

Prólogo

Hace algunos años Enrique de Mora se embarcó en la «cruzada» de relacionar el *management* —la disciplina de dirigir empresas y personas— con facetas más cercanas del día a día. Su objetivo, como él confiesa, era escribir sobre el mundo empresarial de manera entretenida y creativa y, al mismo tiempo, destilar mensajes sobre la forma de gestionar organizaciones y personas. Y cumplió su objetivo. Logró acercar (y desmitificar) el mundo empresarial para profanos y expertos y lo consiguió con un estilo innovador y muy personal. Enrique es capaz de escribir narrativas con textos que enganchan desde la primera línea, tramas bien contadas en las que apetece seguir devorando páginas para conocer los desenlaces, personajes reales a los que todos ponemos caras y, sobre todo, con un sentido del humor agudísimo e inteligente. Todo ello lo ha vuelto a lograr con el nuevo libro que el lector tiene en sus manos.

El mundo de la empresa no puede separarse de la cultura en donde se ve inmerso y para conocer una compañía en profundidad se han de analizar también variables de otro tipo. No es lo mismo una empresa en Sevilla que en México o en Hong Kong, porque ni lo son sus habitantes, ni sus costumbres ni los hábitos personales de quienes van a trabajar en ellas. Por ello, los ocho relatos que componen el libro zigzaguean entre la cultura, el trabajo y la vida. Tienen diversos ingredientes: por un lado, ha acudido a distintas fuentes cultu-

rales, desde la literatura y arquitectura, hasta la gastronomía, el cine o la antropología. Por otra parte, ha sabido mezclar la realidad y la ficción, el drama y la comedia, la sonrisa y la reflexión... como en la vida misma; y con diversos escenarios como telón de fondo para conseguir que el viaje sea aún más agradable (Alhambra, el corazón de África, la costa Oeste de un país imaginario, Barcelona, Madrid...). Y, por último, los temas que trata son interesantes y caracterizan la preocupación y el día a día de cualquier empresa: la orientación al cliente (incluso en una funeraria), la negociación, la comunicación, el desarrollo personal, la gestión del silencio o el choque y gestión intergeneracional...

Un libro refleja la personalidad y experiencia de su autor. Enrique es un consultor de empresas muy innovador, tanto en sus planteamientos como en sus metodologías. Y esta forma de ser y de hacer, la traslada a su narrativa. Los relatos que componen el libro están llenos de pequeños detalles. Los personajes no son figuras planas, sin personalidad ninguna, resultan creíbles, están llenos de complejidades, como es el carácter de cualquiera de los mortales. Son presentados a través de matices sutiles, que definen procedencias o caracteres, y que se recogen en algunas expresiones como los «dos collares dorados kilométricos», «abdominales esculpido con cincel» o, por ejemplo, en el arte de la contemplación de un *strip-tease*... Cualquiera de ellos tiene (o tuvo) vida detrás.

Los mensajes de los ocho relatos nos abren puertas a la interpretación para que podamos extraer algo más. Para ello, Enrique huye de los contextos tradicionales (propio de su capacidad de innovación) y nos invita a reflexionar sobre el aprendizaje o el *mentoring* a través de las conversaciones de un abuelo africano con su nieta o la gestión de la incertidum-

Prólogo

bre y la negociación a través del arte de la buena cocina. Y todo ello, aderezado con sentido del humor.

Necesitamos reírnos más en nuestras vidas, aunque sea sólo por prescripción médica. Tal como explica la Universidad de Indiana, la risa relaja los músculos tensos, reduce la producción de hormonas que causan el estrés y ayuda a incrementar la absorción de oxígeno en la sangre. Así pues, el libro de Enrique no sólo nos ayuda a reflexionar y aprender, sino que colabora para que estemos un poco más sanos. El humor es más negro que en su exitoso primer libro, *Funny-Pop*, y por ello más arriesgado y puede que hasta más divertido. Hay muchos gags, mucha ironía y mucha inteligencia. Posiblemente, las cosas nos irían mejor si supiéramos quitarle algo de importancia a nuestras vidas y empresas, desdramatizáramos lo que nos ocurre y supiéramos incorporar alguna sonrisa que es lo que se consigue en este libro. Enhorabuena, Enrique.

PILAR JERICÓ
Socia de InnoPersonas



1

Cliente vivo sí paga

«Definitivamente, no he nacido para fregar», pensó Dolly mientras frotaba y refrotaba con el estropajo intentando eliminar la última excrecencia de la cafetera. Su inmenso y desproporcionado busto le impedía ver el fregadero, lo que le dificultaba la operación. Estaba limpiando los restos de la importante reunión que acababa de celebrar el departamento comercial.

