

# Índice



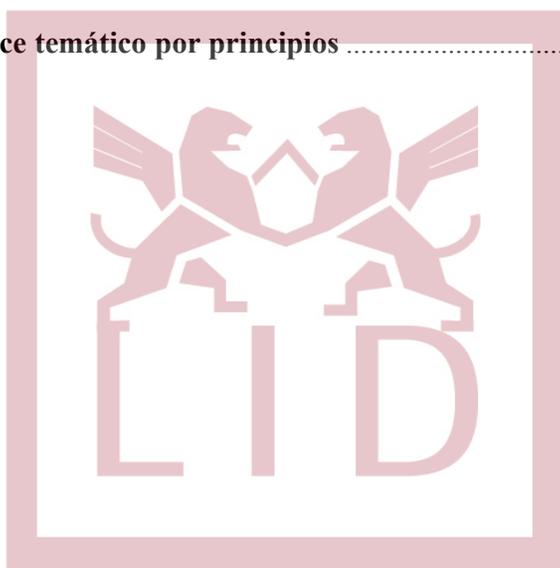
<b>Prólogo</b> de Luis Huete.....	13
<b>Prefacio</b> de Armando Zagalo de Lima.....	17
<b>Presentación</b> de Juan Mateo.....	21
<b>Agradecimientos</b> .....	23
<b>Introducción. Los objetivos que me propongo</b> .....	25
<b>Lo que los vendedores me preguntaban</b> .....	29
<b>60 objeciones</b> .....	35
1. Quisiera pensarlo.....	37
2. Nos hemos gastado todo el presupuesto.....	39
3. Quisiera comparar su oferta con la de otros proveedores..	41
4. Quiero comprar, pero su precio es demasiado elevado.....	43
5. Estoy satisfecho con mi proveedor actual.....	45
6. Necesito la aprobación del ministerio.....	47
7. Tengo que hablar con.....	49
8. Llámeme en seis meses.....	51

9. No estoy interesado .....	53
10. No es mi prioridad ahora .....	55
11. Usted no puede ayudarme.....	57
12. Lo sé todo de su compañía .....	59
13. Hable con mis colaboradores.....	61
14. No estoy de acuerdo en que su producto me vaya a beneficiar .....	63
15. Envíeme información por correo.....	65
16. Me gusta, pero no puedo permitírmelo .....	67
17. Me gusta, pero no estoy preparado.....	69
18. Compré ayer .....	71
19. No tengo tiempo .....	73
20. Su producto es demasiado para mi empresa .....	75
21. ¿A quién más le ha vendido esto? .....	77
22. Ustedes, los vendedores, son todos iguales.....	79
23. Es el cuarto vendedor que me dice lo mismo .....	81
24. ¿Quién le ha dicho que venga a hablar conmigo?.....	83
25. Su empresa tiene fama de no cumplir sus compromisos .	85
26. Llamo al servicio técnico y me envían a un vendedor.....	87
27. Primero venda cuatro o cinco y luego venga a verme ....	89
28. No entiendo de qué me habla .....	91
29. No .....	93
30. Es demasiado arriesgado .....	95
31. No está escuchando lo que le digo .....	97
32. No me toque .....	99
33. Usted asume demasiadas cosas .....	101
34. No puedo aceptar su regalo .....	103
35. Compraré por mis razones, no por las suyas.....	105
36. No le gustará lo que tengo que decirle.....	107
37. No acepto invitaciones .....	109
38. Yo no hago eso .....	111
39. ¿Tiene algo nuevo que decirme? .....	113
40. No pienso igual que usted.....	115
41. Mis vendedores jamás dirían lo que acabo de escuchar.	117
42. Sólo me importa el producto .....	119
43. Tengo demasiadas dudas.....	121
44. Necesito tres ofertas .....	123
45. Con mi jefe no se puede hablar .....	125
46. Quisiera hablar con su jefe .....	127

47. Por ahí va mal.....	129
48. Sólo lo quiero a rayas rojas y blancas.....	131
49. Yo lo llamaré.....	133
50. No me importan sus comisiones.....	135
51. Su principal competidor es mi primo.....	137
52. Vayamos más despacio.....	139
53. No me interesa que sea fin de mes.....	141
54. Deje de hacerse el gracioso.....	143
55. ¿Hay descuento?.....	145
56. ¿Por qué me mira de esa manera?.....	147
57. Deje de hablar de usted y de su empresa.....	149
58. No me interesa su producto, me interesa usted.....	151
59. Ese no es mi problema.....	153
60. ¿Qué sabe de mis competidores?.....	155
<b>70 imágenes para enseñar a vender.....</b>	<b>157</b>
1. La taxonomía de Bloom y las ventas.....	159
2. Competencias personales.....	160
3. Competencias comerciales.....	161
4. Nuevo entorno de venta presencial.....	162
5. Lo de siempre. saber para vender.....	163
6. Las técnicas de venta como herramienta.....	164
7. El ciclo de aprendizaje a partir de la experiencia.....	165
8. Desaprendizaje y cambio.....	166
9. El gran motivador.....	167
10. Competencia inconsciente.....	168
11. Mentalidad negociadora.....	169
12. Para volar se necesitan dos alas.....	170
13. Márketing de retención de clientes.....	171
14. Medidas clave desde la perspectiva del vendedor.....	172
15. ¿Dónde está el conocimiento hoy?.....	173
16. Presión.....	174
17. La importancia de los procesos.....	175
18. La venta no es el resultado de una orden.....	176
19. La fórmula ¿mágica? del éxito.....	177
20. Los compradores aprenden a escuchar.....	178
21. Asociación estratégica.....	179
22. Características, ventajas y beneficios.....	180

