprarnos». Y, cada vez con mayor frecuencia: «Creo que deberías hacerlo».

Había dejado de tener miedo a recomendar. Aquello también era vender. Si había comprendido suficientemente bien la situación, si conocía su solución y creía honestamente que era adecuada, esconderse detrás de una falsa neutralidad empezaba a parecerle absurdo. **El cliente no siempre necesitaba más información. A veces necesitaba que alguien competente se mojase**.

—¿Tú qué harías?

Antes Carlo habría contestado: «Depende». Ahora, cuando lo tenía claro, respondía:

—Yo lo haría.

—¿Por qué?

Y daba tres razones. No nueve. Tres. Después callaba.

Las ventas empezaron a subir de una manera diferente. No eran más fáciles. Carlo era más preciso. Dejó de perseguir operaciones que no existían, dejó de enviar propuestas para cumplir con el ritual de enviar propuestas, dejó de invertir semanas en clientes que comprendían pero no querían, y dejó de marcharse sin pedir una decisión cuando ésta ya estaba madura. Su embudo comercial se hizo más pequeño. Y empezó a producir más.

Antonio fue el primero en verlo. Entró una mañana en su despacho con unas hojas impresas.

—¿Qué coño estás haciendo?

Carlo levantó la cabeza.

—Buenos días a ti también.

Antonio dejó las hojas sobre la mesa.

—Mira esto.

Eran sus cifras. Carlo las conocía.

—¿Qué quieres que mire?

—Tu conversión.

Carlo recorrió los datos.

—Ha subido.

—No ha subido. Se ha disparado.

Carlo sonrió.

—Entonces pediré aumento de sueldo.

—No te vengas arriba.

Antonio se sentó.

—Lo curioso es que estás presentando menos ofertas.

—Muchas menos.

—Y vendiendo más.

—Sí.

—¿Por qué?

—Porque **antes utilizaba las propuestas para averiguar si había una venta. Ahora intento averiguar si hay una venta antes de hacer la propuesta**.

Antonio se quedó mirándolo.

—Eso parece bastante obvio.

—Lo es.

—Entonces ¿por qué cojones no lo hacemos todos?

—Últimamente estoy descubriendo que las cosas obvias son las que más tiempo tardamos en aprender.

Antonio señaló las cifras.

—Sea lo que sea que estés haciendo, sigue.

Y siguió. Una pregunta. Una respuesta. Silencio. Una recomendación. Decisión.

En otra reunión:

—Necesito pensarlo.

—Perfecto. ¿Qué necesitas pensar?

El cliente enumeró dos asuntos. Carlo los resolvió.

—¿Algo más?

—No.

—Entonces ¿qué necesitas pensar?

El cliente sonrió.

—Eres insistente.

—No. Si necesitas pensarlo, quiero que lo pienses. Pero si utilizas «pensarlo» para evitar decidir, prefiero que lo sepamos los dos.

El cliente terminó comprando.

En otra:

—Si me bajas un cinco por ciento, cerramos.

—No.

—Tu competencia lo hace.

—Entonces deberías comprarle a ellos.

Silencio.

—¿No vas a defender tu oferta?

—Llevamos dos horas haciéndolo. Si después de todo lo que hemos hablado la única diferencia que ves entre nosotros es un cinco por ciento, no he hecho bien mi trabajo.

No hubo descuento. Hubo pedido.

En otra fue Carlo quien paró.

—No te lo recomiendo.

—¿Perdona?

—Que no creo que debas comprarlo.

El cliente lo miró desconcertado.

—Llevas tres semanas intentando vendérmelo.

—Llevo tres semanas intentando saber si te conviene.

—¿Y ahora decides que no?

—Ahora sé algo que antes no sabía.

—¿Qué?

Carlo se lo explicó. La solución resolvería una parte del problema, pero crearía otra que el cliente todavía no estaba preparado para gestionar.

—Podría callármelo.

—Desde luego.

—Y probablemente me comprarías.

—Probablemente.

—Pues por eso te lo digo.

El cliente no compró. Dos meses después lo llamó para otra operación. Mucho mayor.

Carlo comenzó a experimentar una sensación que no recordaba ni siquiera de sus mejores años. Seguridad. No la seguridad ruidosa de quien entra convencido de que va a cerrar. Otra. Más fría. Más tranquila. Podía perder. Y eso lo hacía más peligroso. No necesitaba cada venta, no necesitaba gustar, no necesitaba demostrar, no necesitaba llenar los silencios, no necesitaba defenderse de cada objeción. Escuchaba. Elegía. Y actuaba.

Había días en que le parecía llevar un cuchillo. No para atacar. Para cortar todo lo que sobraba.

Una pregunta. Corte.

Una objeción falsa. Corte.

Un argumento innecesario. Corte.

Una oportunidad sin decisión. Corte.

Una negociación que ocultaba miedo. Corte.

Hasta llegar al nervio. Y allí se detenía.

Una mañana Antonio apareció de nuevo. Esta vez cerró la puerta.

—Tenemos un problema.

Carlo levantó la mirada.

—¿Qué he hecho?

Antonio sonrió.

—Eso mismo pregunté yo.

—¿Qué pasa?

—Han llamado de Alemania preguntando por ti.

Carlo dejó el bolígrafo. La central europea rara vez llamaba preguntando por vendedores concretos.

—¿Por mí?

—Por ti.

—¿Para qué?

—Querían saber quién eres.

Carlo soltó una carcajada.

—¿Qué les has dicho?

—Que un pesado.

—Gracias.

—Y caro.

—Mejorando.

Antonio se sentó.

—¿Recuerdas las observaciones que me pasaste sobre cómo estábamos cualificando oportunidades?

—Sí.

—Las envié.

Carlo levantó las cejas.

—No me dijiste nada.

—Porque normalmente esas cosas suben hasta algún despacho y mueren allí.

—¿Y?

—Han aprobado varias.

Carlo dejó de sonreír.

—¿En serio?

—En serio. Pero eso no es lo que más les ha llamado la atención.

—¿Qué?

—Tus resultados.

Carlo se recostó.

—Hay gente que vende más que yo.

—No están mirando solo cuánto vendes. Cuánto cierras de lo que decides perseguir.

Carlo guardó silencio.

—Eso sí les ha llamado la atención.

—¿Qué quieren?

—Conocerte.

Carlo rio.

—¿Para qué?

—No lo sé. Supongo que quieren comprobar que existes.

—¿Y si no les gusto?

—Procura no analizarles psicológicamente.

Carlo le lanzó un bolígrafo. Antonio lo esquivó.

—Te lo digo en serio. Cuando en la central empiezan a preguntar quién coño es un vendedor de una delegación, normalmente no es porque esté haciendo lo mismo que los demás.

Se levantó. Antes de salir se volvió.

—Por cierto. Bienvenido de vuelta.

Carlo lo miró. Después negó lentamente con la cabeza.

—No.

Antonio se detuvo.

—¿No qué?

—No he vuelto. El que ha vuelto no es el que se fue.

Antonio lo observó durante unos segundos. Sonrió.

—Mejor.

Y salió.

Aquella tarde Carlo tenía una negociación difícil. Fue andando desde el aparcamiento hasta el edificio. No llevaba preparado ningún cierre, ninguna frase, ningún truco. Sabía lo suficiente sobre la empresa. Sabía lo suficiente sobre las personas que estarían sentadas delante. Y sabía qué necesitaba comprender todavía.

Entró. Dos horas después salió con el pedido. No había sentido adrenalina. Ni siquiera especialmente alegría. Había habido un momento, casi al final, en que supo que la venta estaba madura. Simplemente preguntó:

—¿Lo hacemos?

—Sí.

Nada más.

Mientras caminaba hacia el coche pensó en todos aquellos años intentando ser brillante: grandes argumentaciones, objeciones destrozadas, cierres ingeniosos, presión, entusiasmo, carisma. Ahora todo parecía más sencillo. Observaba. Esperaba. Y cuando encontraba el lugar exacto por el que podía avanzar una venta, entraba. Cada vez fallaba menos. Había dejado de perseguir cualquier cosa que se moviera. Elegía. Seguía el rastro. Esperaba. Atacaba solo cuando tenía sentido hacerlo.

Carlo sonrió ante la comparación. Se había convertido en un depredador del mercado.

Aquella noche Antonio lo llamó.

—Otra.

—Otra.

—Me estoy empezando a preocupar.

—Deberías.

—¿Qué coño te ha enseñado ese hombre?

Carlo miró por la ventana. Pensó en el cuaderno negro. En las cinco C. En las preguntas. En los silencios. En los miedos. En todas aquellas cartas que ahora empezaba a ver.

—A vender.

Antonio rio.

—Tú ya sabías vender.

Carlo tardó unos segundos en responder.

—Eso pensaba.

Colgó. Y durante unos instantes disfrutó de algo que llevaba mucho tiempo sin sentir.

Ganar.

