



JC Jiménez

Emotional Selling

Vende y emociona
con el
método **B:Water**



Emotional selling

Vende y emociona
con el método B:Water

Madrid, 2022

Juan Carlos Jiménez

Emotional selling
**Vende y emociona con el
método B:Water**



Septiembre, 2022

Emotional selling: Vende y emociona con el método B:Water
Juan Carlos Jiménez Arribas

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-78-9
Depósito Legal: M-17327-2022

Diseño de cubierta: Gerardo Domínguez
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

Dedicado a todos aquellos que sienten pasión.
Pasión por la venta. Pasión por la venta
honesta.

Gracias a Albert Cunillera i Martínez, que tanto
me ha inspirado y que está delante de cada
letra de este libro. Es también tuyo, aunque tú
lo habrías hecho mejor. Por otros tantos años
más juntos.

Gracias a mi familia, que me ha permitido
robarle muchas horas de calidad para poder
escribir este libro. ¡Os quiero tanto!

Los amigos me regalan su cariño

«No se trata de un libro de teoría. Al contrario, su fuerza reside en haber incorporado la metodología propia de un directivo de marketing que ha desarrollado su actividad en multinacionales de primer nivel en el sector del deporte. De esta manera, el rigor, la coherencia y la proximidad de las situaciones comentadas –pertenecientes a la realidad de nuestro entorno– garantizan una lectura amena y didáctica. Va siendo hora de que se diga en palabras lo que se piensa y se lleve a la acción lo que se dice bajo palabra.

A todos aquellos que os iniciáis en el difícil trabajo de las ventas os invito a leerlo. Se desarrollan de una forma clara y directa tanto las condiciones como las habilidades que ha de poseer el vendedor, y surge en cada capítulo ese talante humanista de JC con el que me siento tan identificado».

AGUSTÍN CARRILERO

*Director del campus ESIC Valencia
y doctor por la Universidad Politécnica de Valencia*

«El mundo de la venta, casi considerado ancestral, y al mismo tiempo infravalorado, al fin toma un posicionamiento relevante por su aportación de valor no solo a la consecución de los objetivos de negocio, sino a la importancia de trabajar con las emociones tan presentes en nuestras conversaciones. Sin embargo, JC Jiménez en este magnífico libro va un paso más allá, aportando la «artesanía» del vendedor emocional, aquel que se eleva como maestro de sus emociones y, por tanto, de saber generar entornos de bienestar en sus interlocutores. Apasionante lectura, profunda, consciente, emocional y emotiva, pero sobre todo con un propósito claro hacia la puesta en valor de una profesión capaz de cambiar el mundo, a través de la venta emocional, honesta, auténtica, única y humana. Enhorabuena, JC, por tu propuesta y por la pasión

que transmites en todo lo que haces y, por supuesto, por tu generosidad al compartir tus convicciones y conocimientos».

RAQUEL DAVÓ

Coach ejecutivo de alta dirección experta en liderazgo y transformación cultural certificada PCC y equipo ICF

«Las diferentes posiciones profesionales que JC Jiménez ha ocupado en su exitosa trayectoria profesional le permiten tener una comprensión profunda de la distribución en España y en Europa.

Su visión del comercio es extraordinaria, dado que conoce perfectamente a las más relevantes marcas deportivas, así como a los líderes en la distribución deportiva en los mercados en los que ha operado. En este libro consigue expresar con claridad todo este bagaje acumulado.

El contenido de estas páginas está lleno de referencias estratégicas y comerciales sin olvidar un sentido ético y humanista, algo que él mismo lleva ejerciendo durante años en sus diferentes funciones.

En definitiva, una obra obligatoria para todos los que tenemos interés y pasión para seguir evolucionando y avanzando en el ejercicio de nuestras relaciones con el consumidor».

MARIANO ORTEGA

Director de compras de El Corte Inglés

«JC Jiménez ha demostrado una enorme valentía al escribir un libro sobre el arte de la venta emocional cuando estamos inmersos en la vorágine de la transformación digital del cliente. Si a esto le añadimos el efecto que la covid-19 ha tenido en nuestras vidas, este coraje de JC solo puede entenderse por su gran y férrea convicción de que las emociones personales son las que sustentan y balancean el destino, la visión y misión de nuestras decisiones profesionales y empresariales.

De obligada lectura para los creyentes y apasionados de la inteligencia emocional, de la empatía, del escuchar y del hablar. A lo largo del libro descubrirás o te reafirmarás en que asuntos esenciales en el mundo de los negocios como tomar las mejores decisiones, decidir los mejores acuerdos y llevar a buen término las más difíciles negociaciones son consecuencia de haber trabajado y ahondado en los valores emocionales que JC Jiménez te detalla y aconseja en su libro.

«*Emotional selling*. Vende y emociona con el método B:Water» ayudará a abrir de nuevo el cajón de la emoción de la venta a quien lo tenía medio cerrado por miedo o desánimo. Pero lo más interesante es que da la llave a todos los que tienen un apasionante futuro profesional por delante y no saben cómo afrontarlo ni gestionarlo.

Felicito y agradezco a JC la publicación de este título. Es un gran tributo a la profesión y una gran dosis de practicidad emocional. Con grandes deseos de ver publicada la continuación».

ELENA FOGUET

Business Director Value Retail Spain

«*Hall* del hotel Casa Fuster. La primera impresión que uno se lleva de JC Jiménez es de alto nivel: su pasión, su energía y la misma emoción que transmite. Más adelante, con la conversación también te das cuenta de que hay substancia, consistencia, solidez. Cuando finalmente también llegas a comprender su mensaje y su propuesta, ves la coherencia de la figura, la simbiosis del *hardware* y el *software*. Una persona de alto valor emocional.

Me encanta la coherencia en las personas, me asombra: es un recurso escaso y su encuentro, un hallazgo. De ahí que nuestra relación progresase y se sostuviese.

Coincidimos: la venta es emoción –desde el miedo hasta la alegría, la confianza, la tranquilidad y la felicidad–. Y para mí, la confianza es esa cadena de transmisión que trabaja la relación entre el miedo y la alegría, esas emociones tan presentes en nuestras vidas, como bien relata JC Jiménez en este libro.

Coincido en que la confianza es una emoción de tanta relevancia en la venta que no puedo dejar pasar la oportunidad de profundizar algo en ella aquí. A menudo vendemos sin que el comprador sepa lo que compra, tan solo porque confía en nosotros.

Vivimos en la era de la tecnología, donde la escalabilidad, la inteligencia artificial y el *big data* campan a sus anchas y son objeto de deseo. Pero la confianza no es automatizable, no es predecible, no se puede modelar ni crear un algoritmo en el que, teniendo unas entradas determinadas, en la salida tienes «confianza». Las máquinas no pueden hacer eso.

Las personas generamos confianza en otras personas. Nuestro esfuerzo por generarla, crearla, encenderla debe estar en nuestro día a día. Por ello la venta emocional debe formar parte también de nuestra rutina. Así es como convencemos a nuestra parte racional de que la decisión tomada por la parte emocional es viable. Y en nuestro comprador también.

De este modo volvemos a la coherencia de los dos elementos: la del mensaje y la del mensajero; la propuesta de valor del libro con la armonización del yin y el yan de la venta; y la persona misma que escribe el libro. El círculo se cierra, efectivamente, cuando encuentras que el autor y su discurso son uno. En su persona descubres esa consistencia: lo que predica en el libro es lo que percibes cuando lo tienes delante».

JORDI GILI

Managing Director en Execus; Top Global Leader en Social Selling y Digital Sales Transformation y Global Speaker

«Parafraseando al astrofísico John Wheeler, en la Edad Media un hombre era un hombre cuando sabía manejar la espada. En la actualidad, hombres y mujeres tienen como espada la palabra. ¡Qué suerte la mía encontrarme en este libro con la espada contra la que he lidiado grandes batallas! Puedo asegurar que ambas fueron y son espadas con unas buenas dosis de miedo, pero, a la vez, con el arrojo de defender cada uno su fortaleza de la forma más noble.

Es un auténtico placer disfrutar y aprender con el método B:Water de los secretos y artimañas de la espada *friend* de JC Jiménez, disfrutando de los nobles duelos entre los que compran y los que venden».

JUANMA GONZÁLEZ

Director de compras Grupo Décimas

«Por fin alguien con mucha experiencia que es generoso y comparte lo que sabe sin guardarse nada. En siete palabras: ¡in-te-re-san-tí-si-mo! Gracias JC Jiménez por poner tanta luz sobre la esencia que define la venta más auténtica: la venta emocional».