23. Configurador de presentaciones y guiones.....	181
24. Los guiones nos protegen (de nosotros mismos) .....	182
25. El vendedor cocodrilo no acaba de extinguirse.....	183
26. Juegos de simulación .....	184
27. ¿Qué esconden los clientes? .....	185
28. ¡PUM! Posicionamiento de un minuto.....	186
29. Segmentación de mercado y rentabilidad.....	187
30. Niveles de preocupación en las fases de compra .....	188
31. Cada vez: simplicidad y brevedad.....	189
32. Excelencia.....	190
33. Tipos de necesidad y fases de venta.....	191
34. ABC: <i>Always be Closing</i> (cierre permanente).....	192
35. ¿Rechazo personal o rechazo profesional?.....	193
36. El efecto lupa de la venta consultiva.....	194
37. Toda venta esconde una secuencia lógica .....	195
38. Invierta en discursos: gane interés.....	196
39. Enseña, y enseña a dudar de lo que enseñas .....	197
40. El cerebro y sus alrededores.....	198
41. <i>The Primer</i> .....	199
42. Principios de negociación.....	200
43. El aislamiento digital.....	201
44. Fiftififti .....	202
45. Táctica del compromiso extremo .....	203
46. La ola del cambio .....	204
47. El ¿adorable? cliente.....	205
48. <i>Mentoring</i> .....	206
49. ¿Vendedores o recitadores de folletos? .....	207
50. Creación y recombinación.....	208
51. ¿Estás preparado? .....	209
52. Inteligencia emocional.....	210
53. Desarrollo personal y profesional.....	211
54. Claves de negociación .....	212
55. Escenario de negociación .....	213
56. Expresión oral.....	214
57. Expresión escrita.....	215
58. Expresión corporal.....	216
59. Los superhéroes no pierden nunca (ni empatan).....	217
60. Venta y fracaso.....	218
61. Venta y equipo .....	219

62. Venta y tecnología .....	220
63. Venta y saber.....	221
64. Venta y exceso de información.....	222
65. Venta y jerarquía.....	223
66. Venta y futuro .....	224
67. Venta y derrota.....	225
68. Venta y suerte.....	226
69. Venta y calle.....	227
70. Los reyes del universo .....	228
<b>Bibliografía .....</b>	<b>229</b>
<b>Índice temático por principios .....</b>	<b>231</b>



## Prólogo

La diferencia entre el código genético de una persona y el de cualquier otra es menor del 0,0003%. Algo que choca con la experiencia que todos tenemos sobre los cauces tan dispares con los que transcurre la vida de los individuos que tenemos a nuestro alrededor. La genética influye bien poco a la hora de convertirse en un vendedor malo o un vendedor bueno.

Los estudios con los se maneja el divulgador de la inteligencia emocional Daniel Goleman concluyen que el coeficiente intelectual es un factor que influye en menos de un 10% de la varianza entre los elementos que determinan el éxito de las personas. Tampoco parece que la inteligencia sea el factor determinante de lo bien o mal que transcurren los días o las ventas que hacemos en nuestra vida.

De seguro que hay otros factores que influyen de manera más decisiva cuando se combinan de manera inteligente con nuestros condicionantes genéticos y educativos. Muchos de estos factores los vas a encontrar en las páginas del libro que estás leyendo en estos momentos. Pablo Puszczalo ha tenido la generosidad de facilitarnos su encuentro, de hacerlos visibles de manera agradable y gráfica.

No importa lo conseguido, hay que seguir incrementando las ganas de aprender, el cultivo de las buenas ideas, el afán de ir a más, la

construcción de una personalidad centrada, la profesionalidad como principio irrenunciable, el cultivo de las redes de amistades, el deseo de servir y tantos otros factores de un buen vendedor que tan bien se describen a lo largo de las páginas de este libro.

Todos vendemos. Vender es digno. La confianza vende. Y mucho. Vender nos obliga a tener una personalidad madura en donde lo relacional y la tarea se integren de manera sublime y amable. Las cualidades de un buen vendedor son las que tenemos que cultivar todos los que queremos hacer de nuestra profesión una inmensa fuente de satisfacciones personales.

Las marcas venden. Las personas tenemos que hacer nuestra marca personal. Para vender. Para expresar nuestra identidad y diferenciación en el mercado. Si eres respetado y sabes conectar emocionalmente con los demás se crea por arte de magia la marca personal. En el inicio había nobles y plebeyos. Después, patronos y obreros. Mañana habrá personas con marca y personas sin marca.

La vía de dedicar más tiempo para conseguir más resultados conduce a un callejón con salidas que a nadie interesa. Son demasiados los que sufren, en el transcurso de sus años profesionales, el resultado de unas estrategias equivocadas. La inteligencia ha fracasado cuando el vivir, el vender más, conduce al agotamiento, el cinismo, la impaciencia, el egoísmo o el desequilibrio personal.

Tiene que haber mejores senderos para conquistar las oportunidades que constantemente nos piden cita en el transcurrir de los días. Uno de esos senderos es cultivar las fuentes de energía personal. Como directivos, vendedores, no tenemos mejor opción que la de brillar, inspirar, magnetizar con energía positiva todo lo que tenemos a nuestro alrededor. Hacer que el carisma que todos llevamos dentro reluzca y atraiga.

El tiempo es finito. La energía personal no lo es. Hay que cultivar las fuentes de la energía personal con mayor ahínco. La energía física de cuidar de nuestro organismo. La energía emocional cuando se aprende a querer (casi) desinteresadamente. La energía mental cuando se

pone el foco en las prioridades. Y la energía espiritual cuando se le da sentido y propósito al vivir.