No analizar. No aprender. No comprender.

Ganar.

Y descubrió que lo había echado muchísimo de menos.


¿QUÉ TIENE QUE OCURRIR PARA QUE ESTA VENTA AVANCE?
Has comprendido. Has preguntado. Has escuchado. Has construido confianza. Has demosttrado valor.
¿Qué estás esperando?
AVANZAR
VALOR
CONPPENZA
PREGUNTAR
ESCGIANZR
ECCUNTAR
Que el cliente decida por su cuenta
Vender también es asumir tu responsabilidad en la decisión.
No confundas pedir una decisión con forzarla.
PEDIR UNA DECISIÓN
≠
FORZARLA
¿Dónde está la diferencia?
En todo lo que has hecho antes.
Proponer sin comprender es temerario.
Comprender sin proponer es estéril.
El cliente no siempre necesita más información.
A veces necesita que alguien competente se moje.
PROPUESTA
No utilices las propuestas para averiguar si había una venta.
Intenta averiguar si hay una venta antes de hacer la propuesta.
COMPRENDER
EXPLORAR
CONFIRMAR
DETECTAR INTERÉS
PROPUESTA

La noche oscura de la venta

Durante algunos días Carlo creyó que había llegado. No sabía exactamente adónde. Pero había llegado.

Sus resultados eran extraordinarios, su porcentaje de cierre seguía creciendo, Alemania quería conocerlo y Antonio volvía a hablar de él con el orgullo apenas disimulado de quien había recuperado a uno de sus mejores hombres.

Y Carlo disfrutaba. Sobre todo de una cosa.

Ganar.

Había vuelto a sentir el placer casi infantil de abrir el CRM y ver operaciones cerradas. De recibir un correo con un pedido. De escuchar: «Adelante». «Lo hacemos». «Envíame el contrato». «¿Cuándo podéis empezar?». Durante mucho tiempo había olvidado cuánto le gustaba. Ahora lo recordaba. Y cada vez ocurría más.

Pero algo había cambiado. Antes ganar dependía de muchas cosas que Carlo no controlaba: un buen producto, un cliente receptivo, una oportunidad favorable, una negociación inspirada, un competidor que cometía un error, incluso suerte. Ahora empezaba a sentir que podía intervenir en demasiadas variables. Veía. Comprendía. Relacionaba. Sabía dónde preguntar y dónde callar, sabía cuándo una objeción era una objeción y cuándo solo era una forma elegante de esconder otra cosa, sabía reconocer miedo, orgullo, inseguridad, ambición, necesidad de aprobación, deseo de control. Y una vez que los veía, sabía qué hacer con ellos.

Aquello era lo que empezaba a preocuparle.

La primera grieta apareció en una venta magnífica. Una de esas operaciones que meses atrás habría celebrado durante días. El

cliente llevaba tiempo dudando sobre una inversión importante. No era un hombre indeciso, todo lo contrario: había construido una empresa considerable tomando decisiones difíciles. Pero aquella se le resistía.

Carlo necesitó varias reuniones para comprender por qué. Al principio hablaron de dinero. Después de plazos. Después del equipo. Después de los riesgos de implantación. Todo era cierto. Pero nada parecía explicar la resistencia.

Hasta que una tarde Carlo vio algo. El empresario hablaba continuamente de la empresa en primera persona. *Yo conseguí. Yo decidí. Yo levanté. Yo contraté.* Pero cuando hablaba del futuro, cambiaba. *Ellos tendrán que. El equipo deberá. Mis hijos tendrán que aprender.*

Carlo empezó a tirar del hilo.

—¿Quieres que la empresa siga creciendo?

—Por supuesto.

—¿Aunque llegue un momento en que ya no pueda depender de ti?

El hombre lo miró.

—Esa es la idea.

Carlo esperó. No parecía la idea.

—¿Y te gusta?

—¿El qué?

—Imaginar una empresa que no te necesite.

La sonrisa desapareció. Carlo sintió la descarga. *Te pillé.* Ya conocía aquella sensación. Pero esta vez ocurrió algo distinto. Podía haberse detenido.

No lo hizo.

—Porque si la empresa funciona sin ti tendrás que encontrar otra manera de saber que sigue siendo tu empresa.

El hombre bajó la mirada. Carlo supo que había entrado.

—Puede ser.

—Quizá no estés dudando de esta inversión.

Silencio.

—Quizá estés dudando del tipo de empresa en que te obliga a convertirte.

El hombre respiró profundamente.

—O del tipo de empresario en que me obliga a convertirme.

Carlo no respondió. No hacía falta. El cliente acababa de hacerlo por él.

La operación se cerró dos días después. Era importante, rentable, la solución era buena. Carlo creía sinceramente que ayudaría a aquella empresa. No había mentido, no había ocultado información, no había exagerado resultados, no había hecho nada que pudiera reprocharse.

Y, sin embargo, aquella noche no consiguió disfrutar. Había una pregunta dando vueltas.

¿Habría comprado sin mí?

Probablemente no.

Carlo intentó tranquilizarse. *Ese es mi trabajo.* Claro que era su trabajo. **Si la probabilidad de comprar era la misma antes y después de hablar con él, ¿para qué coño le pagaba su empresa?** Él mismo había defendido esa idea. **Persuadir significaba influir. Modificar probabilidades. Favorecer una decisión**. Todo correcto.

Entonces apareció otra pregunta. Mucho más incómoda.

¿Y si hubiese querido que tomase otra decisión?

Se levantó. Fue hasta la cocina. Bebió agua. Regresó. La pregunta seguía allí.

Sabía dónde estaba el miedo de aquel hombre. Lo había encontrado. Sabía cómo relacionarlo con una decisión. Lo había hecho. *¿Y si su producto hubiese sido peor? ¿Y si la operación le hubiese interesado muchísimo más? ¿Y si hubiese necesitado desesperadamente cerrar aquel trimestre? ¿Habría utilizado exactamente el mismo conocimiento?*

Quiso responder que no. Pero descubrió que no le bastaba con responderlo.

Durante los siguientes días empezó a observarse. Eso empeoró las cosas. Entraba en una reunión y aparecían las señales casi sin buscarlas: un gesto, una contradicción, una palabra repetida, una explicación demasiado larga, una mirada, una pregunta que no encajaba con las anteriores. Antes necesitaba esfuerzo. Ahora ataba cabos casi automáticamente. *No es precio. No quiere asumir la responsabilidad. Este necesita demostrar que manda. Aquel teme quedar como un idiota. Esta ya quiere comprar pero necesita justificarlo. Este no necesita otro argumento, necesita permiso.*

Era como haber aprendido a leer. No podía volver a mirar las letras sin comprenderlas. En ese instante deseó algo absurdo.

Saber menos.

Su ignorancia anterior había sido mucho más cómoda. Antes podía perder una venta y decir: el precio, la competencia, el mercado, el momento, el producto, el cliente. Ahora veía demasiado. Veía lo que había hecho. Y también lo que podría haber hecho. Eso era peor. Porque el conocimiento trae una responsabilidad que la ignorancia permite evitar.

Una tarde visitó a un cliente que le dijo nada más empezar:

—Te advierto que hoy no me vas a vender nada.

Carlo sonrió. Antes habría aceptado el reto. Ahora escuchó.

Cuarenta minutos después sabía por qué aquel hombre había pronunciado aquella frase. Había comprado hacía un año a otro proveedor. La decisión había sido suya. Había salido mal. Y comprar ahora a Carlo significaba reconocerlo.

Todo estaba allí. Carlo podía verlo. Casi podía anticipar el camino entero, como si estuviera dibujado en el suelo: separar primero la nueva decisión de la antigua, permitirle conservar dignidad, hacerle ver que decidir con información diferente no invalidaba la decisión anterior, reducir el coste psicológico de rectificar, mostrar las consecuencias de mantener la situación, relacionar el cambio con aquello que el hombre quería proteger. Y esperar.

Sintió algo que meses atrás le habría producido placer. *Ya te tengo.*

Pero esta vez la frase le desagradó. *¿Ya te tengo? ¿Quién coño era él para pensar así?*

Podía hacerlo. Esa era precisamente la cuestión. Podía recorrer aquel camino. Probablemente funcionaría. Y entonces comprendió algo que le produjo frío.

El problema del poder no aparece cuando no sabes utilizarlo.

Aparece cuando sabes.

No cerró aquella venta. Tampoco supo exactamente por qué. Salió antes de tiempo. En el coche permaneció varios minutos sin arrancar. Se miró las manos sobre el volante. Pensó en Jacobo. Esta vez no pensó en él como maestro. Pensó en él como alguien que había llegado hasta allí antes.

Lo entendió. Jacobo no había huido de la venta. Había huido del poder. La venta simplemente había sido el lugar donde lo encontró. Podría haber sido otro: política, dirección empresarial, dinero, comunicación, una organización, una multitud. Cualquier territorio donde comprender suficientemente bien a las personas permitiera modificar su conducta.