Dolly era una de las dos administrativas más despampantes de Forever, la principal empresa de pompas fúnebres de la región. La otra era Marilyn, la recepcionista.

Forever no era una funeraria cualquiera. Era una funeraria de altos vuelos, casi tan altos como los de sus buenos clientes, o mejor dicho, de sus clientes buenos, los que iban directamente al cielo.

Ofrecía servicios funerarios integrales, los cuales incluían todas aquellas actividades relacionadas con traslados, inhumaciones e incineraciones de restos mortales y con la gestión de tanatorios y cementerios. A diferencia de la inmensa mayoría de negocios, los servicios de Forever tenían la particularidad de iniciarse con el fallecimiento del cliente, cuya fidelización contaba con un serio inconveniente, dado que éste solía fallecer una sola vez...

Lo que confería a Forever su liderazgo en el sector era no sólo la prestación de servicios integrales sino también su gran presencia territorial. La mayoría de funerarias eran fuertes

sólo localmente. Forever, en cambio, tenía un centenar de tanatorios y una decena de crematorios repartidos por toda la geografía nacional. No obstante, por culpa precisamente de la solidez de su liderazgo, Forever se había ido durmiendo en los laureles. Le faltaba iniciativa, por no decir viveza, empresarial.

Por otra parte, le sobraba pompa, lo que resultaba casi obvio tratándose de una empresa de pompas fúnebres. La peculiaridad de sus servicios exigía formalidad, gravedad y mucha ceremonia en las relaciones externas, especialmente con los clientes y sus familias, pero eso no tenía por qué traducirse en rigidez, como era el caso. Además, el paso de los años le había conferido también excesiva seriedad en su funcionamiento interior. Había ido cayendo en unos modos de gestión excesivamente anticuados, encorsetados y rimbombantes.

La dirección era consciente de ello. Bajo la gestión de un nuevo gerente, el equipo directivo había decidido revisar completamente la filosofía corporativa, para centrarla en un objetivo muy claro: incrementar notablemente la orientación al cliente. La nueva misión de Forever tenía como eje principal la relación con el cliente, entendiendo como tal no sólo a los destinatarios del servicio, sino principalmente a sus familias. La nueva premisa era atender de manera óptima —es decir, profesional y honestamente— todas las necesidades de las familias.

Dicha misión estaba estrechamente ligada con los nuevos valores de la compañía, entre los que destacaban la satisfacción del cliente y la ética en las relaciones con el mismo, amén de otros principios como la profesionalidad y la satisfacción del empleado e incluso la transparencia —no muy en boga en el sector.

La recepcionista, Marilyn, rubia de bote, parecía ingenua e infantil, pero hacía esfuerzos por ser profunda como demos-

Cliente vivo sí paga

traba irrefutablemente el tenor de los libros que leía o, por lo menos, que adornaban la recepción. Se encontraba sumida en plena lectura cuando su esfuerzo intelectual fue interrumpido bruscamente.

—Tengo una reunión a las trece horas con el señor Lemmon.

Marilyn apartó su mirada miope del libro y, dado lo limitado de su campo visual, cuando alzó la vista se topó con el visitante prácticamente encima del mostrador.

El caballero en cuestión tenía un puntito de mal gusto. Quizás era por los dos collares dorados kilométricos que adornaban su pecho. O quizá por el pelo engominado y las gafas con patillas de brillantes. O por la camisa roja satinada, o por los excesivamente cortos pantalones de franela azul, o por la combinación de calcetines blancos y mocasines rojos de rejilla con hebilla dorada, o por la mariconera. Quizá más que un puntito era un puntazo vulgar... Eso sí, tanto la ropa como los accesorios eran de marca, y no de cualquier marca. Lucía una combinación imposible de los peores modelos de las mejores marcas. Era un sesentón delgado, indudablemente coqueto, que remataba su estampa con un bronceado perenne y un tinte de pelo excesivo. Todo en su aspecto era llamativo y desmesurado. No destilaba ni elegancia ni glamour, pero sí riqueza. Riqueza de nuevo rico, pero riqueza al fin y al cabo.

Con andares *contoneantes* e insinuantes, Marilyn condujo a Mr. Dollar, que así se llamaba el visitante, a través de un pasillo que se adentraba en las fauces de la funeraria. Eran unas oficinas amplias, que habían sido redecoradas recientemente.

—Buenos días, señor Lemmon.