Invito a hacer de la lectura de este libro un ejercicio reenergizante. Las buenas ideas hacen al buen vendedor. El buen vendedor ha encontrado las fuentes de su energía personal. El homenaje a las mejores ideas de este libro es copiarlas y aplicarlas.

Hay que deconstruir los paradigmas con los que trabajamos para volver a ensamblar los elementos en un mejor modelo. Se puede vivir mejor, se puede vender mejor. Nos va en ello hacer de la propia vida nuestra mejor obra de arte. Hacer de cada venta, de cada relación con otros, una obra maestra.



**Luis Huete**

Profesor de IESE Business School

[www.luishuete.com](http://www.luishuete.com)

## Prefacio

Soy el presidente de Xerox Europa y sigo siendo un vendedor. Y, seguramente, siempre lo seré.

Los verdaderos vendedores nunca dejamos de serlo y nos sentimos orgullosos de nuestra profesión. Sin querer imitar a Puszczalo, diré que aquellos vendedores que no sienten de esta manera es porque, en realidad, no lo son y, probablemente, nunca lo serán.

Ser un buen vendedor no es sólo vender bien. Es, fundamentalmente, una actitud. Y esta actitud nos acompaña a lo largo de toda nuestra vida. Siempre.

Ser un buen vendedor es entender a la persona con la que estamos hablando, saber cuáles son sus motivaciones, sus puntos de vista y sus prioridades.

Ser un buen vendedor también significa saber distinguir entre un problema real y una simple preocupación. La mala noticia es que la diferencia rara vez se nos presenta de manera explícita. Y esto ocurre porque, habitualmente, ni siquiera nuestro interlocutor es capaz de apreciar dicha diferencia. Por lo tanto, como muy bien nos enseña Puszczalo en este libro, necesitamos estar al lado de nuestros clientes para ayudarles a que, de forma calmada y progresiva, sean capaces

de identificar la diferencia entre una simple preocupación y un problema real, y a actuar en consecuencia.

Una vez en posición de ayudar al cliente con sus prioridades, debemos demostrar nuestro genuino interés por alcanzar sus objetivos. En el momento en que los logren, podremos decir que hemos alcanzado la venta. Ese es el instante que muchos autores y profesionales de la venta denominan el momento de la verdad entre el comprador y el vendedor.

Dicho lo anterior, espero que el lector comparta conmigo la opinión de que la venta va mucho más allá de una simple transacción comercial, y de que lo que aprenderemos gracias a este libro de Puszczalo lo podremos aplicar a todos los ámbitos de nuestra vida.

También me gustaría alcanzar con el lector un entendimiento común respecto a que, por un lado, existen una serie de técnicas y habilidades, y por otro, existe algo llamado profesionalismo. Aquí es donde tiene cabida el orgullo por la profesión del cual hablábamos al principio. Uno puede conocer todas las técnicas y poseer todas las habilidades, incluso puede que hasta alcance buenos resultados, pero si uno no es un buen profesional, jamás estará en condiciones de repetir sus éxitos.

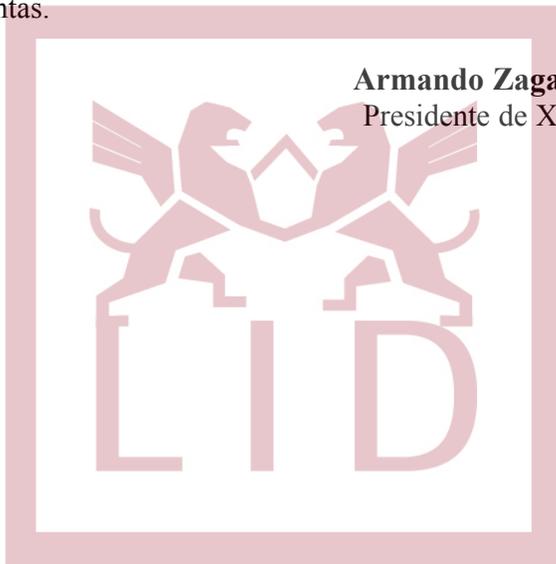
Esta situación es tan preocupante como frecuente. Estamos cansados de ver a vendedores que poseen técnicas y habilidades extraordinarias y cuyas conductas carecen del más elemental sentido profesional. Cuando se demuestra un pobre conocimiento de la propia oferta o de las ofertas de los competidores, cuando no se escucha, cuando no se cumplen las promesas o los compromisos o, simplemente, cuando uno cae en la trampa de criticar a la competencia, no se está actuando como un profesional. Ser profesional, además del hecho de ser respetuoso con el interlocutor, significa también lograr que éste se sienta respetado.

El respeto demostrado por un profesional se enmarca dentro de lo que podríamos llamar principios básicos de comportamiento, tanto en la venta como en la vida misma. Una buena técnica desarrollada

siguiendo un mal comportamiento es como una flor sin agua: brilla durante un tiempo pero, finalmente, acaba muriendo.

Por último, le invito a que obtenga el mayor beneficio de este pragmático libro aprendiendo de la vasta experiencia de Puszczalo y de sus reflexiones acerca de la venta y de la profesión de vendedor que seguramente le ayudarán a mejorar. Practique sus enseñanzas cada día y siéntase orgulloso de una profesión maravillosa cuya principal actividad se basa en ayudar a los demás a alcanzar sus metas. No hay nada mejor en la vida.

Buenas ventas.