El problema no era la venta. Era descubrir que podías influir. Y descubrir después que te gustaba.

Pensó en personas que había conocido durante su carrera: directivos para quienes solo existían números, vendedores capaces de colocar cualquier cosa con tal de cobrar la comisión, jefes que utilizaban miedo, culpa o ambición para conseguir resultados, empresarios que hablaban de personas como recursos que se movían de una casilla a otra. Siempre los había considerado diferentes. Más fríos. Más duros. Quizá incluso peores.

Ahora apareció una posibilidad inquietante. ¿Y si simplemente estaban más adelante en el mismo camino?

No. Se resistió inmediatamente. No quería aceptar aquello. Pero tampoco podía ignorarlo. Había visto cómo empezaba.

Primero descubres que puedes.

Después disfrutas pudiendo.

Después ganas.

Después quieres volver a ganar.

Y poco a poco el resultado empieza a justificar cosas que antes necesitaban justificación por sí mismas.

Aquella noche escribió en su cuaderno:

¿DÓNDE ESTÁ EL LÍMITE?

Se quedó mirando la pregunta. Debajo escribió: *¿En no mentir?* No era suficiente. Podías decir toda la verdad y conducir la atención solo hacia la parte que te interesaba. *¿En no perjudicar?* ¿Quién decidía qué perjudicaba? ¿Él? ¿El cliente? ¿Y si el cliente quería algo que no le convenía? ¿Y si Carlo sabía que podía conseguir que lo quisiera todavía más?

Tachó varias frases. Al final solo quedó la pregunta.

¿DÓNDE ESTÁ EL LÍMITE?

El sábado fue a ver a Jacobo. No llevó el cuaderno. Jacobo lo notó.

—Hoy vienes ligero.

Carlo se sentó.

—Creo que ya lo entiendo.

Jacobo no preguntó qué. No hacía falta.

—No dejaste de vender porque descubrieras algo malo en la venta.

Silencio.

—Dejaste de vender porque descubriste algo en ti.

Jacobo permaneció inmóvil.

—Te gustaba.

Jacobo bajó ligeramente la cabeza.

—Ganar.

Un silencio de camping.

—Saber dónde tocar.

Silencio.

—Ver algo en una persona antes de que ella misma lo viera.

Jacobo se quitó las gafas.

—Sí.

Era la primera vez que Carlo escuchaba aquella respuesta sin ninguna defensa.

—¿Hasta dónde llegaste?

Jacobo miró hacia el camping.

—Lo suficiente.

—Eso no responde.

—Es la única respuesta que voy a darte.

Carlo sintió rabia.

—Llevo meses siguiéndote para llegar exactamente al lugar del que tú huiste.

—No.

—Sí.

—Has llegado al lugar donde tendrás que decidir algo que yo decidí.

—¿Qué?

—Qué haces con lo que sabes.

Carlo se levantó. Empezó a caminar alrededor de la mesa.

—A veces pienso que sería mejor que la gente comprase sin nosotros.

—¿Sin vendedores?

—Sin alguien que les conduzca la cabeza.

—Eso es una descripción bastante interesada.

—Sabes lo que quiero decir.

—Sí.

Carlo se detuvo.

—Que vean el producto. El precio. Las condiciones. Y decidan.

—¿Y quién ha decidido qué producto ven?

Carlo guardó silencio.

—¿Quién ha escrito la información?

Otro silencio.

—¿Quién ha diseñado el envase? ¿La web? ¿El precio? ¿La presentación? ¿Quién ha elegido qué ventajas aparecen primero? ¿Quién ha construido la marca?

—Vale.

—**No existe una decisión humana completamente aislada de influencias**, Carlo.

—Eso no me tranquiliza.

—No pretendía tranquilizarte.

Carlo volvió a sentarse.

—El poder es como la energía nuclear.

Jacobo sonrió ligeramente.

—Vaya.

—No te rías.

—Continúa.

—Desde lejos parece extraordinario. Produce energía. Permite hacer cosas increíbles.

Jacobo escuchó.

—Pero si te acercas demasiado...

Carlo hizo una pausa.

—Te quema.

Jacobo dejó de sonreír.

—Y creo que estoy empezando a notar el calor.

Durante los días siguientes el calor aumentó. No porque vendiese peor. Precisamente porque seguía vendiendo bien. Cada cierre alimentaba una sensación doble: satisfacción, y sospecha. Cuando un cliente decía sí, una parte de Carlo celebraba. Otra preguntaba: *¿cuánto de ese sí es suyo y cuánto he construido yo?* Sabía que la pregunta estaba mal formulada. La decisión era del cliente. Nadie le obligaba. Pero no conseguía librarse de ella.

Lo peor llegó una mañana. Un cliente aceptó una propuesta después de una conversación especialmente breve. Carlo había detectado rápidamente el conflicto. Dos preguntas. Una explicación. Una recomendación. Silencio.

—Hagámoslo.

Eso fue todo. El Carlo de unas semanas antes habría salido flotando. Este salió cansado. En el ascensor se miró en el espejo. Y pensó: *podría seguir haciendo esto durante años.*

La idea no le produjo satisfacción. Le produjo miedo. Porque sabía lo que vendría después: más objetivos, más operaciones, más reconocimiento, más dinero. Quizá Alemania. Quizá dirección. Quizá enseñar a otros. Más poder. Y una voz interior que cada vez preguntaría menos si debía hacerlo y más cuánto podía conseguir.

Recordó algo que Jacobo había dicho mucho tiempo atrás. *Todavía no sabes suficiente para hacerme esa pregunta.* Ahora sí. Ahora comprendía por qué nunca había querido responderle. Hay conocimientos que parecen maravillosos mientras estás aprendiendo. El problema comienza cuando funcionan.

Aquella tarde Antonio lo encontró mirando la pantalla sin hacer nada.

—¿Todo bien?

—Sí.

—Tienes una cara de sí espectacular.

Carlo sonrió.

—Estoy cansado.

—Pues descansa.

—Eso estaba pensando.

Antonio lo observó.

—¿Cuánto?

Carlo dudó.

—Quiero cogerme unos días.

—¿Ahora?

—Sí.

—Alemania está esperando fechas.

—Que espere.

Antonio frunció el ceño. Aquello no era propio de Carlo.

—¿Ha pasado algo?

—No.

Antonio permaneció allí. Carlo sabía que no le había creído.

—Necesito parar.

—¿Por trabajo?

Carlo estuvo a punto de responder que sí. Pero negó con la cabeza.

—Por mí.

Antonio no preguntó más.

—¿Cuántos días?

—No sé. Una semana.

—Cógetela.

Carlo levantó la mirada.

—¿Así de fácil?

—No eres imprescindible.

—Gracias.

—De nada.

Antonio abrió la puerta.

—Pero cuando vuelvas quiero que hablemos.

Carlo no respondió. Antonio salió.

Aquella noche apagó el teléfono. Dejó el ordenador cerrado. Y guardó el cuaderno en un cajón. En ese momento sintió la libertad de no querer aprender nada. No quería observar. No quería comprender. No quería encontrar la siguiente pregunta. No quería ver cartas ajenas.

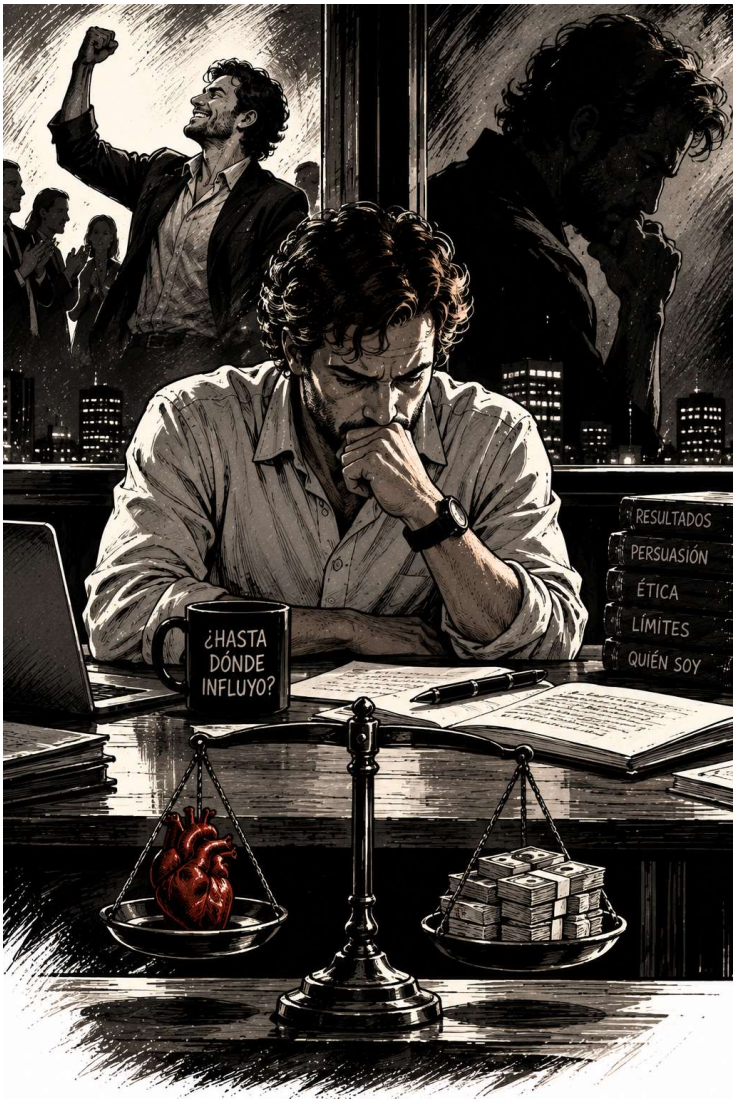
Quería volver, aunque solo fuese durante unos días, a cuando una frase era simplemente una frase. Un gesto, simplemente un gesto. Un silencio, simplemente un silencio. A cuando podía sentarse delante de alguien sin preguntarse qué miedo estaba escondiendo. A cuando perder una venta podía explicarse con una excusa sencilla: el precio, el mercado, la competencia, la mala suerte.