VICTOR KUPPERS

Conferenciante motivacional y profesor

«JC Jiménez ha escrito un libro magnífico para aprender el arte de vender. A través de sus páginas, nos invita a hacer un recorrido por las emociones, a conocer métodos innovadores y a profundizar en claves muy prácticas para que la venta sea un éxito. Todo ello escrito de una manera cercana, cálida y con su extraordinaria experiencia como telón de fondo. Me ha encantado, he aprendido mucho y me ha inspirado. Muchas felicidades».

PILAR JERICÓ

Empresaria, escritora y conferenciante

«Fresco, intuitivo, educativo, riguroso e inspirador. JC Jiménez nos embarca en un ameno viaje sobre el mundo de la venta y de las relaciones humanas. Un viaje que nos aporta ciencia y rigor a la parte más emocional de toda venta y que complementa la parte más racional. Un libro de obligada lectura para todos aquellos que nos dedicamos a añadir valor a la vida de nuestros clientes. Un tratado que respira la personalidad de su autor y que nos ayudará a todos a vender más y mejor que, al fin y al cabo, es de lo que se trata, como nos evoca en estas páginas JC».

DAVID MEIRE

*Presidente EMEA en Hurley y anteriormente
VP & GM Football Western Europe en Nike*

Índice

PRÓLOGO de Albert Cunillera i Martínez	17
PRÓLOGO de Susana Lloret	19
INTRODUCCIÓN	23
Capítulo 1. El viaje del tao	27
1.1. Resulta que la venta es más sencilla de lo que me creía	29
1.2. Baño de realidad: no siempre se vende lo que uno quiere	33
1.3. Descubriendo el tao	37
Capítulo 2. Los vendedores están aquí para quedarse	41
2.1. La primera transformación emocional es la de la empresa o no será	43
2.2. Súmate al movimiento <i>emotional selling</i> . De vender valor a ser valor	45
2.3. Vendedor, tú sí que vales. ¡Y mucho!	49
Capítulo 3. El método B:Water	53
3.1. ¿Por qué un método y por qué B:Water?	55
3.2. Todo en la vida es un tránsito del problema a la solución. El inicio del viaje	62
3.2.1. El problema de la venta es el miedo del vendedor y del comprador	63
3.2.2. El miedo del vendedor	64
3.2.3. El miedo del comprador	65
3.2.4. La solución es la búsqueda de la alegría para conseguir la confianza estable	66

3.2.5. El método B:Water es una herramienta al servicio del <i>emotional selling</i>	67
3.3. De las emociones, las habilidades, las acciones y la PVE a la generación UHF	69
3.3.1. La generación UHF liderará la transformación emocional .	70
Capítulo 4. Las emociones deciden el éxito de la venta	73
4.1. ¿Cómo impactan las emociones en la venta?	76
4.1.1. CET (contigo empezó todo)	77
4.1.2. Anatomía de la emoción	80
4.1.3. Cuando el miedo está al acecho en la venta	82
4.1.4. ¿Qué es la gestión emocional?	85
4.1.5. ¿Cómo saber si eres más racional o emocional?	89
4.2. Evalúa tus emociones	92
4.3. Estimula tus emociones	93
Capítulo 5. La propuesta de valor emocional (PVE)	97
5.1. ¿Por qué la PVE es imprescindible para vender más y mejor? ..	99
5.2. La fórmula de la PVE	101
5.2.1. Paso 0: <i>CSI Matrioshka</i>	103
5.3. Construye tu PVE	116
Capítulo 6. Las habilidades para sonreír con tu cliente	117
6.1. ¿Qué habilidades impactan en la venta?	120
6.1.1. Definiendo una habilidad	120
6.2. Evalúa tus habilidades	122
6.3. Estimula tus habilidades	126
6.4. Habilidades de pensamiento: isuelta tu creatividad y tu espíritu crítico!	129
6.5. Habilidades para la gestión emocional o cómo funciona la venta a las emociones	131
6.5.1. Habilidades para la gestión emocional	131
6.5.2. ¿Qué emociones pueden afectar al vendedor?	131
6.5.3. ¿Qué emociones pueden afectar al comprador?	132
6.5.4. ¿De qué va la gestión emocional en la venta?	133
6.5.5. ¿Cómo trabajar el área intrapersonal?	134
6.5.6. ¿Cómo trabajar el área interpersonal?	138
6.6. Habilidades de comunicación emocional efectiva (CEE) para emocionar las emociones	145
Capítulo 7. Las acciones y los 10 mandamientos del tao	163
7.1. Traducir y sintonizar	165

7.2. Los 10 mandamientos del tao	167
7.3. El humor en tiempos de venta	172
7.3.1. La alegría como emoción objetivo	172
Capítulo 8. Construye tu propósito de vida	177
8.1. ¿Es esto todo lo que quiero para mí?	179
8.2. Los 4 pasos para una visualización objetiva de tu propósito de vida	181
8.3. Tu mapa del tesoro	182
Capítulo 9. Manifiesto <i>emotional selling</i>	185
9.1. Principales mensajes de este libro	189
9.2. Infografía para resumir qué es el <i>emotional selling</i>	194
9.3. ¿Pero todo esto solo aplica a la venta?	195
BIBLIOGRAFÍA	197

Prólogo de Albert Cunillera i Martínez

Descubre el camino de la nueva venta emocional

Este es un libro para aquellos caminantes que nos gusta disfrutar de las rutas y senderos del arte de la venta. Un libro para humanos con algoritmos emocionales, naturales, sin aditivos y que te reciclará haciéndote crecer y crear de forma sostenible.

Todos tenemos un propósito que nos mueve y el de JC Jiménez es hacer del camino de la venta arte y parte para promover una nueva manera de vivir las relaciones entre personas.

En nuestros particulares castillos de la inquietud por los titulares de los nuevos tiempos, JC Jiménez clama por abrir puertas, tender puentes y volver al espíritu del juglar que une razones y corazones. Aire fresco, sostenible y necesario que actualiza los valores de la curiosidad y humildad como estandartes e insignias de nuevos líderes para una renovada forma de vender.

El libro que estás a punto de empezar te transformará de una forma que no sospechas. Te emocionará haciéndote sentir orgulloso de tu contribución al bienestar de las personas y a un crecimiento que, a partir de ahora, ha de ser económico, comprometido con el medioambiente y con nosotros los humanos en el centro de todas las propuestas de valor.

La transformación en la que estamos y estaremos inmersos no es digital y JC Jiménez te acompaña a descubrirlo en cada paso de este camino emulando una nueva «Vía Augusta de la emoción» a través de cada posta de los apartados de este libro.

Reconocerás en cada página la complicidad del autor en las anécdotas escogidas, sintonizando de forma natural y orgánica. En definitiva, con quien habla tu propio idioma. JC Jiménez es y será un vendedor. Uno de los nuestros. Un artista del arte de la venta.

He disfrutado la lectura de este libro de una forma extraordinaria al sentirme identificado desde el primer capítulo en las emociones que describe: miedo, confusión, niebla emocional en desfiladeros digitales con carruajes antiguos que se van convirtiendo en líneas de amplia sonrisa. En la actividad comercial se llega a este estado emocional a medida que se construye el objetivo de la confianza estable conjuntamente con tu cliente.

La confianza es una de las piedras angulares del libro. La misma confianza que merece JC Jiménez gracias a su sólida formación académica a la que le suma el ingrediente más importante: la puesta en práctica *con éxito* de cada una de las propuestas que comparte. Su obra se explica a través de las acciones que han contribuido a la consolidación de proyectos tan importantes como lo son el desarrollo de las marcas Nike y Puma en España y sur de Europa. Ni una voluta de humo: ¡Puro vapor para hacer mover propuestas de valor emocionales en el siglo XX!

Mi agradecimiento al amigo, a su generosidad al compartir esta obra con lectores y con una causa que nos necesita a todos. Gracias por cada momento que hemos compartido en el último medio siglo que llevamos caminando esta VIDA, sintiendo EMOCIONES a las que ahora se suma el honor de contribuir prologando una obra que marcará un nuevo hito en el enfoque de la venta emocional.

¡Vamos! La venta emocional empieza aquí.

ALBERT CUNILLERA I MARTÍNEZ
Corporate Communications Manager
Fremap

Prólogo de Susana Lloret

La tercera ley de Newton: alguien tiene que perder

No sé dónde ni cuándo arraigó en nuestra sociedad la creencia de que para que alguien gane algo, alguien tiene que perder algo del mismo o parecido valor. Es cierto que la tercera ley de Newton dice que cada acción desencadena una reacción de igual fuerza, pero de signo opuesto. Pero ¿de dónde salió eso aplicado a las fuerzas que regulan la interacción social, humana, emocional o racional? Racional, lo que se dice racional, ese principio no es. Afortunadamente. ¡Pero hay que ver cómo ha calado en nuestra manera de ver el mundo!