Jack era uno de los comerciales de la funeraria. Acababa de salir de una reunión con todo el departamento, en la que, Lauren, la nueva directora comercial, había explicado a sus

mandos y a la fuerza de ventas la nueva filosofía de Forever, la orientación total al cliente. De ahora en adelante, éste tenía que ser verdaderamente el rey. Lauren era una mujer sofisticada y elegante, que se había hecho con las riendas del departamento sin demasiados problemas. Pocos meses atrás, había sido promocionada y había sustituido a John al frente del departamento. Su antecesor, más que un directivo, parecía un *sheriff* y dirigía al equipo de ventas con modos de pistolero justiciero. El cambio en la dirección del departamento comercial encajaba como un guante con el afán de modernización y *despompización* de la empresa.

La prevista modernización de Forever perseguía un objetivo fundamental: que todo girase en torno al cliente, de modo que la empresa pasara a ser percibida como una funeraria casi amigable y casi transparente. Dadas las características del negocio, las empresas del sector arrastraban históricamente una imagen de opacidad, a la que no ayudaban en nada los precios abusivos que se solían aplicar, y que difícilmente discutían los clientes, que se veían impelidos a contratar sus servicios casi siempre de manera imprevista y en un trance emocional tan duro como era la pérdida de un ser querido. Sin duda, la muerte tenía un precio pero no tan alto... Las funerarias eran percibidas como empresas carroñeras, que se lucraban con el dolor ajeno. La industria del entierro era un negocio floreciente y no sólo por las malvas y coronas de flores. Generaba buenas ganancias, pero ni mucho menos todas ellas iban a parar a las empresas funerarias. Éstas tenían la desgracia de llevarse el cien por cien de la mala fama, pero tan sólo la tercera o cuarta parte de lo que facturaban. El resto iba a parar a las arcas de los ayuntamientos, a las floristerías, a los marmolistas y a los medios de comunicación —que se llevaban un buen pellizco a través de las esquelas—. Era un mercado

Cliente vivo sí paga

en el que convivían más o menos armónicamente el sector público —que controlaba los cementerios— y el privado, en el que coexistían los tanatorios o velatorios y las empresas de servicios funerarios tradicionales como Forever, amén de los mencionados negocios satélite.

Aunque la esperanza de vida era cada vez mayor, las expectativas de negocio de la empresa no disminuían. La razón la esgrimía a menudo Lauren, la directora comercial: «Nuestro negocio es de largo plazo. Hay una estadística incuestionable, de cada cien personas que nacen, cien acaban muriendo». Es decir, el mercado potencial de Forever, como el de cualquier otra funeraria, era exactamente el 100 % de la población. No era precisamente un negocio nicho, aunque sí un negocio de nichos...

Lauren había hecho especial hincapié durante la reunión en que en el sector funerario, como en tantos otros, demasiadas empresas ignoraban un concepto tan básico como la orientación al cliente. Lógicamente, al carecer de esa cultura, no se preocupaban de satisfacer las necesidades de éste.

Durante la reunión recién celebrada, la directora comercial se había preguntado y respondido ella sola a la pregunta clave.

—¿Por qué se da esa ausencia de orientación al cliente? Pues, por varias razones: por no escuchar la opinión de éste antes de tomar decisiones de mejora; por preocuparse primero de cerrar ventas antes que de las necesidades de los clientes; por no fomentar la sensibilidad hacia el cliente en los departamentos que apenas se relacionan con él directamente (administración, recursos humanos, finanzas, compras, producción o informática...); porque existe una idea negativa del cliente en la mente de los empleados, o simplemente, por pura falta de vocación de servicio y amabilidad.

La directora comercial había ido desgranando con solvencia y contundencia sus argumentos para justificar la nueva actitud que exigía a su gente.

—Las empresas que incurren en estos errores obviamente deben creer que desarrollar acciones para el consumidor es un gasto de tiempo y dinero. Esta falta total de orientación al consumidor se puede catalogar como «desorientación al cliente». Y, claro, desorientar equivale a «hacer perder el sentido» y a «confundir», por lo que un usuario desorientado tiene tendencia a perderse, generalmente para siempre. Y nuestro objetivo es el contrario, ganarlo. Me estoy refiriendo, por supuesto, a los familiares de los fallecidos. Un cliente satisfecho, repite y repite, y hasta recomienda. Un cliente satisfecho es el mejor vendedor posible. Lograr la satisfacción de nuestros clientes significa ampliar casi hasta el infinito nuestra fuerza de ventas. ¿Estáis de acuerdo?