Su ignorancia había sido cómoda. Mucho más de lo que había sabido apreciar.

Pero había un problema. Ya no podía recuperarla. Había aprendido a ver. Y nadie puede decidir dejar de entender las palabras después de haber aprendido a leer.

Carlo cerró los ojos. Por fin comprendía a Jacobo.

Y aquello era precisamente lo que más miedo le daba.



El equilibrio del sabio.

Se fue lejos. Necesitaba playa y vacío mental, copas y olvido. La semana pasó rápida en los relojes y lenta en su mente. No regresó.

Antonio lo llamó.

—Carlo, ¿estás bien?

—Tan bien como se puede estar en una playa donde las palmeras son de atrezo.

—No has vuelto. Estoy preocupado.

—Yo también.

Antonio guardó silencio. Había temido aquel momento desde la primera vez que le habló de Jacobo. Utilizar su historia para despertar a Carlo había sido como emplear un medicamento del que conocía los efectos, pero no la dosis adecuada. Y ahí tenía el resultado: otro hombre mirando al mismo abismo.

—Ven —dijo.

—¿Para qué?

—Y después decides.

—¿Decido qué?

—Lo que quieras. Volver, irte, hacerte vendedor de cocos...

—No parece mal plan.

—He aplazado una conversación contigo que creo que te mereces.

—¿Sobre qué?

—Sobre el momento en el que estás.

Carlo dejó de bromear.

—¿Y tú cómo sabes en qué momento estoy?

—Porque yo también he estado ahí.

—¿Tú?

—Cara a cara, Carlo. No por teléfono. Ven.

Y colgó.

Dos días después se sentaban frente a frente. Antonio había elegido un pequeño restaurante fuera de la ciudad. Llegaron temprano. Apenas había gente. Pidieron café.

—No sé si acerté contándote la historia de Jacobo —dijo Antonio.

—Acertaste.

—No estoy tan seguro.

—Sin aquello probablemente habría terminado dejando la empresa.

—Y ahora has pedido vacaciones precisamente cuando mejor vendes.

Carlo sonrió.

—Visto así...

—**Hay alimentos que, tomados poco a poco, nutren y, tragados de golpe, indigestan**.

—¿Y quién marca el ritmo?

—Cada uno tiene el suyo. Pero a ti parece que se te ha hecho bola.

Carlo miró el café.

—Es mucha responsabilidad.

—Solo si no la entiendes.

Levantó inmediatamente la mirada.

—Creo que no me entiendes.

—Creo que un poco sí.

—No sabes lo que se siente cuando empiezas a...

Antonio levantó una mano.

—No he llegado al nivel de finura en la venta de Jacobo. Ni al tuyo. Pero no me subestimes, por favor.

Carlo calló.

—Sé vender muy bien.

—Nunca he dicho que no.

—Y **tus preguntas llevan flotando sobre el ser humano desde que uno descubrió que podía influir en otro**.

Carlo lo miró. Antonio parecía diferente. Más pausado. Más humano. Casi más antiguo.

—Han servido para que algunos confundieran sus caminos hasta hacerse yonquis del poder, y también para que cobardes incapaces de vender una escoba justificaran su actitud y **para que los más sabios se preguntasen qué debían hacer con aquello que eran capaces de hacer**.

—¿Y cuáles son, según tú, mis preguntas?

Antonio respondió inmediatamente.

—**¿Dónde está el límite?**

Carlo se sintió descubierto.

—¿Y dónde está?

Antonio señaló hacia él.

—Ahí.

—¿Dónde?

—**En ti**.

—Eso no es una respuesta.

—Es la única que puedo darte.

Carlo negó con la cabeza.

—Tiene que haber una frontera.

—Dímela.

—Si la supiera no estaría aquí.

—¿No mentir?

—Para empezar.

—Puedes conducir a alguien a una mala decisión sin decir una sola mentira.

—Lo sé.

—¿No utilizar emociones?

—Imposible.

—¿No influir?

—Entonces no vendas.

—¿No persuadir?

Carlo empezaba a irritarse.

—Sabes perfectamente lo que quiero decir.

—Sí. Quieres que exista una línea objetiva y perfectamente visible que te diga hasta aquí eres un buen vendedor y un centímetro más allá eres un manipulador. Y esa línea no existe.

—Entonces todo vale.

—No seas idiota.

La respuesta fue tan rápida que Carlo se quedó quieto.

—Que no exista una línea pintada en el suelo no significa que no haya responsabilidad.

—¿Y dónde la pones?

Antonio volvió a señalarlo.

—En ti.

—¿Un martillo es bueno? —preguntó Antonio.

—No empieces.

—Contesta.

—Depende.

Antonio sonrió.

—Exactamente.

—Puede construir una casa.

—Y abrirle la cabeza a alguien.

—Entonces **el problema es quien lo utiliza y para qué**.

—Eso intento explicarte.

Carlo negó con la cabeza.

—No es lo mismo.

—Claro que lo es. Lo que ocurre es que no te gusta la respuesta.

—Porque me deja toda la responsabilidad a mí.

—Bienvenido a la edad adulta.

Carlo soltó una pequeña carcajada.

—Qué cabrón.

—Has llegado al precipicio al que llegó Jacobo y estás cayendo en la misma trampa circular.

—¿Cuál?

—Has descubierto que podrías hacer daño con lo que sabes y, antes de equivocarte utilizándolo, prefieres renunciar a ello.

Carlo se quedó callado.

—A veces preferiría saber menos.

Antonio no reaccionó inmediatamente. Después dijo:

—Eso mismo dijo Jacobo.

Carlo levantó la mirada.

—¿Qué?

—Prácticamente con esas palabras.

—¿Hablasteis de esto?

—Mucho.

Aquello cambió la conversación.

—Nunca me lo dijiste.

—No me lo preguntaste.

—¿Y qué le dijiste?

—No supe qué decirle.

Carlo se sorprendió.

—¿Entonces?

—Han pasado muchos años —dijo Antonio, cogiendo la taza—. Y he pensado mucho en ello.

—Quizá Jacobo tenía razón —dijo Carlo.

—En algunas cosas, seguro.

—Entonces hizo bien marchándose.

—Hizo bien deteniéndose.

—Es lo mismo.

—No.

Antonio dejó la taza.

—Creo que tuvo el valor de parar antes de convertirse en alguien que no quería ser. Eso merece todo mi respeto.

—Entonces estamos de acuerdo.

—No del todo. No sé si hizo bien convirtiendo una retirada en una solución definitiva.

Carlo frunció el ceño.

—¿Qué otra solución tenía?

—Esa es precisamente la pregunta que creo que no supo responder.

Carlo se recostó.

—Cuando tienes suficiente capacidad para influir en alguien...

—Para.

—¿Qué?

—Ahí empieza vuestro error.

—¿Nuestro?

—El de Jacobo y el tuyo. **Os habéis vuelto demasiado importantes**.

Carlo lo miró desconcertado.

—¿Perdona?

—**Habéis aprendido a leer muy bien a las personas y habéis terminado creyendo que son hormigas imbéciles a vuestra merced**.

—Yo no pienso eso.

—Tu crisis necesita que sea un poco verdad.

—Eso es una gilipollez.

—¿Sí?

Antonio se inclinó hacia él.

—¿Puedes influir mucho?

—Sí.

—¿Puedes aumentar la importancia que alguien concede a un problema?

—Sí.

—¿Puedes ayudarle a descubrir consecuencias que no había valorado?

—Sí.

—¿Puedes relacionar lo que vendes con algo que desea?

—Sí.