**Armando Zagalo de Lima**  
Presidente de Xerox Europa

## **Presentación**

### **Recomendaciones previas de un vendedor presencial**

Lo ha hecho otra vez. Después de su primer libro *Saber para vender*, un manual práctico de venta consultiva cuya simplicidad y utilidad resultan abrumadoras, Puszczalo nos da otro baño de realidad con un ingenioso manual de consulta rápida del vendedor presencial titulado *Vendedor malo, vendedor bueno*, basado en 60 casos de resolución de objeciones.

Como no podría ser de otra manera, debido a su larga experiencia como vendedor de campo, todos los casos giran y se definen a partir de frases (objeciones, la mayoría de las veces) pronunciadas por el cliente. Esta particularidad, además de facilitar al lector el acceso directo al tema de su interés, refleja claramente las circunstancias por las que la gestión comercial atravesaba en el momento de ser abordada para su análisis y estudio.

A partir del esquema general de razonamiento con el que se introduce la obra (un esfuerzo de síntesis que se agradece), el lector es libre de decidir sobre cómo continuar, ya que la estructura y el contenido del texto son lo suficientemente sólidos y coherentes como para resistir todo tipo de lecturas: secuenciales, aleatorias, superficiales, profundas, parciales, detalladas, etc.

Impulsado por su vocación docente, su intencionalidad práctica y su particular manera de rebelarse para conservar, el autor recurre a los

viej os conceptos de lo bueno y de lo malo para proyectarlos con maestría sobre los hechos comerciales que realizan los vendedores de hoy en día. La conclusión no se hace esperar: todo hecho comercialmente bueno está contenido de forma virtual en un principio que lo guía; todo hecho comercialmente malo, no. Recuerdo que cuando asistí a uno de sus cursos presenciales, los alumnos hicimos de esta conclusión una norma para no equivocarnos durante las simulaciones.

En cuanto a lo que está bien y a lo que está mal, Puszczalo se cuida mucho de no manchar sus ideas con filosofías baratas que desvíen la atención hacia cuestiones ajenas a lo estrictamente comercial. Es decir, que no encontraremos aquí analogías pueriles más propias de barra de bar que de entornos de trabajo profesionales. En este sentido, también conviene recordar el consejo del autor respecto a que, por pura higiene mental, no hay que confundir lo bueno o lo malo de un hecho comercial con la bondad o la malicia de quien lo practica. Como él bien aclara: una cosa es irse por las ramas y otra muy distinta es cambiar de árbol.

Desde un punto de vista pedagógico, este es un manual purificador que confirma las palabras de M. A. Moreira: «Es preciso olvidar los conceptos y estrategias que son irrelevantes para la supervivencia en un mundo en transformación, no sólo porque son irrelevantes, sino porque se pueden constituir, ellos mismos, en amenaza a la supervivencia». Los vendedores no perderemos nuestros puestos de trabajo por olvidar hacer algo, más bien los perderemos por recordar demasiadas cosas durante demasiado tiempo.

Más allá de piruetas estadísticas, el movimiento pendular entre lo bueno y lo malo, desde siempre tan perdonable en el marco de la actividad comercial, ya no se sostiene como tal. Hoy en día, al cliente le importa un pimiento cuán buenos somos en el 99% de los casos. Más nos conviene detener el péndulo del lado bueno y leer este manual, o viceversa.

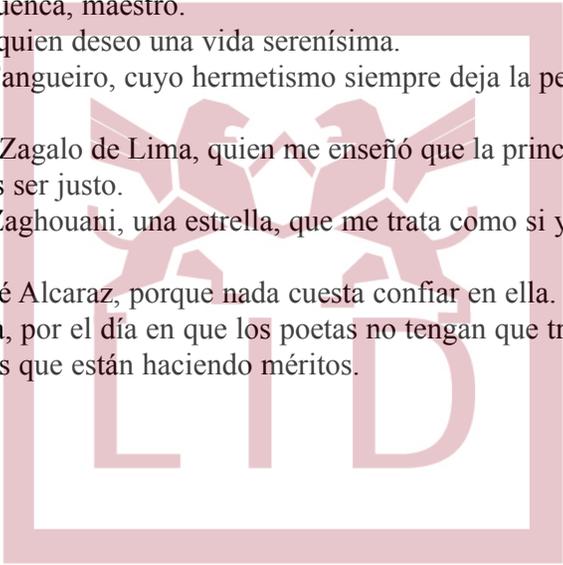
**Juan Mateo**  
Presidente del grupo Training Lab

## Agradecimientos

*A mi hija Sara, con el consentimiento del resto de la familia*

A Juan Mateo, en justa y natural retribución por su cariño.  
A Alfonso Troiano, toda una vida devolviendo paredes.  
A Luismi Capelo, por todo; y a Pere Escur, pese a todo.  
A Paola Hermosilla y a Begoña Martín, por madres expeditivas.  
A Ángel Arroyo, capaz de reírse de sí mismo sin faltarse el respeto.  
A Luis Heras, por ayudarme a educar a mi hija con sus actos.  
A José Manuel Nevado, la segunda persona más inteligente del mundo.  
A Juan Collado, porque se merece sus sueños.  
A Diego Hervás, por impulsarme a la excelencia.  
A Pablo Carvajal, víctima merecedora de mi sinceridad extrema.  
A Paloma Beamonte, porque con su mirada me basta.  
A Charo Cuesta porque, si me olvido de ella, me mata.  
A Cristina Gómez, antes de que regrese a su maravilloso planeta.  
A Marián García, por dos grandes alegrías: ella misma y las comisiones.  
A Pepe Higes y a Inmaculada Bueno, que hacen que todo vaya sobre ruedas.  
A Irene Ramírez y a Javier González, hasta que Excel los separe.  
A Albert Fernández, cómplice.