Porque es ese principio el que explica que para que el empresario gane, el trabajador tiene que perder; que para que el político gane, el ciudadano tiene que perder; y que para que el vendedor gane, el comprador tiene que perder. Estamos rodeados de dogmatismos que además de falsos son perjudiciales. Conviene aquí aclarar que por persona dogmática se entiende aquella persona con pocas ideas, además de poco elaboradas y muy opuestas entre sí. En cristiano, persona que ve la vida en blanco y negro. Pues bien, hay que ver cómo cuesta sacudirse años, décadas, quizá siglos de este reduccionismo con regusto amargo que nos rodea todavía.

¿Será una consecuencia de operar bajo la filosofía del repartir, tan característica de épocas de escasez, en oposición a la filosofía del compartir, más consonante con épocas de bonanza? No lo sé. Da que pensar... Pero no perdamos el hilo. El dogmatismo es un exceso de simplificación. Pero cierto grado de simplificación es necesario. Desde la psicología social sabemos que tendemos a categorizar lo que nos rodea, es decir, TODO, en unas pocas categorías para hacer así más sencillo el manejo de nuestro entorno. La complejidad nos confunde. Así que simplificamos. Es un mecanismo adaptativo y muy, muy potente porque es automático, inconsciente. Y de lo que no somos conscientes, no nos podemos proteger, así de simple y potente es este mecanismo.

Pero no siempre nos lleva en la dirección adecuada. He ahí el peligro.

Manipulación vs. persuasión

Hay tres procesos básicos de influencia social: sumisión, identificación e interiorización. En pocas palabras, la sumisión opera mientras la fuente de influencia está presente, porque en cuanto desaparece, desaparece su poder de castigar o premiar. Y entonces desaparece su influencia. Es la influencia que ejercen los dictadores. En cambio, en la identificación la influencia dura más, porque la persona influenciada siente admiración por la fuente de influencia, y desea actuar como ella; sentirse como ella; parecerse a ella. Pero solo mientras dure esa admiración, claro. Es la influencia que ejercen las figuras del deporte o del cine, por poner un par de ejemplos, en el público que está dispuesto a comprar aquello que ellos anuncian. Por último, la interiorización produce una influencia que ya es permanente. La fuente de influencia puede irse a hacer gárgaras. Ya ha dejado su impronta sobre la persona influenciada. Una impronta que se ha independizado de su fuente porque se ha convertido en parte estable del sistema de creencias y valores de esa persona. La fuente de influencia ha cambiado a la persona influenciada. El experto, cuando se le reconoce como tal, ejerce este tipo de influencia. Es lo que sucede cuando uno cambia y comienza a hacer ejercicio regularmente porque ha interiorizado el mensaje del médico de que esos hábitos son necesarios para la vida saludable que todos queremos llevar.

¿Y cómo se produce esa influencia? Básicamente la influencia se produce por dos vías, la de la persuasión y la de la manipulación –¡qué palabra tan fea!–. En ambas el objetivo es cambiar a la persona influenciada, cambiar sus emociones, sus actitudes, sus creencias o todo. Lo que las diferencia es el cómo. Ahí está el quid de la cuestión.

En la persuasión hay un intento de influencia manifiesto, honesto, que busca introducir una mejora en la persona influenciada de forma genuina, sea porque le abre nuevos caminos, porque le ayude a alcanzar sus deseos, porque le dé confianza para afrontar sus retos... Porque le impulsa a mejorar siempre. En la manipulación no. La manipulación no es honesta ni ética. Usa artimañas, disfraza los hechos, esconde la verdad de lo que se persigue, porque el manipulador sabe que si comunicara abiertamente lo que persigue nunca lo conseguiría. No persigue lo mejor para la persona influenciada, persigue el beneficio propio, aun a costa del perjuicio del otro.

***Emotional selling*: persuade desde la emoción y vende mejor**

Y bien, ¿para qué toda esta información? No estamos ante un curso de psicología social, lo sé. Pero sí estamos ante un cambio de paradigma. Y para poder apreciar la potencia y profundidad de ese cambio, es necesario comprender su magnitud. Para eso todo este preámbulo.

Porque de lo que habla JC Jiménez es de ver la vida a todo color, de simplificar compartiendo, de actuar en armonía con lo que uno cree y cree que es mejor para el otro, y de generar una confianza duradera entre la fuente –el vendedor– y la persona que recibe la influencia –el comprador–. Influir para ser y hacer más feliz. Y como muy bien argumenta, esto no se logra con sumisión, ni con manipulación, ni tampoco solo con razones y argumentos lógicos. Se logra a través de una influencia honesta y sincera, que pone las necesidades y deseos del otro en el centro. Y entonces sí. Ya puedes conectar con él o ella de la forma más potente que existe: de persona a persona por la vía directa de las emociones.

Y me voy a permitir compartir aquí un recuerdo de mis felices tiempos de estudiante, de aquel primer día de clase de Psicología Social en que mi querido profesor Juan Antonio Pérez dijo algo que ya nunca olvidé: «No somos lógicos, somos psicológicos». Y así es. Y sí no que se lo pregunten a los maestros de la influencia social. No son los psicólogos sociales, no. Son los publicistas. Pero aprovecho para destacar aquí la enorme diferencia entre el planteamiento de JC y el de cualquier buen publicista. ¡Claro que en ambos casos entra en juego la persuasión y la seducción! Pero en el caso del publicista, lo que quiere es que deseemos locamente aquello que ofrece el anuncio, y que lo compremos. Y en el caso de la propuesta de valor emocional (PVE) de JC, es el vendedor el que tiene que encontrar lo que el comprador desea locamente y ofrecérselo.

Y que JC aplique todo esto a la venta es casi una excusa, porque lo que de verdad está planteando es un modelo más sano y deseable de interacción social. Aplicado a la venta, sí. Pero no agotado en la venta, ni mucho menos.

¿Y por qué aplicado a la venta? Entiendo que porque es el medio en el que profesionalmente ha ido descubriendo las claves de este modelo de relación, precisamente en oposición a la tónica dominante que ha podido encontrar en sus más de 27 años de transitar este camino. Porque no, el paradigma dominante en el mundo de la venta no se apoya en ese modelo. Ni el que domina el mundo de la empresa. Tampoco.

El paradigma dominante todavía se ve en blanco y negro. El empresario es blanco y el trabajador, negro. El vendedor es blanco y el comprador, negro. Los intereses de ambos son opuestos y se empujan con intensidad, como descubrió Newton en otro orden de cosas.

Y el método consiste en argumentar y contraargumentar a ver quién se lleva el gato al agua.

Y la cosa va demasiadas veces de sumisión –si la fuente tiene poder suficiente para ello– o de manipulación –si no lo tiene–, para conseguir bien doblegar, bien que ese interés opuesto pase «suave», lo más desapercibido o lo más legitimado posible, para en cualquier caso no desencadenar esa temida reacción de igual intensidad, pero de signo contrario. Como si no hubiera más opciones. Como si la única forma posible de influencia fuera la confusión, la sumisión o la manipulación.

JC demuestra que no es así, a todo color, con todo lujo de detalles, con un método, con ejemplos y vivencias sacadas de su experiencia y, además, con un estilo fresco y cómplice que te atrapa desde el principio. Porque sí, JC es un excelente comunicador. Bueno, y también un visionario. Pero es que este es un momento para visionarios. Visionarios que creen y muestran que es posible hacer las cosas mejor. Rajendra Sisodia y John Mackey son un buen ejemplo. El movimiento del capitalismo consciente que han puesto en marcha en el mundo de la empresa está cambiando el paradigma dominante porque pone a las personas y sus valores en el centro.

De forma análoga el movimiento del *emotional selling* cambiará el mundo de las ventas porque pone a las personas y sus emociones en el centro. Ya no se trata de vender valor, sino de ser valor. Ya no se trata de vender más, sino de vender mejor. JC lidera este cambio desde este libro, desde su experiencia y, desde luego, desde su emoción más apasionada: su ilusión por hacer este mundo un poco mejor.

Yo, que me he dedicado a la creación y validación de modelos matemáticos aplicados al comportamiento humano desde la vertiente de la psicometría, no puedo dejar de destacar una última idea. Y es la valentía de JC al modelar matemáticamente la propuesta central de su método: su propuesta de valor emocional (PVE). Porque JC no se queda en plantear y defender el tipo de influencia (la interiorización) y la vía adecuada para ejercerla (la persuasión), sino que además propone un método propio —el método B:Water— que ayude al vendedor a construir el contenido emocional de esa influencia para darle al comprador la seguridad de que compra lo que necesita. Para ofrecer al comprador lo que de verdad quiere. Para leerle y ser su cómplice, y acabar la venta con dos sonrisas como dos soles. Y ahí hay mucho trabajo, mucho. Nada cae del cielo. Leer al cliente no es fácil. Apuntar a sus emociones para construir un vínculo de confianza duradero tampoco. Ambos requieren conocimientos, habilidades, técnicas y práctica. Pero eso también está en el libro. Lo dejo para el lector. Seguro que cuando lo finalice será mejor persona que cuando lo empezó, una persona un poco más empática. Seguro.