—¿Puedes conseguir que compre algo que probablemente no habría comprado sin ti?

Carlo tardó un instante.

—Sí.

—Perfecto. Ahora mañana vuelve a ese mismo cliente y consigue que te regale su empresa.

Carlo soltó una carcajada.

—No seas gilipollas.

—¿Por qué?

—Porque me mandaría a la mierda.

—Entonces prueba a pedirle diez mil euros por una hora de tus consejos.

—También.

—Qué decepción.

Carlo seguía sonriendo.

—Sabes que no funciona así.

Antonio dio un golpe suave sobre la mesa.

—Exactamente. No funciona así.

Carlo dejó de sonreír.

—**Influyes dentro de márgenes**. Sobre intereses que ya existen. Miedos que ya existen. Deseos, problemas, aspiraciones, inseguridades, necesidades. Puedes conseguir que una persona mire hacia algo que antes no estaba mirando. Incluso puedes hacer que pese más en su decisión. Pero **no confundas influir en una voluntad con poseerla**.

Carlo permaneció callado.

—**Muchas de las personas con las que hablas son más inteligentes que tú**.

—Gracias.

—De nada. Conocen su negocio mejor que tú. Saben lo que quieren. Comparan. Consultan. Desconfían. Buscan información. A veces te descubren un argumento comercial antes de que termines de pronunciarlo.

Carlo sonrió.

—Eso también es verdad.

—No son niños siguiendo al flautista de Hamelín.

Antonio abrió las manos.

—Tienes poder, Carlo. Pero no eres tan poderoso.

Curiosamente, la frase lo alivió. Y le molestó.

Antonio lo vio.

—Hasta te ha jodido un poco.

Carlo rio.

—Puede ser.

—Pues empieza por ahí.

—Eso no elimina el problema —dijo Carlo.

—No.

—Puedo utilizar lo que sé para engañar.

—Sí.

—Para presionar.

—Sí.

—Para aumentar un miedo que me convenga.

—Sí.

—Para colocar algo que no comprarían de otra manera.

—Por supuesto.

—Entonces...

—**Entonces no lo hagas**.

Carlo resopló.

—¿Esa es tu gran solución?

—No. Esa es tu responsabilidad.

—Suena demasiado fácil.

—No he dicho que sea fácil.

Antonio lo miró fijamente.

—**Ser incapaz de hacer daño no te convierte en buena persona**. Un hombre que no roba porque nunca ha tenido la oportunidad no ha demostrado gran cosa.

Carlo esperó.

—Un vendedor incapaz de persuadir tampoco es necesariamente un vendedor ético. Puede ser simplemente

malo. **Muchas personas disfrazan sus miedos de aparente ética**. Son los menos éticos, te venden principios fuleros para ocultar su incapacidad.

—Bonito.

—Elegir no engañar cuando sabes que podrías hacerlo... eso ya es otra cosa.

Carlo guardó silencio.

—Tú estás pidiendo ser peor vendedor para sentirte mejor persona.

La frase entró limpia.

—No es eso.

—¿No quieres saber menos? ¿No quieres perder parte de esa capacidad porque te da miedo utilizarla mal?

Silencio.

—Pues es exactamente eso.

Antonio se señaló.

—**Yo también tengo poder**.

—No es igual.

—¿Por qué?

—Porque tú diriges personas.

—Precisamente.

Antonio comenzó a contar con los dedos.

—Decido promociones. Salarios. Territorios. Oportunidades. Puedo favorecer al que me cae bien. Castigar al que me incomoda. Utilizar el miedo a perder el puesto. Robar una idea. Apropiarme de un éxito. Poner a dos personas a competir para sacarles más rendimiento.

Carlo lo escuchó.

—Puedo dirigir como un patán o como un líder. La vida me ofrece las dos posibilidades cada mañana.

—Y eliges.

—Intento elegir.

—No siempre acertarás.

—Claro que no —dijo Antonio, encogiéndose de hombros—. Eso se llama vivir. Pero sólo el que puede hacer algo, puede cambiar para mejor.

Llegaron los segundos cafés. Antonio esperó a que el camarero se alejase.

—Y hay algo que creo que todavía no has entendido.

—¿El qué?

—La función de la venta.

—Vender.

—No me toques los cojones.

Carlo rio.

—Es lo que me lleváis diciendo meses.

—La función que cumple para la sociedad.

Carlo hizo un gesto de resignación.

—Adelante.

—Imagínate que eres carpintero.

—Esto promete.

—Y haces unas sillas extraordinarias. Necesitas madera, comida, ropa, una casa. Pero no puedes cultivar trigo, criar ganado, fabricar zapatos, construir un tejado y hacer buenas sillas al mismo tiempo.

—Me especializo.

—Exactamente. **Haces lo que mejor sabes hacer**.

Antonio señaló la silla en la que estaba sentado.

—Y yo necesito sentarme.

—Te vendo una.

—**Tú prefieres mi dinero a quedarte con otra silla en el almacén**.

—Sí.

—**Y yo prefiero tu silla al dinero que me cuesta**.

—Sí.

—**Intercambiamos**.

Antonio abrió las manos.

—¿Quién pierde?

—Nadie.

—Los dos salimos pensando que hemos ganado.

—Porque los dos hemos ganado.

—Ahí empieza todo.

—Pero resulta que eres extraordinariamente bueno haciendo sillas y pierdes media vida cargándolas en un carro y recorriendo mercados.

—Busco a alguien que las venda.

—Exactamente. Y aparece otro tipo que te dice: tú sigue fabricando, yo buscaré a quienes las necesitan, se las enseñaré, explicaré por qué son buenas, negociaré y me quedaré con una parte.

—El vendedor.

—El vendedor. **Gracias a la especialización tú puedes fabricar más sillas. El vendedor puede llegar a más compradores. Y más personas pueden tener una buena silla**.

—Lo estás poniendo muy bonito.

—Porque lo es.

—Hasta que alguien vende una silla de mierda.

—Y volvemos al martillo.

Carlo sonrió.

—Todo puede corromperse.

—Todo.

—La empresa.

—Sí.

—La política.

—Sí.

—La medicina.

—Sí.

—Ser padres. Ser pareja.

—Sí.

—La venta.

—Por supuesto.

Antonio lo miró.

—No lo corrompas.

Se quedó callado un momento, como si dudara si merecía la pena decir lo que venía después. Lo dijo de todas formas.

—El día que comprendas lo que tu acción mejora el mundo —continuó—, mejora la vida de una persona, mejora el negocio

de un cliente, habrás entendido el valor de la venta. Habrás entendido que, de no haber estado tú, o alguien como tú, uniendo necesidades y deseos con personas que creaban productos o servicios que las satisfacían, el mundo habría sido un poco peor.

Hizo una pausa.

—**Ese día habrás dejado de ser una persona que se gana la vida vendiendo. Y te habrás convertido en alguien que ha comprendido qué es la venta**.

Carlo no dijo nada. No hacía falta.

—Esto no lo has descubierto tú —dijo Carlo.

—Gracias a Dios —dijo Antonio, sonriendo—. Adam Smith explicó hace siglos que el carnicero no te da carne porque sea un bendito. Busca su propio beneficio.

—**Y con ese interés comemos**.

—Exactamente. Tú quieres la carne. Él quiere tu dinero. El intercambio funciona porque los dos valoráis más lo que recibís que lo que entregáis.

Antonio señaló los zapatos de Carlo.

—¿Cuánto pagarías por unos zapatos que no quieres?

—Nada.

—¿Y por unos que te encantan?

—Depende.

—Doscientos euros.

—Si me gustan mucho…

—Los pagas y sales de la tienda encantado.

—Sí.

—¿Has perdido doscientos euros?

—Tengo doscientos euros menos.

—No seas contable.

Carlo rio.

—Vale.

—En ese momento preferías los zapatos a los doscientos euros.

—Sí.

—Y la tienda prefería tus doscientos euros a quedarse con los zapatos.

—Sí.

Antonio sonrió.

—Ese es el increíble milagro del intercambio.

—Los dos entregan algo y los dos pueden salir sintiendo que tienen más —dijo Carlo—. Porque para ellos tienen más.

Carlo jugueteó con la cucharilla.

—Pero el vendedor ha influido para que yo quiera esos zapatos.

—Quizá.

—Los ha hecho atractivos.

—Claro.

—Me los ha enseñado de determinada manera.

—Sí.

—Me ha explicado por qué me quedan bien.

—Perfecto.

—Ha aumentado mi deseo.

—Probablemente.

Antonio se inclinó hacia él.

—¿Y?

Carlo no respondió.

—**Si aumentar el deseo por algo que realmente ofreces fuese inmoral, también sería inmoral hacer los zapatos más bonitos. O más cómodos**.

—**O ponerlos en un buen escaparate** —añadió Carlo.

—**O diseñar una marca**.

—**O hacer publicidad**.

—**O explicar bien el producto**.