A Juanma Martín, 40 años soñando con sentarme donde me sentaste.  
A Jesús Ciudad, sentado y a la sombra.  
A Pilar Álvarez, de quien sospecho más autoridad que poder.  
A Vicente Navarro y Miguel Parrilla, cuyos rayados sufrimientos me causan más gracia que pena.  
A Javier Fernández, que no tiene precio.  
A César Medina, Julio Matarán, Michel Lozano y María José Moreno, más por humanos que por recursos.  
A Antonio Martín, dueño del fútbol y del entusiasmo.  
A Maribel Ruiz, que no sabe que Carmen Nieto la está esperando.  
A Carmen Nieto, que no sabe que Maribel Ruiz la está esperando.  
A Miguel Cuenca, maestro.  
Al Puma, a quien deseo una vida serenísima.  
A Rogerio Fanguero, cuyo hermetismo siempre deja la pelota en mi tejado.  
A Armando Zagalo de Lima, quien me enseñó que la principal virtud de un jefe es ser justo.  
A Douraid Zaghouani, una estrella, que me trata como si yo también lo fuera.  
A María José Alcaraz, porque nada cuesta confiar en ella.  
A Elías Deià, por el día en que los poetas no tengan que trabajar.  
Y a todos los que están haciendo méritos.



## Introducción

### Los objetivos que me propongo

Prefiero, aun a riesgo de simplificar demasiado, trabajar con objetivos cerrados. Nada de interpretaciones, alteraciones o aclaraciones posteriores al enunciado.

Tolero (qué remedio) al lector desaprensivo que los interpreta, altera o aclara a su antojo, creyéndolos suyos. Allá él.

Declaro a los cuatro vientos, a uno por viento, los cuatro objetivos cerradísimos a los que, como autor, me he condenado:

1º) Objetivo general: que los vendedores adopten una actitud más acorde con un nuevo entorno de ventas en el que el valor y el beneficio se anteponen al precio y al rendimiento como factores de decisión.

2º) Objetivo estratégico: que esta obra sea reconocida internacionalmente como fuente de creación, aprendizaje, intercambio y divulgación de cultura comercial.

3º) Objetivo pedagógico: que yo sea capaz de enseñar y educar a través de doctrinas y ejemplos cuya aplicación práctica esté garantizada desde el principio.

4º) Objetivo didáctico: que los vendedores, al finalizar la lectura, sean capaces de identificar aquello que han aprendido y cómo lo han aprendido.

Para alcanzar el objetivo didáctico es imprescindible que los vendedores lectores adquieran ya mismo la destreza intelectual de ascender lógicamente el entendimiento desde el conocimiento profundo de un hecho comercial hasta el principio que virtualmente lo contiene.

En caso contrario, acabarán la lectura con la cabeza hecha un lío, ya que todo el libro no es más que un intento por demostrar que los hechos comerciales sólo pueden ser buenos o malos, y que ambas categorías se adquieren en función de la existencia o no de un principio rector que los guíe, más allá de su origen o procedencia.

En cuanto a los fines prácticos de este manual, los principios se enuncian como normas o ideas fundamentales útiles para regir el pensamiento y la conducta. Es decir: que soy plenamente consciente de que la aplicación práctica de los mismos por parte de los vendedores dependerá exclusivamente de la utilidad comercial que yo haya logrado (o no) imprimirles.

En cuanto a los fines formativos de los vendedores, espero que los principios actúen como detergentes intelectuales capaces de eliminar las impurezas de la intuición y el autodidactismo en el momento de aprender a resolver objeciones.

En cuanto a los fines pedagógicos de la obra, mi intención es que los principios corten de raíz todo razonamiento que conduzca a un hecho comercial malo y, a la vez, que despejen el camino de aquellos razonamientos que conduzcan a hechos comerciales buenos.

Es de acuerdo con estos fines que los principios aparecen formulados sin florituras, ya que su objetivo es permitir o impedir el avance, no embellecer el paisaje literario.

De aquellos fines, estos ejemplos:

1. Hablar con quien decide es un hecho comercial bueno contenido en el principio de no perder el tiempo; hablar con quien opina es un hecho comercial malo sin ningún fundamento teórico que lo justifique (a no ser que la venta pueda esperar).

2. Escuchar al cliente es un hecho comercial bueno basado en el principio de recolección frente a la escasez; hablar hasta por los codos es un hecho comercial malo carente de todo sustento lógico (a no ser que el objetivo sea debilitarse).

3. Empezar por la conclusión es un hecho comercial bueno amparado por el principio del buen orador; empezar por el origen del universo es un hecho comercial malo que distrae a cualquier cliente (excepto a Pedro Duque).

Valgan también estos tres ejemplos para reivindicar y recomendar el uso del cerebro (propio) como gran máquina reductora para discernir en un pispás entre lo bueno y lo malo.

Resumo:

1º Hay vendedores buenos (olemos a rosas) y vendedores malos (apestan a venta perdida).

2º Los vendedores buenos piensan, dicen y hacen las cosas bien y los vendedores malos piensan, dicen y hacen las cosas mal.

Les tengo que dejar. Me acaban de informar de que hay un vendedor atrapado en el limbo. Nada grave. Nada nuevo. Lo de siempre: la amenaza de la ignorancia que lo achucha, la debilidad del ignorante que lo avergüenza, la oportunidad de dejar de serlo que lo enfrenta cada día y la fortaleza del vencedor que le encantaría poseer. Iré a rescatarlo en lo que tarde en ponerme el disfraz de superhéroe.