Bueno, querido vendedor, aprovecha la manera en que JC despliega para ti este nuevo movimiento, el *emotional selling*, y aprende a encantar a tu cliente. Sé capaz de leer lo que necesita, lo que desea, lo que quiere. Búscalo en tu repertorio y dáselo de la forma más bonita posible. Sí, persuádelo, sedúcelo, con la seguridad de que lo haces porque le estás dando lo que le va a ayudar a triunfar. Identifica su triunfo con el tuyo. Es así. Tendrás que trabajar duro para leerle de este modo, pero obtendrás su confianza y su satisfacción, y los dos alcanzaréis vuestros objetivos. Los dos.

Ah, y JC el suyo.

SUSANA LLORET
*Doctora en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
y profesora titular de Psicometría
Universidad de Valencia*

Introducción

La venta es maravillosa

La elección de un libro es una tarea compleja. La oferta es tan vasta que si te has decidido por este que tienes entre manos, solo puedo decirte gracias. Me siento feliz de entrar, si me permites la cursilería, en tu vida.

¿Cuántos libros hemos leído todos que nos aseguran un incremento de ventas siguiendo sus consejos? Pero ¿cuántos realmente resultan efectivos y, sobre todo, cuántos de esos libros has llevado a la práctica?

Por primera vez, podrás obtener de un libro un compromiso: garantía de éxito. Sí, mi cómplice lectora o lector: te voy a garantizar que si sigues los consejos que vas a encontrar en las siguientes páginas, tus ventas van a aumentar. Eso es lo que me ha pasado a mí desde que las he aplicado. Quizás sea una garantía pignorada. De momento os dejo en prenda este libro para mi posible redención futura.

No obstante, te adelanto que incrementar resultados no es el objetivo, por más que todos los que nos dedicamos a este maravilloso mundo de la venta hemos sido educados y orientados a conseguirlo. La finalidad primera de la acción comercial es conseguir un estado de confianza plena con el cliente. Este tesoro se alcanza en tan contadas ocasiones y solo por contradecir esa mera estadística de la escasez, merece la pena descubrir nuevas maneras de alcanzar la ansiada seguridad con el cliente.

La venta es maravillosa. Lo repetiré varias veces en este libro porque es lo que siento. ¡Y se convierte en algo tan pleno cuando llegas a conectar con tu cliente y acabas sonriendo con él! Logras disfrutar de la venta y haces disfrutar a tu cliente. En ese momento es cuando la venta ha llegado a su mejor versión.

Para ello es condición *sine qua non* hacer un ejercicio de autoconcienciación sobre un principio que da sentido a todo este movimiento orientado a conseguir el placer

emocional del cliente. Se trata de aceptar que la persona está en el centro de la acción comercial. La persona del vendedor y la persona del comprador. Mejorar la vida de la persona es también un objetivo en la venta. Por esta razón me refiero al ejercicio de autoconcienciación como un movimiento: el del *emotional selling* al que voy a intentar convencerte de que te adhieras sin condiciones. Porque es un buen camino para que las cosas te vayan mejor si te dedicas a la venta. Y si no, también.

Una de las cosas más complicadas en la vida es tener bien definido un problema para empezar a arrimarte a la solución. En la venta, después de muchos reveses y también de unos cuantos aciertos, estoy en condiciones de afirmar y confirmar que el problema es *el miedo*. Los vendedores siempre tenemos miedo. Antes, durante y a menudo después de la venta. Tenemos miedo al NO. A que nos rechacen por completo; a que no nos compren todo lo que nos hemos marcado como objetivo ante un cliente; a que no nos compren como hemos planificado; a que nos cancelen la compra ya confirmada; a que no nos... Hay tantas opciones de echar al traste una venta que la lista sería más larga que una jornada a pan y agua.

Pero el miedo no es una sensación exclusiva del vendedor. Los compradores también tienen miedo. Y en múltiples ocasiones es inversamente proporcional al miedo del vendedor. Y su lista de miedos es quizás más corta que la de los vendedores, pero también haría de esa jornada paniaguada que aludía antes un momento de desazón. Se pueden enumerar algunas de las situaciones motivadoras del miedo del comprador, a saber: miedo a comprar de más; miedo a comprar de menos; miedo a comprar y no alcanzar la rentabilidad esperada; miedo a ser engañados; miedo a...

Por tanto, el gran problema en la venta, señoras y señores, es el miedo. ¿Y qué es el miedo? Pues el miedo es una emoción. Déjame que lo repita todo de nuevo porque aquí está la esencia de todo lo que viene en este libro. El problema de la venta viene motivado por una emoción: el miedo.

Parece claro entonces que las emociones juegan un rol clave en esta maravillosa cosa de la venta. Os diré más: un buen vendedor es aquel que controla y gestiona las emociones en sus actos de venta. Y fijaos bien que he dicho que controla y gestiona las emociones. No he dicho sus emociones. Porque solo con las tuyas no basta. También debe ser capaz de hacerlo con las emociones de su cliente.

En la era del *big data*, donde todas las empresas y directores comerciales nos afanamos en sublimar el dato como elemento trascendental y único para consumir una buena venta, te hablo de emociones. Es verdad que sin el control de los datos y sin su análisis, lo normal es que no lleguemos muy lejos. Por tanto, me reafirmo en lo de trascendental. Pero me bajo del tren en lo de único. Por el contrario, aseguro que es más relevante un buen vendedor experto en la gestión emocional que en el análisis abusivo de los datos.

Bien, definir un problema he dicho que resulta peliagudo. Pero ya que lo hemos sacado del armario con tal contundencia, lo menos que debo hacer es desvelar su solución. Si no, maldita la gracia de dejar esto a medias.

¿Y cuál es la solución? Parece normal que si el problema es una emoción, la solución venga de la misma marmita. El miedo es una de esas emociones que muchos catalogan como negativa. En su otro extremo, tenemos las emociones positivas. Pues la solución a una emoción negativa como es el miedo solo puede ser una emoción positiva: la alegría. Lo sé, dicho así, suena un poco *hippie*. Pero los *hippies* fundaron un movimiento contracultural muy potente allá por los años 60. Y mi modesta causa es la de contribuir a fundar un movimiento o, por lo menos, la de adherir cuantos más vendedores mejor a la causa de la venta emocional como te instaba antes. En definitiva, buscar formas de experiencia comercial menos usuales en estos tiempos que pongan las emociones en el centro de su actividad.

En efecto, la alegría es una de las seis emociones básicas comúnmente reconocidas. Por tanto, el objetivo último es alcanzar un estado emocional que concluya en alegría. Pero ¿alegría para el vendedor? Sí, y también alegría para el comprador. Es decir, el vendedor debe ser capaz de disfrutar de la venta y sonreír con su cliente como te anticipaba anteriormente.

Este libro te mostrará cómo evaluarte personalmente para detectar tus emociones y especialmente la del miedo cuando te enfrentes a un acto de venta. Y también a hacer lo propio con las de tu cliente. Más allá de dicha evaluación, te voy a dar las herramientas que estimularán tus emociones positivas y las de tu cliente.

Hace unas líneas, adquiría un compromiso con el éxito en forma de garantía. Y lo hacía sujetado a mi experiencia personal durante más de 27 años en multinacionales del máximo nivel. A lo largo de esas más de dos décadas y media, me ha dado tiempo a enfrentarme a todo tipo de situaciones y a varias culturas empresariales de abordar la venta y, por tanto, al cliente. He disfrutado de momentos en los que la complicidad con el cliente era plena y generaba estados de confianza mutua que permitían resolver situaciones adversas. Y también he sufrido un estrés insoportable cuando tenía que visitar a un cliente con el que no sintonizaba o simplemente me imponía su poder: el poder de comprar y, por tanto, de no comprar.

En ambos casos, me empleaba con lo que podríamos denominar técnicas de convencimiento, pero cuyo origen eran, o bien la propia inspiración del momento, o la propia experiencia, o bien el instinto natural. La realidad es que no utilizaba una técnica concreta, sistemática ni estructurada.

Con el tiempo entendí que detrás de un sí de un cliente hay una única explicación: las emociones. Y empecé a analizar casos vividos en primera persona. Intenté reproducir cada palabra de las conversaciones más críticas con mis clientes; el contexto en el que se daban; cómo me sentía yo antes de la venta, durante y después. Y me encontré que había una serie de patrones que se repetían de forma insistente. Si hay patrón, hay solución, me dije.