—**O recomendarlo**.

Antonio abrió las manos.

—Hasta llegar al absurdo.

Carlo asintió lentamente.

—**Persuadir es aumentar el deseo por lo que realmente ofreces**.

Antonio lo miró.

—Y **engañar**...

Carlo terminó:

—**Es conseguir el deseo por algo que realmente no ofreces**. Por ejemplo, si yo te vendo un coche y te digo que tiene 200 caballos y realmente tiene 150, eso es engañar. Mostrarte uno de 200 caballos y hacerlo atractivo, no.

Los dos quedaron en silencio.

—Hay vendedores tramposos —dijo Carlo.

—Claro.

—Empresas que solo miran el trimestre.

—Las conozco.

—Personas a las que les importa una mierda el cliente mientras aparezca el número.

—También.

Antonio se inclinó hacia delante.

—Aquí no. ¿Alguna vez te he pedido que mientas?

—Jamás.

—¿Que ocultes algo importante?

—No.

—¿Que vendas algo que sabes que perjudica al cliente?

—No.

—Pues no empieces mañana.

—Puede ocurrir.

—También yo puedo convertirme mañana en un hijo de puta.

—Esperemos que no.

—Yo también —dijo Antonio, sonriendo—. Pero no voy a dimitir preventivamente por si acaso.

Carlo permaneció un rato callado.

—Entonces según tú Jacobo se equivocó.

Antonio tardó en responder.

—Creo que Jacobo comprendió algo extraordinario.

—Pero...

—Y quizá sacó una conclusión incompleta.

—Abandonó.

—Se detuvo.

—Para siempre.

—Ahí está la diferencia.

Antonio miró hacia la ventana.

—Respeto profundamente que tuviera el valor de parar cuando empezó a temer en qué podía convertirse. Lo que no sé es si necesitaba quedarse parado.

—No encontró otra respuesta.

—Puede ser.

—¿Y tú sí?

Antonio negó.

—No sé si tengo una respuesta. Llevas una hora hablando.

—Porque soy jefe. Estamos entrenados para hacerlo aunque no sepamos nada.

Carlo rio.

—Por fin algo de honestidad.

Antonio sonrió.

—Pero sí creo que hay una pregunta mejor.

—¿Cuál?

—No preguntarte si debes tener poder. Preguntarte qué clase de hombre quieres ser cuando lo tienes.

Carlo dejó de sonreír.

—Imagina un policía —continuó Antonio.

—No me digas que tenemos otro ejemplo.

—El último.

—Eso dijiste antes del carpintero.

—No soy de fiar.

Carlo hizo un gesto para que continuase.

—Un policía honrado. Extraordinariamente fuerte. Con puntería olímpica. Inteligente. Con la sagacidad de Sherlock Holmes.

—Un superpolicía.

—¿Preferirías que fuese más débil, peor tirador y bastante más tonto porque existe la posibilidad de que algún día se corrompa?

—No.

—¿Por qué?

Carlo pensó.

—Porque si es honrado, cuanto más capaz sea, mejor hará su trabajo.

Antonio no dijo nada. Carlo comprendió antes de que terminara.

—Cabrón.

Antonio sonrió.

—Entonces deja de pedir ser peor vendedor para sentirte mejor persona.

La frase permaneció entre ambos. Carlo bajó la mirada. Antonio dejó pasar unos segundos.

—Has conseguido que Alemania cambie aspectos del último producto que ninguno de los responsables regionales habíamos conseguido mover.

—No fue solo cosa mía.

—No empieces con falsa modestia.

—No es falsa.

—Me da igual. Escúchame.

Antonio señaló hacia él.

—Tienes un don, Carlo.

—No exageres.

—Llámalo talento, experiencia, capacidad, aprendizaje o como te dé la gana. Lo tienes.

Carlo permaneció callado.

—Que no te devore —dijo Antonio, levantando una mano—. Ni hacia un lado —y después la otra—, ni hacia el otro.

—¿Qué significa eso?

—Que no te conviertas en un cabrón porque descubras que puedes influir mucho en las personas. Pero tampoco renuncies a aquello que haces extraordinariamente bien porque tengas miedo de convertirte en uno.

Carlo respiró profundamente.

—Equilibrio.

—Exactamente.

Pagaron y salieron. En el aparcamiento Antonio se detuvo junto a su coche.

—Si quieres irte, vete.

Carlo lo miró.

—¿De la empresa?

—Sí.

—Extraordinaria estrategia de retención.

—A un pura sangre no puedes uncirlo a un yugo y esperar que siga corriendo igual. Si has descubierto que quieres hacer otra cosa con tu vida, hazla.

Antonio abrió la puerta.

—Pero no te vayas por miedo.

Carlo dejó de sonreír.

—Ni porque Jacobo se marchó.

—Es mi decisión.

—Por supuesto.

Antonio entró en el coche, pero no cerró la puerta.

—Solo te digo una cosa.

—¿Cuál?

—**No te hundas en pozos ajenos**.

Carlo lo miró fijamente.

—Es mi pozo.

Antonio sostuvo la mirada.

—¿Seguro?

Aquello le molestó. Mucho. Quizá porque no tenía una respuesta tan inmediata como habría querido.

Antonio cerró la puerta. Bajó la ventanilla.

—Ahora estás en uno de esos lugares a los que la vida nos lleva algunas veces.

—¿Cuál?

—Al de aprender a vivir como los sabios.

Carlo sonrió.

—¿Y cómo viven?

—Con equilibrio.

Antonio arrancó el motor.

—Poder hacer algo no significa tener que hacerlo. Poder conseguir algo no significa tener que conseguirlo. Y tener miedo a equivocarte tampoco significa que debas renunciar a hacerlo.

Metió primera.

—Acierta, Carlo. Pero **no decidas por miedo, por cobardía, por rendición**.

Y se marchó.

Miedo. La palabra permaneció en la cabeza de Carlo durante todo el camino a casa. Volvió a recorrer mentalmente aquellos meses, pero esta vez lo hizo desde un lugar diferente: Jacobo, el poder, la venta, su huida, su propia crisis, la conversación con Antonio. *No te hundas en pozos ajenos.*

—Es mi pozo —murmuró mientras conducía.

Y volvió a escuchar: *¿Seguro?*

Al llegar a casa abrió el cajón. Sacó el cuaderno. Buscó la página.

¿DÓNDE ESTÁ EL LÍMITE?

Debajo seguían las respuestas que había ido tachando. Carlo cogió el bolígrafo. Durante unos segundos no escribió nada. Después añadió una sola palabra.

YO.

La observó. No le gustó. Habría preferido una norma. Un código. Una frontera construida por alguien más sabio que él. Algo que le permitiera obedecer y descansar.

Pero quizá precisamente ahí estaba el problema. No se trataba de renunciar a lo que sabía. Tampoco de utilizarlo siempre que pudiera. Se trataba de decidir quién sería mientras lo utilizaba.

Cerró el cuaderno. No sintió que hubiera encontrado una respuesta. Sintió algo bastante más incómodo.

Había recuperado la responsabilidad de encontrarla.



El último vendedor

Carlo tardó varios días en volver al camping. No tenía prisa. Sintió que no iba buscando una respuesta.

Cuando llegó, la caravana estaba abierta. La mesa seguía en el mismo lugar y Jacobo estaba sentado delante de ella con un libro entre las manos. Levantó la mirada por encima de sus gafas oscuras.

—Has vuelto.

—Sí.

Cerró el libro.

—¿Y a trabajar?

—También.

Jacobo lo observó durante unos segundos.

—Siéntate.

Carlo lo hizo. No había llevado el cuaderno. Jacobo se dio cuenta.

—Últimamente vienes ligero.

—Creo que ya he apuntado suficiente.

—Eso suele ser mala señal.

—O buena.

—Ya veremos.

Se quedaron un rato en silencio. Esta vez Carlo no sintió la necesidad de romperlo.

—He decidido seguir vendiendo.

Jacobo no cambió de expresión.

—Entonces no entendiste.

Carlo sonrió. Había esperado aquella respuesta.

—O quizá entendí algo que tú no entendiste.

Jacobo se quitó lentamente las gafas.

—Eso promete.

—No pretendía faltarte al respeto.

—Entonces habría sido mucho menos interesante.

Carlo se inclinó hacia delante.

—Tenías razón. Esto da poder.

Jacobo volvió a ponerse las gafas.

—Ya lo sabías.

—Ahora sí.

—¿Y?

—Y da miedo.

—También lo sabías.

—Ahora también lo sé. Pero creo que te equivocaste.

Una ráfaga de viento movió ligeramente el toldo de la caravana. Jacobo cerró el libro y lo dejó sobre la mesa.

—Explícame en qué.

—**Confundiste el peligro con la herramienta**.

—Eso suena muy bien.

—No es mío.

—Entonces suena mejor.

Carlo rio.

—He estado hablando con Antonio.