Tras dicha pregunta, se había hecho el silencio en la sala. Las sesenta personas allí congregadas, entre mandos y vendedores, estaban descubriendo las nuevas claves corporativas de relación con el cliente. No se habían atrevido a rebatirlas, dada la lógica de los planteamientos de Lauren e incluso del convencimiento con que los esgrimía. No obstante, era un enfoque radicalmente diferente al que había practicado la empresa en las décadas anteriores. Tradicionalmente, las familias de los difuntos eran vistas por los comerciales de Forever como unas víctimas propiciatorias a las cuales convenía sacarles cuantos más cuartos mejor, pero no porque estuvieran satisfechas con el trato recibido sino simplemente porque, aprovechando su dolor y desamparo, era fácil endosarles diferentes servicios. El único que había mostrado públicamente su adhesión al nuevo estilo de relación con el cliente había sido Jack, el vendedor más sumiso y «pelota» de todos. La

Cliente vivo sí paga

intervención de éste había puesto prácticamente el cierre a la reunión, media hora atrás.

El equipo de vendedores de Forever era extremadamente variopinto. El joven Clint era el vendedor estrella. No había cliente que se le resistiera. Donde ponía el ojo, ponía la bala. Cuando vislumbraba un cierre de venta, animaba al cliente potencial a zanjar el trato con una frase ya mítica en la historia de la funeraria: «Alégrame el día». Eso por no hablar del duro de Humphrey, que no se conmovía ante nada y ante nadie. Pero sin duda, el comercial más pintoresco de la funeraria era Warren, un auténtico seductor, especialmente eficaz cuando el cliente era mujer. De hecho, su propia hermana, llamada Shirley, afirmaba que era la única mujer de la comarca que no se había acostado con él. En Forever, la insaciabilidad y el donjuanismo de Warren hicieron de las suyas, de tal modo que rebautizaron al vendedor con un apodo que triunfó, «*Guarren Beauty*», un juego de palabras en *spanglish* con su nombre y apellido. Ava, la única mujer vendedora, era la versión femenina de Warren, además de ser muy juerguista.

A pesar de su nombre, los tiempos estaban cambiando en Forever. La dirección estaba apostando por nuevos modos en la relación con los clientes, como corroboraba la reunión matutina del departamento comercial. A partir de ahora, los comerciales de Forever tenían la consigna de hacerse mucho más cercanos a los clientes, interesarse por ellos y por sus necesidades reales como nunca antes. Y eso, Jack —el comercial al que venía a ver *Mr. Dollar*—, estaba en mejores condiciones de llevarlo a cabo que la facción de los duros y la de los seductores. Jack era un buenazo. No había roto un plato en su vida. Se hacía querer con facilidad, porque era de una dulzura y candidez casi beatífica, quizá para contrarrestar la acidez que sugería su apellido.

Una vez que Marilyn se dio media vuelta, Jack se quedó mirando al estafalario visitante con cara de pasmarote. Era una reunión concertada mediante una breve llamada previa de *Mr. Dollar*, al que no conocía en persona. El visitante hizo caso omiso a la mirada de perplejidad del vendedor.

—Un amigo mío, que enviudó recientemente, me dijo que ustedes eran los mejores en funerales y entierros.

—Así es —corroboró Jack, esbozando la mejor de sus sonrisas, que le confería un aire un poco tontorrón pero de toda confianza. No se le ocurrió preguntar el nombre del cliente referenciador.

—Pues quería encargarles el mejor funeral posible, el mejor que sean capaces de realizar ustedes en toda la historia de su funeraria.

—Puede contar con nosotros. Delo por hecho. Y... ¿para quién será el encargo?

—Para mí.

A Jack Lemmon se le acrecentó la cara de tonto.

—¿Disculpe?

—Para mí —insistió el millonario.

—Sólo damos servicio a personas fallecidas. —Objetó muy a su pesar el comercial, por si acaso el hombre tenía la extraña pretensión de que lo enterraran en vida.

El multimillonario de gusto dudoso entendió perfectamente que su petición sonara a despropósito, por lo que hizo un esfuerzo para explicarse.

—Tengo el casi pleno convencimiento de que falleceré en pocas semanas.

—Pero se le ve a usted sanísimo —puntualizó Lemmon.

—Y lo estoy. Sin embargo, he tomado la decisión de embarcarme dentro de tres semanas en la aventura de mi vida, y existen muy pocas posibilidades de sobrevivir. Es una misión

Cliente vivo sí paga

prácticamente imposible. Por lo menos, hasta la fecha nadie ha sido capaz de retornar con vida. De todos modos, cuente desde hoy mismo con el pago anticipado del funeral y de todos los servicios asociados. Seré muy, pero que muy generoso.