Seguí con mis investigaciones, compartiendo mis teorías con colegas de profesión; descubriendo aspectos hasta entonces desconocidos para mí con expertos en gestión emocional y con maestros de la venta emocional. Por eso, quiero agradecer aquí y

ahora a alguien que me inspiró en muchas de las teorías que se recogen en este libro y que he aplicado no solo en mis ventas, si no también en todos los ámbitos de mi vida: Albert Cunillera i Martínez. Un genio, un mago, un traductor de problemas complejos, un sintonizador sin igual y un alquimista de la comunicación, de la estrategia digital y, por su puesto, de la venta. Albert es el auténtico padrino ideológico de este libro.

Pero también quiero reconocer la huella en mis teorías y métodos de otros ilustres y exitosos profesionales como Inma Puig, Jurgen Klaric, Raquel Davó, Pilar Jericó, Enric Lladó, José Antonio Marina o Salvador Carrión. Y de aquellos que en algún momento han formado parte de mi vida y me han enriquecido más de lo que ellos siquiera se imaginan en muchos sentidos, como David Meire (presidente de Hurley EMEA y ex VP Western Europe en Nike), David Carmont (VP General Manager UK en Nike), Elena Foguet (Business Director en Value Retail Spain), Oriol Tomás (miembro de la directiva del FC Barcelona y presidente de Intesport España), Javier Ortega (General Manager Southern Europe en Puma), Mariano Ortega Reja (director de compras en El Corte Inglés), Silvestre Segarra (director general de la cadena de tiendas Sprinter) y Juanma González (director de compras de la cadena de tiendas Décimas). Toca decir ahora que ha habido bastantes más y es cierto. Rigurosamente cierto, y me dejo a algunos con los que estoy cometiendo una injusticia por no nombrarlos en la lista. Pero formáis parte de mí y espero poder tener la oportunidad de reconocéroslo.

No pretendo trascender con la escritura de esta obra ni sentar muchas cátedras. Y al escribir las primeras páginas reconozco haberme sentido un poco extraño por debutar en este arte. Si acabo defraudando a algunos, lo siento. Queda dicho el descargo aunque no me libre de futuras hogueras de la crítica. En cualquier caso, he disfrutado como hacía tiempo que no sentía escribiendo este libro. Y eso también cuenta y mucho.

Si hay patrón, hay solución he escrito antes. En efecto, la solución la encajé en un molde que, honestamente, podemos aplicarlo no solo a la venta, sino a cualquier situación de nuestras vidas. A ese molde lo bautizamos Albert y yo como el método B:Water. Un nombre que está muy relacionado con el taoísmo. Veremos en el tercer apartado del primer capítulo más sobre el taoísmo.

El método B:Water es como un viaje. El viaje entendido como tránsito desde un problema a una solución y donde coexisten tres pilares que están presentes en todos los órdenes de la vida: las emociones, las habilidades y las acciones. Veremos la trascendencia de esta *santísima trinidad* omnipresente en la venta y cómo varía su manejo cuando estamos en la fase problema o cuando estamos en la fase solución.

Espero que te sirva de inspiración y si entiendes el método B:Water como una herramienta útil, os animo a que lo llevéis a la práctica inmediatamente. Te aseguro resultados muy positivos y sorprendentes. ¡Bienvenido al movimiento *emotional selling*, donde la persona está en el centro de la acción comercial! Espero poder emocionar tus emociones.

Capítulo 1

El viaje del tao

- 1.1. Resulta que la venta es más sencilla de lo que me creía.
- 1.2. Baño de realidad: no siempre se vende lo que uno quiere.
- 1.3. Descubriendo el tao.

1.1. Resulta que la venta es más sencilla de lo que me creía

Desde que era un adolescente me he sentido muy seducido por el mundo de la venta. Me fascinaba el mercadeo que solía perpetrar con mis amigos, a veces intercambiando cosas y otras haciendo unos pinitos vendiendo menudencias por módicos precios que me servían para mantener a flote mis pequeños caprichos típicos de la edad. Recuerdo que en una de esas ocasiones que me concedí para menudear, compraba *cassettes* vírgenes y los grababa en casa con discos que eran *top* de ventas de la época. Los llevaba al colegio y los vendía por el doble de lo que me habían costado. ¡La rentabilidad era más que suculenta! Tenía un buen mercado y una clientela fiel, entregada a mi servicio. A menudo, les personalizaba la grabación según la petición del solícito compañero.

Cuando alcancé la mayoría de edad y ya podía ser empleado oficialmente por una empresa, empecé a trabajar en los desaparecidos grandes almacenes Galerías Preciados. Tuve la suerte de hacerlo en una de sus tiendas más populares en España, la que estaba en Portal de l'Àngel de Barcelona, donde el tráfico de gente era espectacular. Eso era todo un logro para un muchacho del barrio barcelonés de Sant Andreu y de recursos limitados, que alternaba los estudios universitarios con el primer empleo. Al principio iba solo los fines de semana. Entraba por la puerta especialmente señalada para los empleados (eso ya de por sí molaba; te daba una categoría o al menos a mí me lo parecía).

Recuerdo que el jefe del departamento me asignaba el objetivo de venta del día. En pesetas, claro. Era finales de los 80. Entonces hacía mi aparición estelar en la planta de venta ya enfundado con mi traje y corbata. Me solía tocar, o bien la de deportes (¡toda una bendición!), o bien la de caballeros (¿quién era el genio responsable de distribuir a los noveles en cada sección? ¡En mi vida me había vestido hasta ese momento con una americana!).

En mi primer día de Galerías Preciados afortunadamente me asignaron a deportes. Aún recuerdo el objetivo: 68.000 pesetas, que traducido, para los que no han conocido a Naranjito, vienen a ser unos 409 euros. De la época. No vaya a parecer que esta cantidad sin ponerla en situación temporal fuera un regalo para un jovencito que debutaba en esto de las ventas de cara al público. Era una cantidad que para lograrla había que sudar la corbata. De hecho, me mantuvo en tensión hasta que en mis cuentas de cada venta que anotaba a mano en el papelito que llevaba en el bolsillo no totalicé las estresantes 68.000 pesetas. Conseguí llegar a la cifra. Y eso me permitió que me llamaran para una segunda vez.

Para esta segunda jornada, el objetivo fue de 83.000 pesetas (esta cantidad no la recuerdo, pero la tengo guardada en mis papeles que todavía conservo por los cajones de casa y que de vez en cuando ojeo para reconfortarme conmigo mismo). Pero esta vez me destinaron a caballeros. Supuse que el precio medio de los productos que había en esa planta era más alto y de ahí el incremento versus el día del debut.

Lo más memorable de ese día no fue que logré el objetivo de nuevo y me aseguré seguir siendo reclutado por los empleadores de los grandes almacenes. La anécdota fue que, a mis 18 años, sin experiencia en sastrería y sin que nadie me hubiera explicado nada sobre los secretos del costureo masculino, ¡tuviera que coger los bajos del pantalón de un traje y encoger las dos sisas de la americana! Se lo hice a un señor despistado y, supongo que ingenuo, que se puso en mis manos. Quiero pensar que le importaba poco cómo quedaría aquella obra de arte del alfayate espontáneo que tenía arrodillado clavándole alfileres en los bajos del pantalón. Se lo hice y no se recibieron quejas del resultado. ¡Definitivamente, era un cliente agradecido!

Estuve un año y medio trabajando ininterrumpidamente los fines de semana y las vacaciones de Navidad y de verano, y puedo decir con orgullo que jamás falté a la cita con el objetivo que me encomendaban. Pero sobre todo esa época sirvió para reforzar mi querencia por el mundo de las ventas. También me hizo concebir que vender era una actividad que se me daba bien y que quizás no eran tan compleja y aterradora como pudiera parecer vista desde la barrera.

Durante un par de años más compaginé mis estudios universitarios con las tareas de vendedor en una distribuidora pequeña de artículos deportivos que, otra vez más visto desde la distancia, la recuerdo entrañablemente y que intuyo tuvo un peso decisivo en lo que vendría después.

Ese siguiente paso se dio con la carrera universitaria finalizada. Vi un anuncio publicado en *La Vanguardia* (entonces los empleos se ofrecían fundamentalmente en los diarios) que pedía un vendedor para la zona de Cataluña y Baleares para una importante firma del sector deportivo. ¡Esta es la mía!, me dije. Y me lancé en tromba a por el puesto. Envié mi *curriculum vitae* a la dirección de la agencia de selección y esperé que el teléfono sonase. Durante dos semanas no hubo noticias. Y decidí llamar. Conseguí que se pusiera al teléfono la persona que llevaba el proceso de selección. Me dijo que no tenía noticias de mi candidatura y aproveché para presentarme

y, por supuesto, venderme. Me sirvió para colarme en un proceso del que, de no haber mediado aquella llamada, nunca hubiera formado parte. Fui superando entrevistas hasta que al final conseguí ser escogido. El premio era enrolarme como vendedor (la función me encantaba como ya he comentado) y además... la empresa empleadora era ni más ni menos que Nike.