—Lo imaginaba.

—Dice que te respeta mucho.

—Es recíproco.

—Y que huiste.

Jacobo endureció ligeramente el rostro.

—Eso ya suena más a Antonio.

—Yo también creo que huiste.

—¿Has venido hasta aquí para decirme eso?

—No —dijo Carlo, y se detuvo un momento—. He venido para decirte que te entiendo. Y precisamente porque te entiendo creo que te equivocaste.

—¿Qué sabes tú de por qué me marché?

—Lo suficiente.

—No sabes nada.

—Sé que descubriste hasta dónde podías llegar. Sé que empezaste a ver cosas que antes no veías. A comprender a las personas demasiado deprisa. A saber qué preguntar. Dónde callar. Qué miedo había detrás de una objeción. Qué deseo detrás de una excusa.

Silencio.

—Y sé que empezaste a disfrutarlo.

Jacobo apartó la mirada.

—Sobre todo eso. Ganar.

Jacobo no respondió.

—No te asustó solamente poder hacerlo. Te asustó que te gustase.

El rostro de Jacobo permaneció inexpresivo.

—Ten cuidado, Carlo.

—¿Por qué?

—Porque estás hablando de cosas que no conoces.

—Las conozco.

—Estás empezando.

—Precisamente —dijo Carlo, inclinándose un poco más—. He sentido el mismo calor.

Jacobo volvió la cabeza.

—¿Y has decidido acercarte más?

—He decidido no salir corriendo.

—Todavía.

—Puede ser.

—Cuando lleves años ganando, vuelve y hablamos.

—Eso es lo que quiero hacer. Llevar años ganando.

Aquello pareció desconcertarlo.

—Quiero ser mejor de lo que soy ahora. Mucho mejor.

Jacobo lo observó.

—**Quiero comprender más. Escuchar mejor. Preguntar mejor. Quiero ser capaz de entrar en una situación difícil y ver lo que otros no ven. Quiero aprender a explicar de forma que la gente comprenda. Quiero influir. Quiero persuadir. Y quiero vender.**

Carlo no apartó la mirada.

—No voy a pedir perdón por eso.

—Entonces ten cuidado —dijo finalmente Jacobo.

—Por supuesto.

—No sabes hasta dónde puede llevarte.

—Tú tampoco.

Jacobo se tensó.

—Yo llegué bastante lejos.

—No me refiero a eso.

—¿Entonces?

—No sabes hasta dónde podrías haber llegado sin convertirte en aquello que temías. Porque te fuiste antes de descubrirlo.

Jacobo se quedó inmóvil. Carlo supo que había tocado algo. Meses atrás habría sentido aquella pequeña descarga interior. *Te pillé.* Esta vez no apareció.

No había ido allí a ganar.

—¿Sabes cuál creo que fue tu error? —preguntó Carlo.

—Estoy deseando conocerlo.

—Pensaste que solo había dos posibilidades. Seguir utilizando ese poder hasta que terminara devorándote... o renunciar a él.

—¿Y qué tercera posibilidad has descubierto?

Carlo tardó en responder.

—Gobernarlo.

Jacobo sonrió ligeramente.

—Bonita palabra.

—Difícil palabra.

—Mucho.

—Por eso no me tranquiliza.

Jacobo volvió a quedarse serio.

—¿Y quién decide si lo estás gobernando o si simplemente has encontrado una forma elegante de justificarte?

—Yo.

—Mala elección.

—La única.

Jacobo soltó una pequeña carcajada.

—Antonio.

—Sí.

—Se nota.

—Dice que el límite soy yo.

—Eso no es un límite.

—Exactamente.

Jacobo lo miró.

—Eso es lo que me cabrea.

Carlo apoyó los brazos sobre la mesa.

—Habría preferido una norma. Una frontera clara. Algo que dijera hasta aquí eres un vendedor extraordinario y desde aquí eres un manipulador.

—No existe.

—Lo sé.

—Entonces tendrás que vivir dudando.

—Probablemente.

—Cansa.

—Supongo.

—Y te equivocarás. Alguna vez empujarás demasiado. Alguna vez confundirás tu interés con el del cliente. Alguna vez

querrás ganar tanto que encontrarás razones magníficas para justificarlo.

Carlo asintió.

—Eso es lo que más miedo me da.

—Debería.

—Pero **tener miedo de convertirme en un mal vendedor no puede obligarme a renunciar a ser uno extraordinario**.

Jacobo dejó de moverse. Carlo supo que aquella frase había llegado.

—Hay otra cosa —continuó.

—Siempre la hay.

—Antonio me hizo comprender algo que tú nunca me enseñaste. Para qué existe la venta.

—Sé para qué existe.

—No estoy seguro.

Jacobo sonrió.

—Ten mucho cuidado.

—Tú descubriste cómo funciona. Hasta dónde puede llegar. Cómo comprender al cliente. Cómo influir en una decisión. Pero acabaste viendo la venta desde el poder del vendedor. Y quizá olvidaste mirarla desde el otro lado.

—¿Qué otro lado?

—El del que tiene algo que merece ser vendido. Y el del que necesita o desea comprarlo.

Carlo miró las piedras y talismanes que Jacobo tenía junto a la caravana.

—Si alguien fabrica algo extraordinario y nadie consigue que otros lo conozcan, fracasa. Si alguien tiene un problema que un producto puede resolver y nadie consigue que lo descubra, sigue con el problema.

—Estás simplificando.

—Claro. Para complicarlo ya estás tú.

Jacobo sonrió.

—Continúa.

—La venta también conecta.

—Y condiciona.

—Sí.

—Genera deseos.

—También.

—Aumenta insatisfacciones.

—Puede hacerlo.

—Utiliza emociones.

—Por supuesto.

—Entonces volvemos al principio.

—No —dijo Carlo, negando con la cabeza—. Porque ahora no necesito negar nada de eso.

Jacobo lo observó con atención.

—Persuadir no es el problema.

—Depende de para qué persuadas.

—Exactamente.

Carlo señaló las piedras.

—Puedes aumentar el deseo por algo que realmente ofreces. Puedes conseguir que alguien comprenda mejor por qué puede convenirle. Puedes hacer atractiva una opción. Puedes defenderla. Puedes pedir que decida.

—Sí.

Carlo hizo una pausa.

—Lo que no puedes hacer es conseguir su deseo ofreciéndole algo que en realidad no existe. Ahí empieza el engaño.

—No siempre es tan sencillo.

—Ya sé que no. Pero que la frontera sea difícil de ver no significa que debamos apagar todas las luces.

Jacobo miró hacia el camino del camping.

—Hablas como un converso.

—Lo soy.

—Son los peores.

—También me lo han dicho.

Permanecieron un rato sin hablar. Carlo observó la mesa: las piedras, los pequeños talismanes, unas pulseras, un colgante. Y entonces vio algo que llevaba delante desde el primer día. Sintió ganas de reír.

—¿Qué? —preguntó Jacobo.

—Eres un cabrón.

—Eso no es nuevo.

—Llevo meses escuchándote explicar por qué dejaste de vender. **Y no dejaste de vender**.

Jacobo miró la mesa.

—Esto no es lo mismo.

—Claro que no.

—No tiene nada que ver.

—Por supuesto.

—Carlo...

—Te fuiste de una empresa —señaló las piedras— para acabar en un mercado vendiendo.

Jacobo no dijo nada.

—Podías haberte dedicado a cultivar tomates.

—No me gustan.

—A pescar.

—Me aburre.

—A escribir.

—Hay demasiados libros.

—Pero elegiste vender.

Silencio.

—¿Por qué?

Jacobo se puso las gafas, aunque el sol empezaba a desaparecer.

—Me permite vivir.

—Hay miles de cosas que te permitirían vivir.

—Se me da bien.

—Exactamente.

Carlo empezó a comprender.

—No querías dejar de vender.

—No empieces.

—Querías vender algo que no pudiera llevarte demasiado lejos. Algo pequeño. Operaciones pequeñas. Dinero pequeño. Consecuencias pequeñas.

—Estás jugando a psicólogo otra vez.

—Tú me enseñaste a mirar.

—También te enseñé a no enamorarte de tus hipótesis.

—Por eso estoy preguntando. ¿Por qué sigues vendiendo?

Jacobo no respondió. Carlo esperó. No añadió otra pregunta.

Pasaron varios segundos.

—Porque me gusta —dijo finalmente Jacobo.

Carlo no se movió.

—¿Qué?

—Vender.

Aquella palabra pareció costarle.

—Me gusta vender.

Carlo sonrió.

—Ya.

—No pongas esa cara.

—¿Qué cara?

—La de «te pillé».

—Estaba intentando evitarla.

—Pues inténtalo mejor.

Jacobo se levantó y entró en la caravana. Regresó con dos botellas de cerveza. Le dio una a Carlo.

—Entonces ¿qué propones?

—Nada.

—Llevas media hora vendiéndome algo.