La cara de sorpresa de Jack Lemmon iba en aumento. Puso unos ojos como platos. Casi sin comerlo ni beberlo, por recomendación de otro cliente, estaba a punto de cerrar la venta de su vida. Iba a ser un QTR, acrónimo que en la jerga de los comerciales de la funeraria significaba «Que Te Recomieden», y que empleaban para catalogar una venta a través de las referencias de otro cliente.

—Y, si no es demasiado preguntar, ¿en qué consiste esa aventura tan arriesgada?

—En llegar hasta lo más profundo de la cueva de la Muerte para hacerme con el Diamante de la Vida Eterna. Como posiblemente sepa, lo han intentado antes otras personas y ninguna salió de allí con vida.

—Bueno, nosotros solemos prestar los servicios a partir del fallecimiento —evitaba siempre la palabra «muerte»—, pero podemos hacer una excepción, claro está.

Mr. Dollar era un sesentón extremadamente vital. Tan vital que soñaba con vivir eternamente y estaba dispuesto a morir por ello. Disponer absolutamente de todo lo necesario y lo superfluo, le forzaba a buscar nuevos retos para combatir el aburrimiento. En la costa Oeste existía una cueva mítica, de la que se decía albergaba un diamante que garantizaba vida eterna a quien lo tuviera en su poder, aunque nadie había sido capaz de hacerse con él. Era difícil discernir dónde terminaba la realidad y dónde empezaba la leyenda, pero se hablaba del peligro de los gases que emanaban del interior de la cueva y de que ésta acogía una galería llena de esqueletos que corroboraba el peligro de adentrarse en ella.



ZIGZAG

—Volviendo al encargo propiamente dicho, desearía que fuera no sólo el mejor funeral y entierro posible, sino el más singular. De hecho, me gustaría ir al cielo en un sentido literal... Mi sueño es que me entierren en el cielo, o mejor dicho que esparzan mis cenizas en las nubes.

—Por supuesto. Será un entierro por todo lo alto, je, je. —Jack había asumido con inmediatez los nuevos principios de total orientación a las necesidades del cliente, por exigentes que éstas fueran. Además, si ya existían agencias de viajes que vendían viajes al espacio, seguro que Forever encontraría la forma de solucionar aquella pintoresca e inédita petición.

Conversaron largo y tendido a fin de diseñar los pasos más adecuados que se deberían dar. Jack remató el diseño confirmando el equipo humano que intervendría por parte de Forever.

—Normalmente, ponemos a disposición de las familias un asesor funerario, que se encarga de aconsejar, interpretar y llevar a la práctica sus deseos siempre adaptándose a sus necesidades, religión y cultura. En su caso, pondremos a su disposición un asesor prefunerario, por llamarlo así, y otro funerario. El primero le atenderá hasta el momento de su óbito, si es que lamentablemente se produce, cosa que no deseo para nada aunque pueda usted creer lo contrario. El segundo cobrará lamentablemente protagonismo tras el fallecimiento, pero intervendrá en el proyecto desde el principio, para estar al corriente de todo.

Todos los comerciales de Forever tenían una cierta necesidad de justificar que no deseaban la muerte de nadie. Les solía incomodar notablemente que sus interlocutores pudieran identificarlos con algo así como buitres humanos. Al fin y al cabo, ellos también eran simples mortales. Algunos, como Jack, se perdían en verdaderos circunloquios para evitar la



Cliente vivo sí paga

aparente trivialización de algo tan doloroso como el óbito de un ser querido.

Al terminar la charla, con el proyecto ya definido y cerrado, y, por tanto, la venta confirmada, Jack acompañó a *Mr. Dollar* hasta la recepción, donde lo despidió con unas reverencias exageradísimas.

En cuanto *Mr. Dollar* desapareció, Jack reflejó su incontenible alegría de una forma que resultaba a todas luces inapropiada. Acababa de cerrar, con una facilidad extrema, la venta de su vida. Presa de la emoción, prorrumpió en unos saltitos que quizás a él se le antojaron delicados y gráciles, pero que sacudieron con brutalidad la recepción, provocando el pavor y desconcierto de Marilyn, que estaba absorta de nuevo en la lectura. Jack mostró un manifiesto descontrol transitorio de sus facultades motoras y siguió haciendo unos movimientos descoyuntados y desarticulados mientras profería vivas a la divina providencia. Cuando juzgó oportuno zanjar su ignominiosa demostración de júbilo y comunicar la buena nueva a Marilyn, que ya se había repuesto del sobresalto —nunca mejor dicho—, ésta le felicitó efusivamente.