## Lo que los vendedores me preguntaban

Como dice el escritor mexicano Gabriel Zaid, este libro, al igual que todos, es un monólogo desconsiderado que ignora las circunstancias en las que será leído. Las ideas que contiene rodarán de mano en mano expuestas a la incomprensión y huérfanas de mí, que no estaré allí para explicarlas o defenderlas. ¿De qué vale, entonces, aquí y ahora, anticiparlas, matizarlas o justificarlas? Mucho más útil será, lector, que comparta contigo las razones por las cuales acepté que fueran los propios vendedores los que dieran contenido, estructura y secuencia a esta obra.

Puestos a elegir, mis amigos vendedores consideraron necesario comenzar por un esquema general de razonamiento que diera lugar a las primeras reflexiones y, por lo tanto, a los primeros encontronazos conceptuales propios del caótico mundo de la venta. Luego, optaron por los diagramas de flujo, ya que reconocieron que una secuencia, aunque teórica y poco rigurosa, era preferible a ninguna secuencia. Por último, opinaron que los cuadros comparativos eran la mejor herramienta para limar las asperezas provocadas por las discusiones iniciales, sin que por ello se dieran por zanjados los conflictos. Acepté por aquello de la amistad.

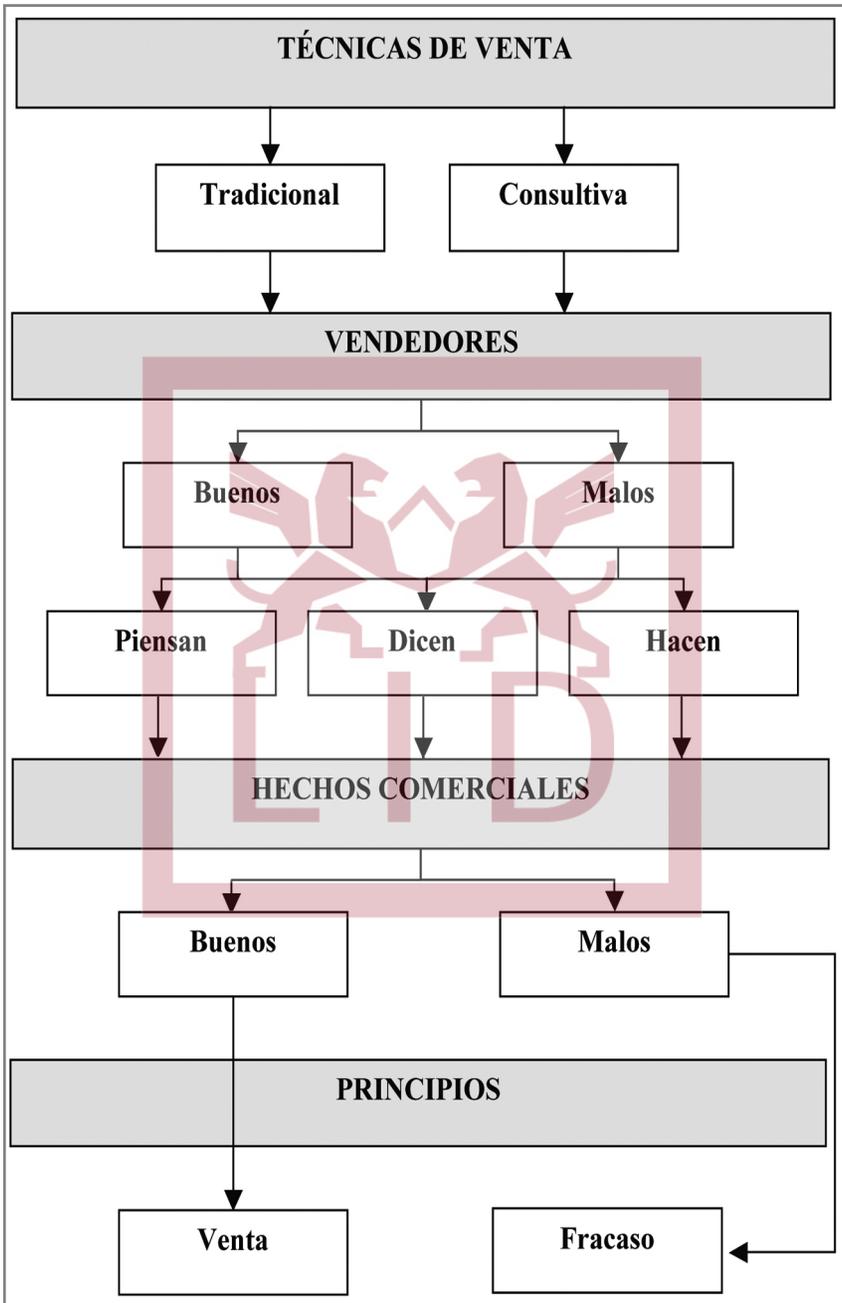
A continuación, los vendedores exigieron ir al grano. «¿Por qué los autores y los jefes se empeñan en marearnos con sus elucubraciones

cuando en realidad lo que necesitamos son recetas simples expresadas en un lenguaje llano?», preguntaron. «¿Cómo sé si lo que pienso, lo que digo y lo que hago es lo correcto?», simplificó el más listo. No había tiempo que perder. Rápidamente, seleccioné 60 casos de objeciones y me dispuse a elaborar recetas para resolverlos. No me detuve a comprobar si en la lista estaban todas, las más habituales o las más complejas de resolver (decidí dejar esa tarea en manos de los puristas y los críticos, que para eso saben más que uno). Simplemente, me dediqué a preguntar a mis amigos vendedores cuáles habían sido la objeciones más duras de superar que habían recibido y cómo las habían resuelto. Acepté, porque yo también quería ir al grano.