—¿Sí?

—Desde que te sentaste.

—¿Y qué te estoy vendiendo?

Jacobo abrió la botella.

—Que vuelva.

—No.

—No me mientas.

—No te estoy vendiendo que vuelvas a una empresa.

—¿Entonces?

Carlo abrió su cerveza.

—Que vuelvas a permitirte ser bueno, tan bueno como eras.

Jacobo dejó de beber.

—No sabes lo que estás pidiendo.

—No te estoy pidiendo nada.

—Claro que sí.

—Estoy intentando que mires una posibilidad.

—Eso es vender.

—Me lo enseñó un tipo que conocí en un camping.

Jacobo rio.

—Un gilipollas, seguramente.

—Bastante.

Bebieron.

—¿Y si vuelvo a sentir lo mismo?

—Pararás.

—¿Y después?

—Decidirás.

—¿Y si me equivoco?

Carlo se encogió de hombros.

—Te equivocarás.

Jacobo lo miró.

—No pareces muy preocupado.

—**Estoy empezando a aceptar que la alternativa a equivocarse no es acertar siempre**.

—¿Cuál es?

—**No vivir**.

Jacobo sonrió.

—Eso no te lo he enseñado yo.

—Menos mal.

La tarde empezaba a caer. Un matrimonio se acercó a la mesa.

—Perdonad —dijo la mujer—. ¿Estáis atendiendo?

Jacobo miró a Carlo.

—Estoy en una reunión.

—Podemos volver.

—No hace falta.

Se levantó.

—Decidme.

La mujer cogió una de las piedras.

—¿Esto qué es?

—Depende.

—¿De qué?

—De para qué la quieres.

Carlo bajó la mirada para esconder la sonrisa.

La mujer rio.

—Ni siquiera sé si la quiero.

—Entonces todavía no compres nada.

El marido miró unas pulseras.

—Mi mujer dice que estas cosas dan suerte.

—¿Y tú?

—Yo no creo en ellas.

Jacobo asintió.

—Entonces no te voy a vender suerte.

—¿Y qué me vas a vender?

—Todavía no lo sé.

La mujer volvió a reír. Jacobo hizo una pregunta. Después otra. Y escuchó.

Carlo lo observó. No necesitaba identificar lo que estaba haciendo. No necesitaba buscar Contexto, Conflicto, Consecuencias o Cambio. No necesitaba contar preguntas. Lo veía. Todo estaba allí. Invisible. Como tenía que estar cuando algo se había aprendido de verdad.

Unos minutos después la pareja se marchó con una pequeña bolsa. Jacobo volvió a sentarse. Carlo señaló hacia ellos.

—Pensaba que habías dejado de vender.

—Cállate.

—Lo digo en serio.

—Fuera de mi camping.

Carlo rio. Jacobo también.

Se quedaron contemplando cómo desaparecía la luz.

—¿Puedo hacerte una pregunta? —dijo Jacobo.

—Después de todo esto sería bastante apropiado.

—**¿Qué has aprendido?**

Carlo se quedó pensando. Había demasiadas respuestas posibles: a hablar, a preguntar, a escuchar, a observar, a comprender, a reconocer el miedo, a descubrir deseos, a explicar, a callar, a pedir decisiones, a vender. Podía haber dicho cualquiera.

—**A elegir**.

Jacobo volvió la cabeza.

—Explícate.

—Elegir cuándo hablar.

Silencio.

—Qué preguntar.

Jacobo escuchó.

—Cuándo callar. Qué venta perseguir. Cuál abandonar. Cuándo recomendar. Cuándo decir que no. Cuándo pedir una decisión.

Carlo miró hacia él.

—Y qué hacer con todo lo que sabes cuando empiezas a comprender a la persona que tienes delante.

Jacobo asintió lentamente.

—**Criterio**.

—Criterio.

Jacobo entró de nuevo en la caravana. Esta vez tardó algo más. Cuando salió llevaba algo en la mano: el pequeño cuaderno negro de hule. Lo dejó sobre la mesa.

Carlo lo miró.

—Pensaba que estaba jubilado.

—Yo también.

Jacobo pasó la mano sobre la cubierta gastada.

—Durante años creí que aquí dentro estaba todo lo que había aprendido sobre vender.

—¿Y no?

—No.

Abrió algunas páginas: frases, preguntas, errores, reacciones, observaciones escritas muchos años atrás.

—Aquí está todo lo que tuve que escribir para llegar a cosas que después ya no necesitaba pensar.

Carlo recordó algo.

—Criterio.

—Criterio.

Jacobo cerró el cuaderno.

—Las técnicas envejecen.

—Los principios se adaptan.

—Y el criterio...

Carlo esperó.

—El criterio nunca termina de construirse.

Carlo se levantó.

—Tengo que irme.

—¿Alemania?

—La semana que viene.

—Ten cuidado.

—¿Con Alemania?

—Con los alemanes.

—Lo tendré.

Dio unos pasos.

—Carlo.

Se volvió. Jacobo tenía el cuaderno abierto. Había empezado a escribir.

Carlo sonrió.

—¿Qué has puesto?

Jacobo cerró inmediatamente el cuaderno.

—Observa.

Carlo se quedó quieto.

—Y lo que no comprendas, pregunta.

Durante unos segundos ninguno dijo nada. Carlo reconoció la frase. Había recorrido un camino enorme para regresar al principio.

—Capullo.

—Vete.

Carlo caminó hacia el coche. Durante meses había buscado el secreto de Jacobo. Al principio imaginó que sería alguna técnica: una forma de argumentar, una pregunta, una manera de cerrar, algo escondido que los grandes vendedores conocían y los demás no.

Ahora sabía que no existía. Y, curiosamente, la realidad le parecía mucho más atractiva.

Podías aprender a hablar mucho mejor. Podías aprender a preguntar hasta conseguir que una sola pregunta abriese lugares a los que diez preguntas mediocres nunca llegarían. Podías aprender a escuchar hasta descubrir lo que había detrás de las palabras. Podías comprender el contexto, encontrar el conflicto, descubrir sus consecuencias y ayudar a alguien a imaginar el cambio. Podías aprender a reconocer miedos, deseos, contradicciones. Podías explicar mejor, callar mejor, decidir mejor. Podías aprender a persuadir, a influir, a vender. **Y podías seguir aprendiendo durante toda una vida**.

No había nada vergonzoso en ello. Al contrario. Carlo quería llegar tan lejos como fuese capaz. Quería ser extraordinario. Pero ahora sabía que cuanto mayor fuese su capacidad, mayor tendría que ser también su criterio. Ninguna técnica podría hacer eso por él. Ningún método. Ningún libro. Ni siquiera Jacobo.

Llegó al coche y abrió la puerta. Antes de entrar miró hacia atrás. Jacobo volvía a tener el cuaderno negro abierto. Escribía.

Carlo sonrió. Durante demasiado tiempo ambos habían pensado que la excelencia y la integridad tiraban en direcciones contrarias. Quizá el verdadero reto consistía precisamente en no renunciar a ninguna.

En llegar muy lejos sin perderte por el camino.

En aprender a comprender profundamente a las personas sin olvidar nunca que seguían siendo personas.

En desarrollar todo el poder del que fueras capaz sin necesitar demostrarlo cada vez que lo tuvieras entre las manos.

En vender extraordinariamente bien sin convertir a nadie en el objeto de una venta.

Carlo entró en el coche. Por primera vez desde que comenzó aquel viaje no sintió miedo de todo lo que todavía podía aprender.

Sintió hambre.

Arrancó. Y volvió a vender.

¿Te puedo pedir un favor?

Si te ha gustado el libro, y consideras que puede ser útil para alguien, ¿Dedicarías un minuto a entrar en Amazon y escribir una reseña del libro?

Eso nos ayudaría a todos a compartir los valores y métodos reflejados en el libro.

O comentar lo que te sugiera en cualquiera de las redes sociales.

Fernando Salinero



Contenido

El despacho del jefe ..... - 5 -
El extraño venido de la nada. ..... - 14 -
Buscar sin saber qué buscar ..... - 25 -
El encuentro. ..... - 32 -
El martillo que insiste ..... - 45 -
El sol ya no era el mismo ..... - 54 -
Entornar la puerta sin abrirla. ..... - 58 -
La confianza del cliente. El primer gran filtro. ..... - 78 -
El No vender, el zen de la venta ..... - 98 -
Háblame de los miedos ..... - 110 -
Viaje al corazón del cliente. ..... - 127 -
La siguiente pregunta ..... - 137 -
El interrogatorio ..... - 153 -
Grado de comprensión, grado de decisión ..... - 177 -
El precio de ser diferente ..... - 197 -
Aprender a ver ..... - 214 -
Ahora vende. ..... - 229 -
La noche oscura de la venta ..... - 244 -
El equilibrio del sabio. ..... - 257 -
El último vendedor ..... - 281 -