Para Jack era una ocasión pintiparada. Había llegado el momento de demostrar a Lauren y a toda la empresa que su estilo personal era el ideal para darle todo su significado al concepto de orientación al cliente. *Mr. Dollar* era un cliente peculiar, que encargaba en vida su propio funeral y entierro, por lo que Jack iba a colmarlo de atenciones hasta el día de su muerte. Quería brindarle una experiencia única e irrepetible, cosa por otra parte bastante inevitable. Así quizá, lograría fidelizar a los parientes del millonario. Jack tenía un objetivo entre ceja y ceja: desbancar a los dos principales comerciales, Clint y Humphrey, que hasta entonces eran los dos grandes

acaparadores de los premios al mejor vendedor que Forever concedía mensualmente.

Tras ingerir de sopetón tres copas del whisky de marca que guardaba celosamente en su despacho para las grandes ocasiones, Jack fue en busca de los comerciales que estaban por la oficina para comentarles el cierre de la venta. En su relato, obvió decir que se trataba de un QTR y se otorgó un protagonismo ficticio en la identificación y búsqueda del cliente, sin abundar en demasiados detalles. *Guarren Beauty*, que no había captado las nuevas consignas comerciales de la organización, se ofreció de inmediato para consolar a la viuda una vez falleciera *Mr. Dollar*, creyendo que ese era el cariño que habría que ofrecer al cliente.

Evidentemente, para Forever la muerte era un negocio y, además, un negocio muy rentable, pero en la modernización emprendida en los últimos tiempos, la compañía había hecho un esfuerzo notable por maximizar su vocación de servicio a la sociedad y manejar adecuadamente el componente emocional. Se habían esmerado, por ejemplo, en modernizar sus instalaciones y en incorporar servicios innovadores, como el depósito y custodia de ADN, música en directo en cementerios y crematorios, funerales ecológicos o incluso la posibilidad de obtener diamantes a partir del cabello del difunto.

Jack se desvivió por *Mr. Dollar* durante las pocas semanas que mediaron entre el encargo del millonario y el día del intento de rescate del Diamante de la Vida Eterna. Asignó como asesores de *Mr. Dollar* a sus dos hombres más bregados en aventuras, *Sylvester* y *Jean Claude*. Ninguno de ellos era precisamente una lumbrera, pero eran todo músculo y todo corazón.

Habitualmente, el servicio funerario consistía en varias etapas, que iban desde la comunicación del fallecimiento

—con la eventual recepción de llamadas en nombre de la familia— hasta el traslado del cuerpo a su destino final, fuera éste el cementerio, la cremación o cualquier otro. Entre medio estaban todas las engorrosas tareas de recopilación de información, elección del féretro, obtención de documentos oficiales, recogida del fallecido, acondicionamiento del cuerpo, su traslado a destinos intermedios, la tramitación de toda la documentación, la gestión y realización de encargos tipo coronas de flores, esquelas, recordatorios... y el desarrollo del ceremonial, religioso o no, previo al entierro o incineración.

El caso de *Mr. Dollar* era un encargo peculiar que empezaba antes del fallecimiento, concretamente con el acompañamiento a su aventura de previsible fatal desenlace.

Llegó el día D, esto es, el día de la Defunción. *Mr. Dollar* y los dos empleados de Forever, Sylvester y Jean Claude, realizaron el viaje hasta la cueva de la Muerte en un todoterreno alquilado por la funeraria. El trayecto duró prácticamente un día. Salieron temprano y llegaron a su destino a las ocho de la noche. Los viajeros alcanzaron la cueva de la Muerte sin mayores contratiempos. Acamparon en las inmediaciones de la cueva, para que al día siguiente, con los primeros rayos de sol, *Mr. Dollar* emprendiera el asalto a su gran sueño.

Por lo que pudo saber el millonario al preparar la aventura, los dos principales riesgos estribaban en el posible derrumbe de algunos tramos de la cueva, dada su naturaleza caliza, y en el peligro de asfixia debido a la inhalación de los vapores que emanaban de un lago interior de aguas sulfurosas. Cuando partieron aquella mañana *Mr. Dollar* iba pertrechado de todos los elementos necesarios para prácticas avanzadas de espeleología. No así sus dos guardaespaldas funerarios, Sylvester y Jean Claude, ya que se limitarían a acompañarlo hasta la

entrada de la cueva donde esperarían para certificar el fallecimiento del intrépido aventurero, si así ocurría, y gestionar de inmediato las maniobras de rescate y el traslado del cadáver. Los asesores funerarios estaban especializados en mover el esqueleto, pero no el suyo, sino el de sus clientes.

