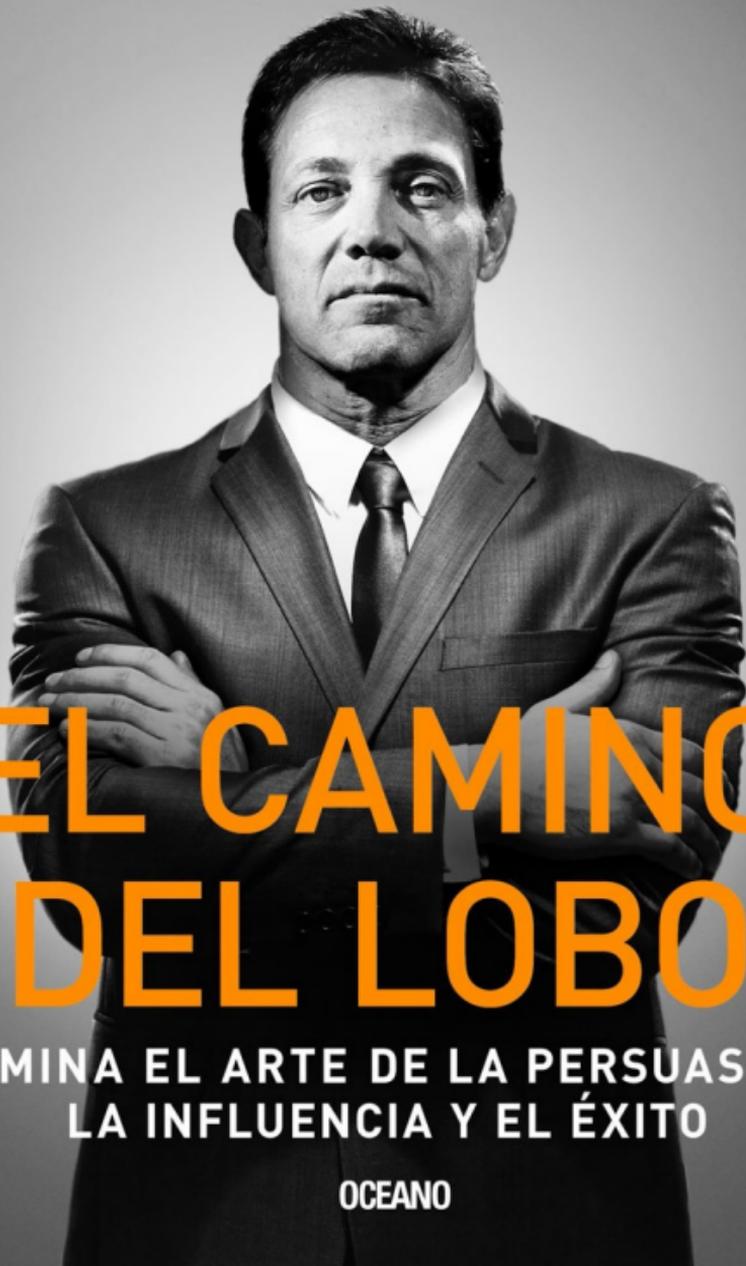


AUTOR DEL BEST SELLER *EL LOBO DE WALL STREET*

**JORDAN BELFORT**



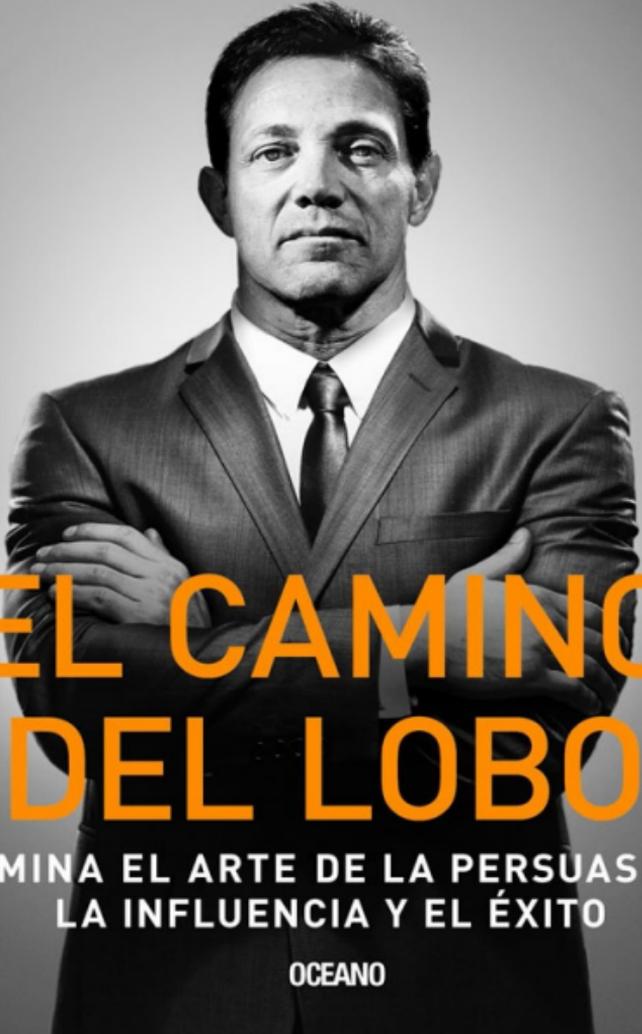
**EL CAMINO  
DEL LOBO**

**DOMINA EL ARTE DE LA PERSUASIÓN,  
LA INFLUENCIA Y EL ÉXITO**

**OCEANO**

AUTOR DEL BEST SELLER *EL LOBO DE WALL STREET*

**JORDAN BELFORT**



**EL CAMINO  
DEL LOBO**

**DOMINA EL ARTE DE LA PERSUASIÓN,  
LA INFLUENCIA Y EL ÉXITO**

OCEANO

JORDAN BELFORT

# EL CAMINO DEL LOBO

Domina el arte de la persuasión,  
la influencia y el éxito

OCEANO

Resulta tentador dedicar este libro a la persona que cambió mi vida y no dejó nunca de creer en mí: mi pareja, Anne. Sin embargo, ella me pidió que se lo dedicara a las personas del mundo entero que han asistido a mis seminarios, visto mis videos y estudiado la línea recta o que me han escrito para pedirme consejo, y sobre todo a las que me han escrito para

darme las gracias o que se han tomado la molestia de decírmelo. Tengo que reconocer que debo principalmente mi fama a mi retorcido pasado; ésa es sólo una reducida parte de él, y no la que me enorgullece o por la que quisiera ser recordado. A quienes me escribieron para decirme que les he dado la esperanza de una segunda oportunidad, que gracias a que me recuperé de un gran fracaso creen que ellos podrán superar también cualquier situación en la que se encuentren, les dedico este libro; a la infinidad de personas que me han escrito para decirme que el sistema de línea recta cambió su vida, su nivel de éxito y sus negocios de manera exponencial les dedico este libro. La creación del sistema de línea recta cambió mi vida para siempre; las series de habilidades que incorpora me permitieron reinventar mi

existencia en una manera que ni siquiera yo creí posible. Espero que esta obra permita a muchos más individuos tener acceso a los dones que no cesa de brindar; el sistema de línea recta es realmente para todos. El mayor don que yo he recibido hasta la fecha es Anne, mi amor; espero que esta obra conceda también a todos los que la lean el deseo de ver cumplidos sus sueños personales.

PRÓLOGO

---

# EL NACIMIENTO DE UN SISTEMA DE VENTAS

Lo que dicen de mí es cierto. Soy uno de esos vendedores *natos* capaces de vender hielo a un esquimal, petróleo a un árabe, carne de puerco a un rabino o cualquier otra cosa que se te ocurra.

Pero ¿a quién le importa eso?

A menos que quieras contratarme para que venda uno de tus productos, mi

aptitud para cerrar una venta es básicamente irrelevante para ti.

Como sea, ése es mi don: la aptitud para vender cualquier cosa a cualquier persona, en grandes cantidades. Y aunque ignoro si este don procede de Dios o de la naturaleza, lo que sí puedo decir —con absoluta seguridad, de hecho— es que no soy la única persona que nació con él.