Durante algo más de 15 años estuve trabajando con diferentes roles, desde vendedor hasta la posición de *sales manager*, en el departamento de ventas de Nike, una multinacional, americana y líder absoluta en su sector. Ese liderazgo lo hacía evidente a todos sus interlocutores con una rotundidad portentosa. Capaz de transformar el mercado girándolo como un calcetín al son de sus estrategias y de imponer modelos de negocio que se ajustasen a las necesidades del gigante del deporte. Y la relación que el equipo de ventas mantenía con los clientes era, digamos que habitualmente, hegemónica.

Visto con perspectiva y para cualquier vendedor podría decir que era una situación ciertamente privilegiada. El diálogo que se establecía con un cliente te daba algunas posiciones de ventaja para las habituales negociaciones. Vamos, que te hacía la vida un poco más fácil. La lucha más feroz era por lograr los imponentes objetivos o *targets* (en el argot americano) internos que cada temporada tenía. En los primeros años, como vendedor, tenía que traer los pedidos hasta cumplir la cifra. En los últimos me tocaba como *manager* repartir esos *targets* al equipo y asegurar que se alcanzaban plenamente, cuantitativa y cualitativamente.

Se producían situaciones ciertamente curiosas. Como la de clientes que para mantener el acceso a la marca debían comprar un volumen mínimo no siempre de su agrado y con un contenido dirigido y cerrado. O clientes que estaban excluidos y, por tanto, sin tener posibilidades de compra y que te imploraban ser admitidos como tales (a veces, con algún incentivo para facilitar la decisión. ¡Obviamente, siempre rechazado!).

El caso es que ese modelo de relación con los clientes generó también un sistema de trabajo y una concepción sobre lo que son las ventas y cómo llevarlas a la práctica. Estar ejerciendo durante 15 años una función bajo un mismo molde te hace llegar a creer que así son las cosas, siempre. En cualquier empresa, en cualquier sector.

Si bien yo me hacía de vez en cuando un autoexamen de conciencia a la vez que intentaba tocar tierra sobre lo que debía ser la cruda realidad, lo cierto es que se acabó imponiendo mi día a día y estando mucho más cómodo pensando que para vender, el camino que estaba andando era el más común.

De alguna manera no prevista ni tampoco buscada, se estaba generando una especie de sometimiento de una de las partes a la otra. En este caso, del proveedor al cliente. Y el sistema que se había ido construyendo paulatinamente sobre ese modelo le daba una cierta normalidad a esa forma de relación tan inusual y que se había institucionalizado.

He empleado la palabra sometimiento que aplicada al mundo de los negocios sueña un tanto brusca. Dice la Real Academia Española de la Lengua (RAE) que el sometimiento es la acción y efecto de someter. Investigando un poco más sobre cómo

la psicología entiende este concepto, habla de un acto mediante el cual una persona maltrata a otra, la obliga a hacer algo contra su voluntad, a la fuerza y la hace sentir profundamente mal. El sometimiento, por tanto, parte de un sentimiento de perversión que hace que una persona, consciente o inconscientemente, se sienta superior al otro y disfrute con placer maltratándolo. El peligro del sometimiento entre humanos reside en el hecho de que, al ser consciente, muchas veces se genera un sentimiento de adicción o de goce que el que somete desarrolla, por lo cual este sometimiento se vuelve un acto común y cada vez más exacerbado.

Bien, quizás se me ha ido el teclado hablando de sometimiento, es verdad. Pero sí puedo reconocer algún patrón que se daba por parte de bastantes clientes en su manera de gestionar su vinculación comercial con alguien tan poderoso como Nike y que les permitía seguir abriendo la persiana cada día con más facilidad. Me refiero al hecho de que se observaba en muchos clientes un sentimiento de adicción a la marca, de admiración reverencial hacia un proveedor que era capaz de exhibir con contundencia, pero también con una riqueza de recursos exuberantes, unas habilidades para conectar con el consumidor únicas e hipercautivadoras. Y no solo en su sector, sino de manera global.

Cuando trabajas para un gigante tan conocido y tan arrebataador te posicionas con una cierta altanería en tus círculos más próximos. Te sientes envidiado en muchísimas ocasiones. Y hasta es posible que te ganes un plus de respeto del entorno por el mero hecho de trabajar para una marca con ese poder de seducción.

Y en honor a la verdad, y por dejar las cosas en su verdadero sitio, era y es un privilegio haber formado parte de un proyecto tan ambicioso y potente como Nike. Muchas de las cosas que sé y que soy se las debo a esta empresa. Una escuela, entre otras cosas, de ventas. Y un lugar común para grandes profesionales que han logrado posteriormente hacer carrera de forma brillante.

En definitiva, la huella que me dejó es la que te contaba hace unas líneas y que de alguna manera había empezado a engendrar en mis tiempos de Galerías Preciados: un sentimiento de que la venta no era tan complicada como pudiera parecer. Incluso, además de divertida, te permitía conseguir los resultados con cierta comodidad.

La venta no tiene una sola forma ni
una única manera de interpretarla.
No hay que dejarse llevar por los buenos
momentos, pero tampoco por los malos
resultados

1.2. Baño de realidad: no siempre se vende lo que uno quiere

Tras esos maravillosos 15 años se me presentó una oportunidad de las que te hacen tambalear los cimientos de tu tranquilidad. Apareció la posibilidad de comenzar desde el más absoluto cero un proyecto entusiasmaste. Una de aquellas iniciativas que conllevaba todos los principios activos de la emprendeduría. Solo que con «pequeños matices» que hacían la toma de la decisión por aceptar o no el cambio más excitante y enrevesada. Vamos a ver cuáles eran esos matices.

El proyecto suponía arrancar para Iberia (España y Portugal) la marca Puma. Durante más de 25 años había sido gestionada por una familia que se encargó de su distribución únicamente para el mercado español. Pero en el 2009 la propiedad de la marca alemana dio un paso al frente por controlar el 100% de sus derechos de explotación. Como suele ocurrir en estos casos, el traspaso no suele ser neutro ni sin incidentes. Y los hubo. De dimensiones portentosas porque lo que había en juego era demasiado jugoso. Obviamente, la propiedad de Puma litigó hasta las últimas consecuencias para recuperar la marca.

Mientras se acababa de resolver el conflicto por la vía legal, yo tenía que tomar mi decisión. Cambiar o no cambiar, esa era nada más ni nada menos que la cuestión. En un momento en el que tenía una estabilidad laboral, profesional y emocional poco menos que envidiable.

La oferta por otro lado era ciertamente tentadora y no por lo que puedas pensar. Lo seductor del nuevo proyecto residía en que había que construir todo, absolutamente todo desde cero. Fundar la empresa; contratar personal; decidir la estrategia y remontar el negocio, que a resultas de todos los vaivenes del cambio de manos y del contencioso legal estaba dejando a la marca en los huesos. En definitiva, un *business case* de escuela de negocios en toda regla solo que estaba pasando de verdad. Todo ello reconozco que me sobrecitaba. Era emprender un negocio, pero de una marca de carácter global.

El contexto del mercado tampoco era el más favorable. Te animo a remontarte al año 2009 y siguientes. España estaba sumida en una crisis galopante y el sector del deporte en el que casi siempre me había desarrollado estaba muy golpeado.

Entonces cogí un papel en blanco, tracé una línea por el medio de arriba abajo y empecé a poner en la izquierda las cosas que creía me eran favorables si me decidía por saltar. Y en la derecha, las negativas. Reconozco que empecé con cierta holgura a tirar unas cuantas ideas y situaciones en la parte derecha. Tanto es así, que me paré al cabo de un rato porque la lista superaba con demasiadas creces a la de la izquierda y me estaba condicionando demasiado.

Me concentré en exprimirme por sacar a relucir todo lo que creía que me podía beneficiar. No me salieron muchas más opciones. Así que allí me tenía. Delante del papel. Para hacerlo más académico, le puse una valoración cuantitativa a cada idea

porque obviamente no todas podían valer lo mismo. Y yo, para mí, que aquí hice algunas trampillas al solitario. Porque en alguna parte del cerebro que más adelante en este libro exploraremos se me había empezado a configurar una inclinación hacia la parte siniestra de la hoja (entendiéndose como siniestra, el lado zurdo del papel).