Durmieron al calor de una hoguera. Era una zona desértica, por lo que excepto algún que otro sonido animal y el crepitar del fuego todo lo demás era silencio.

Al alba, cuando *Mr. Dollar* se dispuso a entrar en la cueva se despidió emocionado de los dos asesores, consciente de sus elevadas probabilidades de no salir con vida de aquella aventura.

—Si tardo más de dos horas en dar señales de vida, es que mi tránsito por este mundo ha finalizado. Si es así, haced vuestro trabajo con la máxima profesionalidad. Ya sabéis que esto es un reto para mí y asumo todos sus riesgos. Por supuesto, si logro lo que nadie ha conseguido hasta ahora, hacerme con el Diamante de la Vida Eterna y salir airoso de la cueva, lo celebraremos por todo lo alto.

Los sentimientos de los asesores y al mismo tiempo guardaespaldas eran contradictorios. Les caía muy bien el estrafalario millonario, pero el negocio era el negocio.

La cueva era bastante más profunda de lo que *Mr. Dollar* se imaginaba, como pudo comprobar tras lanzar unas bengalas de señalización. Con la ayuda de unas cuerdas de alpinismo, se descolgó haciendo rápel por el profundo pozo al que daba la apertura. Una vez en el fondo de aquel pozo natural, detectó la presencia de una especie de túnel, que fue siguiendo un poco a tientas porque la linterna no estaba para muchas alegrías. Recorrió con menos complicaciones de las previstas el interior de la cueva, sus recovecos y sus túneles. Encontró el lago de aguas sulfurosas, que bordeó protegido

Cliente vivo sí paga

con una máscara. A pesar de las dificultades respiratorias, el millonario aventurero logró llegar hasta su objetivo. Con emoción contenida, avistó el Diamante de la Vida Eterna incrustado en una pared. ¡Existía! Lo desincrustó sin demasiada dificultad, con la ayuda de un punzón. ¡Lo había conseguido! Respiró hondo. Extremó las precauciones al regresar. Fue deshaciendo el camino andado con gran sigilo para evitar inoportunos deslizamientos y derrumbes. En la salida de la cueva encontró una abertura al exterior que le había pasado inadvertida a la ida. Decidió atajar por allí para minimizar su paso por aquel lugar y salió con relativa facilidad. Una vez afuera tuvo que protegerse los ojos ante la luz cegadora de la mañana. Definitivamente, lo había conseguido. Era el primer aventurero que lograba salir de la cueva de la Muerte y, además, con el Diamante de la Vida Eterna. Estaba radiante. Su rostro refulgía tanto como el diamante que sujetaba con firmeza. Dado que había salido por un lugar inesperado y ya habían pasado más de dos horas desde su partida, buscó la forma de orientarse para saber dónde estaban sus guardaespaldas y compartir con ellos su dicha.

Sylvester y Jean Claude, ajenos al éxito de la operación, estaban cada vez más inquietos ante el silencio y la falta de noticias. Entretuvieron un poco más la espera como buenamente pudieron, básicamente echándose pulsos. Cansados de retarse uno a otro y con los antebrazos ya entumecidos, Jean Claude miró su reloj. Ya se había excedido el límite que el mismo *Mr. Dollar* se había impuesto. Alarmado por la tardanza del aventurero, Jean Claude conminó a Sylvester a actuar. No en vano eran hombres de acción. A pesar de trabajar en Forever, estaban deseosos de que el millonario saldase con éxito su aventura. Era un nuevo rico vulgar, con un sentido del gusto como mínimo sospechoso —aunque el gusto de los dos aseso-

res también se las traía—, pero le habían ido tomando cariño durante el viaje.