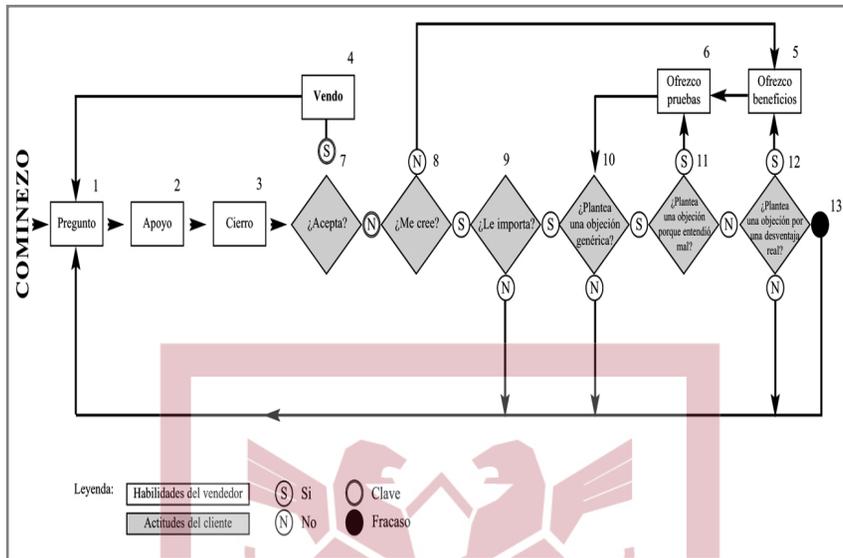
«¿Y nosotros, qué?», gritaban los dirigentes desde el olvido. «¿Quién nos ayudará a enseñar a vender?», se quejaban. El exceso de verbos en la pregunta trajo a mi mente una actividad últimamente muy recomendada por los gurús de todo-a-cien: el entrenamiento de alumnos [*train the pupils*], una variante perversa del entrenamiento de entrenadores [*train the trainers*] que consiste en entrenar a simples alumnos como si fueran instructores (que no lo son ni lo quieren ser), para posteriormente obligarlos a actuar como instructores (aunque sigan sin serlo y sin querer serlo), frente a otros simples alumnos que permanecen ajenos a la mezquina y absurda intermediación a la que son sometidos por quien cree ahorrar al no contratar a formadores de verdad. Para colmo de males, el entrenamiento de alumnos convierte el proceso de aprendizaje en una especie de chapuza pedagógica a la que el estúpido de turno siempre apoya (porque le ordenan ahorrar) mientras vive feliz (cumpliendo órdenes) ignorante de que el arte de enseñar y el conocimiento no pueden transferirse juntos sin debilitarse mutuamente.

Señores dirigentes, carguen municiones de cordura. Las parejitas gurú de todo-a-cien y estúpido entusiasmado nos atacan. Por favor, aprendan a enseñar, enseñen a dudar de lo que enseñan y, luego, si lo consideran conveniente, recurran a las 70 imágenes salvavidas que cierran esta obra y que además podrán encontrar en [www.eseco.es](http://www.eseco.es), aquellas a las que yo recurro desde hace más de veinte años para salir de los berenjenales en los que suelo meterme cuando imparto un curso de venta presencial. Confíen en mí, suelo salir.

**Cuadro 1.1. Esquema general de razonamiento**



**Cuadro 1.2. Diagrama de flujo de venta tradicional**

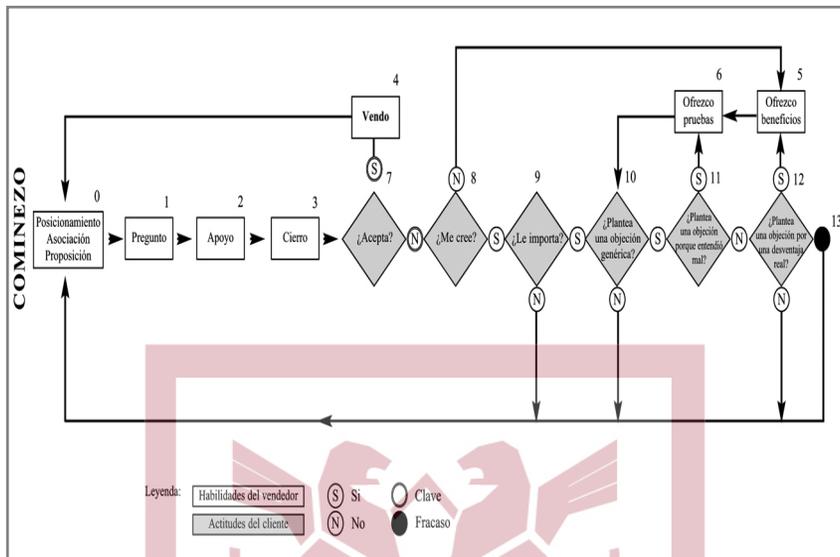


**GLOSARIO**

- 1) Pregunto: para desarrollar un tema, para clarificarlo o para dirigir la conversación hacia él.
- 2) Apoyo: habilidad del vendedor que consiste en respetar y apoyar la opinión del cliente, aunque no la comparta.
- 3) Cierro: habilidad del vendedor que consiste en resumir los beneficios ofrecidos y solicitar un compromiso.
- 4) Vendo: habilidad del vendedor que consiste en cerrar la venta.
- 5) Ofrezco beneficios: habilidad del vendedor que consiste en ofrecer beneficios cuantificados para reforzar su posición negociadora.
- 6) Ofrezco pruebas: habilidad del vendedor que consiste en demostrar con hechos la veracidad de sus argumentos.
- 7) ¿Acepta?: actitud del cliente que consiste en aceptar, o no, lo que el vendedor propone.