Y, a pesar de no tener ni la mitad de las alternativas positivas versus las negativas, la suma de la valoración salió claramente volcada hacia el sí del cambio. ¡Bueno! Pues había llegado la hora de tomar partido. *¡Et voilà!* El corazón dijo sí. En efecto, digo el corazón porque ahora, pensado desde la distancia, tengo muy claro que el único componente que me motivó a decidir afirmativamente por el cambio fue estrictamente emocional; como la inmensa mayoría de las decisiones que tomamos por más inconscientes que seamos o por más que no queramos reconocerlo. Si lo hubiera hecho de una forma rigurosamente racional, hoy no podría escribir estas líneas diciendo que acepté la oferta de Puma. Por cierto, ahora también ya puedo afirmar que me alegro muchísimo de haber dado ese paso porque mi crecimiento personal y profesional ha sido exponencial gracias a esta estupenda empresa.

Esa decisión, insisto, tuvo un acicate basado en el disparo emocional que se me produjo interiormente y que emitió un mensaje a mi cerebro límbico para que el neocórtex diera un aprobado a Puma. Las emociones que se pusieron en juego en esta partida fueron las que combinaron, por un lado, la confianza en mí mismo que me impulsaba a aceptar el reto y, por otro, la sorpresa. Un desafío que no era ni mucho menos menor. ¡Más excitación para mí y mi inquieta personalidad! A su vez, se me presentó el factor sorpresa de un proyecto con el que no contaba. La suma de la confianza y la sorpresa nos suele generar a las personas una emoción asociada a la curiosidad (otra circunstancia que me espolea de manera singular).

Así que con pesar me armé de un cierto valor (porque no era tan inconsciente como para saber a lo que estaba renunciando) y presenté mi dimisión en Nike. Y obviamente dije sí a Puma.

En tiempo récord tuve que reclutar todo un equipo nuevo compuesto por varias docenas de profesionales que debían tener ante todo dos características imprescindibles: pasión por la venta y un espíritu alegre. Mi intención era dotar al departamento de algo que calificué como *buenrollismo*. Recuerdo que a Yolanda Menal, extraordinaria profesional de la gestión de los recursos humanos con una larguísima trayectoria en multinacionales y que colaboraba en el proyecto para, entre otros menesteres, la selección de los candidatos, el término le sorprendía y le hacía sonreír.

Lo que vino luego no estaba en ninguno de los lados de mi famoso papel decisivo. Al escenario externo, con ese mercado revuelto y en caída libre, se le sumó una situación interna en Puma vamos a calificarla de desordenada. La compañía había disfrutado en los años recientes de un esplendor de ventas y de adhesión masiva de los consumidores que le había conducido a una especie de conformismo y con unos cuantos deberes por hacer para capear lo que en ese momento se estaba produciendo en los mercados, no solo el nacional, sino el global también.

Pues nada, que había que remar más y más fuerte. Y con esas cartas nos tuvimos que enfrentar al mercado. Te recuerdo que yo llevaba instalado el chip del formato de venta de Nike, donde las cosas en el área comercial sucedían con cierta comodidad. Entonces, llegó el momento en que llamamos al primer cliente para que viniera a ver la colección a nuestro *showroom*. Ese era un paso obvio e intrascendente para mi modelo Nike. Este cliente aceptó la visita, aunque no lo noté especialmente motivado por llevar a cabo ese movimiento, insisto, aparentemente banal. Hicimos lo mismo con algunos más de los llamados *key accounts*. El entusiasmo generalizado demostrado por cada uno de los que eran convocados al *showroom* era, digámoslo así, escaso.

Aquí empecé a recibir las primeras señales de que quizás algo no funcionaba como siempre me había manejado. Pero la confirmación se dio cuando ese primer cliente se expuso a nuestra colección y a todo el argumentario que habíamos preparado. Impecable desde el punto de vista estratégico y que hubiera sacado magnífica nota en una hipotética auditoría de la cátedra de *Sales Strategy* de Harvard.

¡Pero ay, amigo! A las primeras de cambio recibimos el primer bofetón: el anuncio del presupuesto máximo que traía el cliente para la marca. Y era más o menos unas ocho veces menos que el que venía manejando con él solo unos meses antes al otro lado del río (léase Nike). Siguió las malas noticias. No estaba dispuesto a comprar en todas las categorías que le presentamos.

—¿Cómo? —le inquirí con esa sorpresa que te llevas cuando después de años de matrimonio feliz, tu pareja sin esperarlo, sin avisos previos, te dice que te deja (¡no lo digo por experiencia!)—.

—Lo que oyes, querido —me dijo—. En realidad, no fue así, pero permíteme que te lo dramatice un poco para darle más contundencia a la escena.

Más malas nuevas. No solo el presupuesto era ridículo para mis estándares y no nos compraría todo el surtido que habíamos preparado, sino que además nos exigía unas condiciones de descuento abusivas, de nuevo, teniendo en cuenta las que habitualmente le aplicaba en mi anterior etapa.

Ante semejante desafío saqué mis uñas protegiendo mis derechos como proveedor imprescindible y necesario que me creía. Y tracé una bonita línea roja esperando la capitulación del cliente. No levanté la cabeza hacia arriba y miré de medio lado hacia mi derecha en perfecta señal de altanería, pero en mi imaginación sí. Bueno, venga. No me las voy a dar de chulito porque tampoco me comportaba de esta manera en mis tiempos de Nike. Pero me vas siguiendo, espero...

Y entonces pasó lo que nunca me podía esperar. El cliente dijo no. Era él quien ponía su línea roja y me daba un clásico lentejas, o las tomas o las dejas. Será un farol, me dije a mí mismo, y me mantuve firme esperando que reculara. ¡Y no lo hizo! Pues nada. Piénsatelo con calma, le das dos vueltas y nos hablamos de aquí a unos días, le solté con una seguridad que ya empezaba a estar muy menoscabada. Que lo que te he presentado te va a hacer ganar mucho dinero, lo vas a vender genial... En fin, lo típico.

Y al día siguiente hizo acto de presencia el segundo cliente. ¡A ver con lo que nos viene este! Pues tres cuartos de la misma ración. Más exigencias en forma de lentejas. ¿Pero esto qué es?, me gritaba a mí mismo. Otro duelo rematado con una cita *a posteriori* para ver si llegábamos a un acuerdo satisfactorio. Satisfactorio para mí, claro.

Las peores noticias estaban por llegar al tercer día. El cliente que nos visitaba no lo hacía para comprarnos lo que le habíamos presupuestado ni cómo. Lo hacía para advertirnos que no nos compraría. ¿Pero nada? Le dije. Nada, me respondió. Le insistí: ¿pero hombre, no te acuerdas de mí? ¡Soy el de Nike! Como si oñera llover. Nada, me repitió.

En tres sesiones de venta me había dado cuenta de que mi escenario había cambiado radicalmente. El baño de realidad había sido incluso algo excesivo. Resulta que no siempre se vende lo que uno quiere, ni tan solo como uno quiere. ¡Acabáramos! Pues había que hacer un *reset* en toda regla y reformular primero mi sentido de la realidad y luego, obviamente, mi estrategia comercial.

Reculé unas cuantas posiciones y tracé mis líneas rojas unos palmos más atrás de donde las traía. Cambié las cartas para adaptarlas a la nueva partida. Y arrancamos las ventas con unos paradigmas que por más que me los intentaba meter en vena, me costaba aceptarlos un mundo.

En el sector del deporte se trabaja más o menos como en el de la moda. Y el año se divide, normalmente, en dos campañas: la de verano y la de invierno. Se suele vender de forma anticipada, unos seis meses antes de que el producto se sirva en el mercado.

Los tres primeros años discurrieron con este tipo de penurias en los que la suma del desastre exterior de ese mercado en crisis y la querencia disminuida hacia la marca me habituaron a convivir con un espíritu de lucha y resiliencia máximo. Y el panorama me obligaba a conducir a mi equipo a mantenerse en ese tono combativo y de resistencia a pesar de que algunos de los golpes eran especialmente duros.

De repente, la suerte empezó a cambiar y la marca empezó a ser mucho más atractiva para el consumidor y, por ende, para la distribución que mediaba entre Puma y el mercado. Las ventas repuntaron y nuestra percepción ante los clientes también comenzó a prosperar. Disfrutamos de un par de campañas de buenos resultados que de alguna manera me retrotraían a ese pasado glorioso de la época del *swoosh* (nombre del logo de Nike).

Dicen que la alegría dura poco en casa del pobre, por aquello de traer un refrán a lo que pasó poco después. Aunque no procede bajo ningún concepto asignar esta condición a una marca global de la resonancia de Puma. Las colecciones bajaron algunos pistones en su nivel de seducción y el *appealing* de la marca tampoco mantuvo su cota esperable.

Resultado: bajón de ventas. Y no un bajón relajado, sino de aquellos en plan de dientes de sierra que hacen daño en un PowerPoint. Mi desconcierto alcanzó en ese momento magnitudes superlativas. Porque en ese escenario tampoco estaba habitua-

do a competir. Sí que me había enfrentado a situaciones defensivas de los clientes en Nike y que lo pagaban con algún retroceso. Pero cuando eso sucedió, en contadas ocasiones, siempre era con caídas muy suaves. El respeto hacia la marca se mantenía incluso en circunstancias adversas. Y he dicho respeto hacia la marca. Porque este concepto es clave para entender lo que te explicaré en el próximo apartado.