Sylvester, que era de natural asilvestrado en consonancia con el nombre que le habían puesto sus padres, se asomó por la abertura por la que había entrado *Mr. Dollar*. Lo hizo con tan mala fortuna que resbaló hacia el interior, golpeándose varias veces contra las paredes. Sin control sobre su movimiento, fue cayendo por una especie de pozo hasta que por fin su cara y su cuerpo dieron de bruces contra el suelo firme, el fondo de la cueva. Sylvester quedó muy maltrecho, pero por lo menos logró girarse sobre sí mismo para intentar respirar mejor, quedando en posición decúbito supino. Intentó enderezarse pero no lo consiguió. No sentía sus piernas. Todo había ocurrido en un visto y no visto, pero Jean Claude tuvo tiempo de percatarse de que Sylvester estaba en apuros y acudió en auxilio de su compañero de fatigas. Introdujo la cabeza por la abertura, pero no vio nada. Voceó el nombre de su compañero pero no obtuvo respuesta. Aunque sí le pareció escuchar una especie de débil lamento. Decidió aventurarse por allí, descubriendo con horror que era un pozo natural. Inicialmente, su fuerza le permitió aguantarse a pulso y adentrarse un par de metros en la oquedad, pero trastabilló por culpa de una piedra. El traspié lo precipitó también hacia la cueva. De un modo casi inexplicable, tras bajar dando tumbos, Jean Claude se desplomó y cayó de bruces encima de Sylvester, en una postura digna del Kamasutra. Estaban los dos exhaustos y moribundos cuando un fragor anunció el derrumbe de una parte de la cueva. Empezaron a caer piedras y cascotes sobre el casi perfecto 69 que estaban involuntariamente practicando aquellos dos atléticos hombretones. La indecorosa postura quedó perversamente redondeada por la sodomización que sufrió Sylvester por parte de una estalactita que cayó del techo.

Cliente vivo sí paga

—Mariconadas, las justas. —Acertó a balbucear Sylvester, con voz pastosa y gangosa, al notar la intromisión de un cuerpo extraño en salva sea la parte. Fueron sus últimas palabras. Segundos después, expiró, empalado por una estalactita.

Mr. Dollar llegó a tiempo de corroborar lo que se temía cuando oyó, ya desde fuera, el estruendo. La cueva se había derrumbado y los dos sepultureros profesionales habían quedado sepultados por las rocas. Intentó ver si había algo que pudiera hacer, pero tras cerciorarse de que era mejor no acercarse a los cuerpos de los empleados de Forever, pudo darse cuenta de que estaban exánimes.

Mr. Dollar lloró desconsoladamente aquella ironía del destino. Aquellos hombretones habían dado su vida por él, cuando todo hacía presagiar que sería más bien lo contrario. Después se rehizo como pudo y emprendió en solitario el camino de regreso.

Cuando se enteró de la desgracia y, por tanto, del riesgo de que la venta se deshiciera, al buenazo de Jack le dio un soponcio que le provocó la muerte.

Desde la óptica de Forever, el desenlace de aquel encargo no podía ser más desalentador y dramático: tres cadáveres por el precio de uno, por así decir. Aquello parecía una macabra promoción comercial, con la salvedad de que ninguno de los fallecidos era el cliente sino tres empleados de la funeraria.

Jack no lo supo nunca, pero por lo menos recibió a título póstumo el premio de vendedor del año que le otorgó Lauren.

En un gesto encomiable, *Mr.* Dollar regaló el funeral previsto para su muerte —y sufragado anticipadamente— a los tres empleados de Forever. Amplió incluso notablemente la donación, dado que al final el deceso sobrevino a tres personas, triplicando con ello las expectativas. Su generosidad



redundó en beneficio de la cuenta de resultados de la empresa, ya que aquel funeral, el más sofisticado de la historia de Forever, equivalía no al de tres sino al de treinta óbitos.

El fallecimiento de los tres empleados de la funeraria fue un lamentabilísimo accidente pero fue también la evidencia de que la modernización de Forever había sido un éxito. Su propósito de cercanía con el cliente había quedado ampliamente demostrado. Sus comerciales y técnicos no sólo hacían cualquier cosa por sus clientes, sino que si era necesario se desvivían literalmente por ellos. El caso trascendió a la opinión pública a través de todos los medios de comunicación. Para la posteridad quedó no sólo la pintoresca hazaña —y la generosidad— de *Mr. Dollar*, sino también el sacrificio que habían hecho los empleados de la funeraria por su cliente.

Asimismo, el esparcimiento de las cenizas de Jack, Sylvester y Jean Claude en las nubes, logrado con la ayuda de la NASA, tuvo resonancia mundial. Todo ello contribuyó de manera decisiva a catapultar el prestigio y el negocio de Forever a lo más alto. Los nuevos aires de orientación al cliente de la funeraria habían tenido un alto precio —la muerte de tres empleados—, pero también tuvieron su recompensa.

Mr. Dollar recordaría eternamente —viviría para siempre gracias a su diamante— la entrega del personal de Forever. Cada vez que llovía pensaba que quizás el agua caída del cielo encerraba alguna que otra partícula de sus aguerridos y malogrados acompañantes de aventura.

**El cliente es el centro del universo.
Cualquier empresa que se precie, debe conocerlo,
entenderlo, mimarlo y satisfacerlo.**