- 8) ¿Me cree?: actitud del cliente que consiste en creer, o no, las afirmaciones del vendedor (escepticismo).
- 9) ¿Le importa?: actitud del cliente que consiste en demostrar interés, o no, por el vendedor, por la compañía o por el producto (indiferencia).
- 10) ¿Plantea una objeción genérica?: actitud del cliente que consiste en rechazar los argumentos del vendedor.
- 11) ¿Plantea una objeción porque entendió mal?: actitud del cliente que consiste en rechazar los argumentos del vendedor debido a que entendió mal.
- 12) ¿Plantea una objeción por una desventaja real?: actitud del cliente que consiste en rechazar los argumentos del vendedor debido a una desventaja real.
- 13) Fracaso: resultado final de la negociación cuando los beneficios no pueden superar las desventajas reales del producto.

### Cuadro 1.3. Diagrama de flujo de venta consultiva



#### GLOSARIO

- 0) Aproximación consultiva: desarrollo de una estrategia conjunta de posicionamiento, asociación y proposición.
- 1) Pregunto: para desarrollar un tema, para clarificarlo o para dirigir la conversación hacia él.
- 2) Apoyo: habilidad del vendedor que consiste en respetar y apoyar la opinión del cliente, aunque no la comparta.
- 3) Cierro: habilidad del vendedor que consiste en resumir los beneficios ofrecidos y solicitar un compromiso.
- 4) Vendo: habilidad del vendedor que consiste en cerrar la venta.
- 5) Ofrezco beneficios: habilidad del vendedor que consiste en ofrecer beneficios cuantificados para reforzar su posición negociadora.
- 6) Ofrezco pruebas: habilidad del vendedor que consiste en demostrar con hechos la veracidad de sus argumentos.
- 7) ¿Acepta?: actitud del cliente que

- consiste en aceptar, o no, lo que el vendedor propone.
- 8) ¿Me cree?: actitud del cliente que consiste en creer, o no, las afirmaciones del vendedor (escepticismo).
- 9) ¿Le importa?: actitud del cliente que consiste en demostrar interés, o no, por el vendedor, por la compañía o por el producto (indiferencia).
- 10) ¿Plantea una objeción genérica?: actitud del cliente que consiste en rechazar los argumentos del vendedor.
- 11) ¿Plantea una objeción porque entendió mal?: actitud del cliente que consiste en rechazar los argumentos del vendedor debido a que entendió mal.
- 12) ¿Plantea una objeción por una desventaja real?: actitud del cliente que consiste en rechazar los argumentos del vendedor debido a una desventaja real.
- 13) Fracaso: resultado final de la negociación cuando los beneficios no pueden superar las desventajas reales del producto.

## Cuadro 1.4. Cuadro comparativo Venta tradicional/ Venta consultiva

Venta tradicional	Conceptos	Venta consultiva
Precio y rendimiento	<b>Discurso comercial</b>	Valor y beneficio
Aisladas	<b>Compras</b>	Seriadas
De corto alcance	<b>Acuerdos</b>	De largo alcance
Baja	<b>Lealtad cliente-vendedor</b>	Alta
Fácil	<b>Cambio de proveedor</b>	Problemático
Táctico: vendedor	<b>Posicionamiento</b>	Estratégico: consultor
Bajo	<b>Valor añadido</b>	Alto
Uno a uno	<b>Relación</b>	Muchos a muchos
Palabras	<b>Lenguaje</b>	Números
Producto-compañía-vendedor	<b>Orden de venta</b>	Vendedor-compañía-producto
Folletos	<b>Herramientas</b>	Presentaciones
Características y ventajas	<b>Proposición</b>	Experiencias
Masivo	<b>Márketing</b>	1:1
Conocimiento-comprensión-aplicación	<b>Niveles de conocimiento</b>	Análisis-síntesis y juicio
Bases de datos	<b>Tecnología</b>	Bases de conocimiento
Determinado	<b>Producto</b>	Indeterminado
Desinformado	<b>Cliente</b>	Sofisticado

## Cuadro 1.5. Cuadro comparativo Venta consultiva/Coventa

Venta consultiva	Conceptos	Coventa
Valor y beneficio	<b>Discurso comercial</b>	Supervivencia
Amigo-socio	<b>Cliente</b>	Fan
Solución	<b>Producto</b>	Experiencia
Confianza	<b>Relación</b>	Confianza ciega
Secundario	<b>Precio</b>	Secundario > irrelevante
1:1	<b>Márketing</b>	Onírico [ <i>dreamketing</i> ]
Flexible	<b>Producción</b>	Compartida
Problemático	<b>Cambio de proveedor</b>	Catastrófico
Experto	<b>Vendedor</b>	Gurú
Alto	<b>Nivel de contacto</b>	Óptimo
Presentaciones	<b>Herramientas</b>	Confidencias
Vendedor-compañía-producto	<b>Orden de venta</b>	Gurú-solución-experiencia
De largo alcance	<b>Acuerdos</b>	Eternos
Necesario	<b>Conocimiento mutuo</b>	Imprescindible
Al negocio	<b>Valor añadido</b>	A la vida
¿Qué necesita?	<b>Pregunta el vendedor</b>	¿Adónde va?
Consultor	<b>Posicionamiento</b>	Guía