Entonces, ¿por qué ese comportamiento tan hostil a las primeras de cambio cuando venían peor dadas? No le encontraba una respuesta racional al asunto. Tanto esfuerzo, tanta dedicación y una coherencia estratégica de primer nivel merecían una respuesta más amable de los clientes. Pero la realidad era tan tozuda como para devolver en forma de resultados negativos lo que los clientes necesitaban de Puma.

La respuesta al éxito de una venta
no está en el resultado. Está en
por qué has tenido ese resultado

1.3. Descubriendo el tao

Andaba sumido en un tiovivo de emociones que era incapaz de interpretar y mucho menos de entender. Mi mayor desazón era que tras parecer que recuperábamos la senda de la alegría y los buenos resultados todo volvería a mi reconocible normalidad. En buena lógica, una vez se alcanza la estabilidad en esta industria, los datos positivos tienden a sucederse. El hecho de volver hacia atrás cuando el proyecto empezaba a despegar me provocó muchos ratos de reflexión e investigación.

Mi cabeza se volvía loca intentando encontrar una explicación razonable a la bajada de las ventas. Pero, sobre todo, a movimientos demasiados bruscos que se daban tanto al alza como en negativo. Mis primeras conclusiones me llevaron a pensar que la debilidad era de orden interno: las colecciones que habíamos lanzado al mercado cuando las ventas se dispararon eran buenas. En el momento del nuevo descenso posterior, no tanto. Por ahí me di la primera explicación.

Adicionalmente, la capacidad de conectar con el consumidor había sido más atractiva coincidiendo con el ascenso. Y concluí que quizás mis colegas de marketing no habían dado en el clavo con la misma certeza cuando la ola fue de bajada.

Bien, para una primera vuelta me pareció suficiente y me daba una razonable justificación. Pero cuando seguí en la reflexión y caí en la cuenta de que los movimientos de subida y bajada eran tan exagerados volví a mis tiempos de Nike. Y recordé que esa situación allí no se daba. ¿Por qué? En la respuesta a esa pregunta estaba la gran explicación a todo ese problema. Intuía que si esclarecía qué motivaba a los clientes a despachar con unos resultados tan dispares su relación con la marca Puma

estaría mucho más cerca de cumplir con el cometido que tiene todo responsable de ventas: vender más y mejor.

En el apartado anterior insistía en que los clientes castigaban pocas veces a Nike y cuando lo hacían era de manera moderada porque sentían respeto por la marca. Desde este punto seguí cavilando. Y el concepto de respeto a la marca me martilleaba la cabeza. ¿Por qué ese respeto?

Y entonces tuve la primera visión de lo que estaba sucediendo. En realidad, lo que los clientes sentían por Nike no era respeto. Era algo más parecido al miedo. Temían que, si respondían a la marca con un descenso más severo que el que en realidad le mostraban, podían recibir represalias. ¿En qué sentido? En bajada de condiciones y por tanto de su rentabilidad. En tener limitado el acceso a determinadas prebendas que Nike ofrecía a los clientes más fieles. O, incluso, poder ser expulsados del listado de clientes a los que vendía.

Por tanto, había miedo. ¿Qué es el miedo? Profundizando en mis investigaciones, supe que el miedo es una emoción. Y aquí fue cuando todo empezó a encajarse en mi cabeza de una manera mágica. Si lo que mantiene a los clientes con un comportamiento estable para una marca como Nike es el miedo, y el miedo es una emoción, parece más que justo concluir que las emociones juegan un rol importante en el mundo de la venta.

Además, si con Puma se estaba produciendo un efecto contrario y eran capaces de dar la espalda sin grandes remordimientos era porque no se sentían especialmente comprometidos con la marca. Y el compromiso se alcanza cuando hay un estado de confianza intenso. La confianza es otro estado emocional. Más adelante, en el apartado 6.5 del capítulo 6 dedicado a las habilidades para la gestión emocional, te enseñaré cómo conseguir ese estatus de plena confianza.

Las emociones se habían presentado en mi vida profesional avisando, pero sin saberlo. Actuando, pero no siendo consciente de ello. De repente, me di cuenta de que no tenía ni idea de qué era eso de las emociones más allá de ser una palabra que todo el mundo usa con mucha frecuencia. Por cierto, siendo eso cierto, que lo es, pasará porque están presentes en muchos actos de nuestras vidas y no somos conscientes en la inmensa mayoría de las ocasiones.

Tenía que estudiar el mundo de las emociones a fondo. Necesitaba saberlo todo. Había dado con la clave y desconocía de qué iba el mundo de la gestión emocional. Me compré un montón de libros (no menos de quince). Me entrevisté con muchas personas expertas en la materia. Y a partir de todo ese proceso de investigación fui configurando mis propias teorías. Porque si bien hay mucha literatura de alcance sobre las emociones en general, no hay tanta específica vinculada a las ventas (recomiendo un libro magnífico de Raquel Davó y Miguel Ángel Díaz titulado *Feeling: inteligencia emocional aplicada a la venta*). Hoy en día, ya hay mucha aceptación del impacto emocional en lo comercial y se asume de una forma bastante generalizada la estrecha relación que existe. Pero observo bastante campo abierto a la ciencia para

ampliar y mejorar las investigaciones que ayuden a conocer mucho más profundamente el comportamiento de un comprador y un vendedor cuando interactúan y cómo las emociones van configurando el mapa de decisiones que se van tomando.

Mi visión de las ventas se había transformado. Había crecido profesionalmente entendiendo que el único camino para triunfar era construir un modelo estratégico sólido y hacer un control y seguimiento estrechísimo a los resultados y a la obra del equipo. Y eso es rigurosamente necesario. Y vislumbro que lo seguirá siendo siempre. Pero se me había aparecido como una revelación un nuevo factor desconocido y en el que no había sido ni entrenado, ni educado, ni capacitado. El factor emocional. En contraposición a lo racional que hasta entonces había imperado en mi desarrollo profesional.

Como quiera que las emociones son reacciones psicofisiológicas de las personas, mi foco también empezó a cambiar. Porque no era posible adentrarse en el territorio emocional sin centrarse igualmente en las personas. Luego, tenía que entender lo mejor posible a las personas. Y, para ello, el paso decisivo era poner a las personas en el centro de mis decisiones.

Toda esta mutación personal que se estaba produciendo no solo en el plano profesional, sino también en el personal era una auténtica transformación interior. Se estaba produciendo una experiencia emocional muy intensa en la que había unos pilares que se estaban afianzando de forma muy significativa: el mundo de las emociones conjuntamente con el de ponderar el valor de las personas.

Esta experiencia emocional ha resultado ser como un viaje. Es lo que llamo el viaje del tao. Una transición entre una forma de entender la profesión de la venta con una aproximación puramente racional hacia otra mucho más imbricada en la razón de ser de las personas. En definitiva, el primer propósito de todos debería ser legar a este mundo un escenario mejor, más humano. Y esta tarea también se puede hacer desde la acción comercial.

En la introducción hablaba del taoísmo como una tradición filosófica y religiosa que proviene de China y que fomenta vivir en armonía con el tao. Recogiendo los fundamentos de esta tradición basaré los conceptos que me gustaría trasladarte si quieres aplicarlo cuando compartas tu trabajo con un cliente. La idea fundamental que rige el taoísmo es que todo fluye y que no debemos pretender blindarnos y permanecer estáticos. El tao fluye constantemente y solo cuando comprendemos su naturaleza cambiante se logra alcanzar la paz, porque quien acepta y sigue al tao se hace con el tao.

En la venta también hay un flujo permanente de estados de ánimo, desde esos movimientos emocionales que en uno mismo se dan hasta los que se producen en la interacción entre comprador y vendedor y que es necesario controlar y dominar. No con el objetivo de vender más, sino con el de vender mejor. Porque vender mejor quiere decir consumir con la venta un estado de confianza pleno; alcanzar el placer estable con el cliente tras cerrar un ciclo como es la venta sabiendo que se ha conquistado su satisfacción emocional. En suma, que la venta debe ser un acto entre dos

personas en el que el resultado final es que se disfruta de todo ese momento que se enriquece con una sonrisa sincera.

Si todo fluye de esta manera, no tengas ninguna duda de que venderás más. La gran diferencia es que a ese resultado no llegarás porque es tu objetivo principal, sino porque es la consecuencia de que has realizado correctamente tu propio viaje del tao.

El viaje del tao es una experiencia
emocional que te servirá para poner
a la persona en el centro
de tu acción comercial