Unas cuantas más son *en cierto modo* como yo.

El motivo de que sean sólo *en cierto modo* como yo tiene que ver con otro precioso don que poseo, infinitamente más raro y valioso y que ofrece un inmenso beneficio a todos, *tú incluido*.

¿Cuál es ese magnífico don?

El talento para tomar a personas de todo tipo, sin consideración de su edad, raza, credo, color, estrato socioeconómico, categoría educativa o

nivel de aptitud natural para las ventas, y convertirlas casi al instante en vendedoras de clase mundial.

Ésta es una afirmación atrevida, lo sé, pero permíteme expresarla de otra manera: si yo fuera un superhéroe, capacitar a vendedores sería mi superpoder, y no hay alma en el planeta que lo haga mejor que yo.

Eso sonó espantoso, ¿no es cierto?

Imagino lo que piensas justo ahora:

“¡Qué engreído es este tipo, qué pretencioso, qué pagado de sí mismo! ¡Echémoslo a los lobos!

”*¡Un momento!* Él ya es un lobo, ¿verdad?”

Lo fui alguna vez, pero creo que es tiempo de que me presente formalmente.

Soy el *Lobo de Wall Street*. ¿*Me recuerdas?* El que Leonardo DiCaprio interpretó en la pantalla grande, el que

tomó a miles de jóvenes que apenas podían caminar y mascar chicle de manera simultánea y los convirtió en vendedores de clase mundial mediante un sistema de capacitación aparentemente mágico llamado *línea recta*. El que torturó a todos esos aterrados neozelandeses al final de la película porque no podían venderle una pluma como debía ser. Seguro que me recuerdas.

Después del Lunes Negro, asumí el control de la pequeña e irrelevante casa de bolsa Stratton Oakmont, que mudé a Long Island en busca de fortuna, y fue ahí, en la primavera de 1988, donde descifré el código de la influencia humana y desarrollé ese sistema de capacitación de vendedores aparentemente mágico.

Su nombre era sistema de línea recta

—o línea recta, para abreviar—, un método que resultó tan efectivo y fácil de aprender que a unos días de haberlo inventado ya producía abundante riqueza y éxito a cualquier persona a la que yo se lo enseñara. En consecuencia, miles de jóvenes, tanto hombres como mujeres, empezaron a volcarse a la sala de juntas de Stratton para aprovechar la oportunidad de la línea recta y reclamar su derecho al sueño americano.

La mayoría de ellos eran, en el mejor de los casos, gente decididamente *promedio*, en esencia la triste y olvidada progenie de las familias obreras estadounidenses. Eran chicos a los que sus padres no les habían dicho nunca que tenían facultades para la grandeza; cualquier grandeza que hayan poseído en forma natural había sido literalmente borrada de ellos a fuerza de

condicionamiento desde el día que nacieron. Para cuando llegaron a mi sala de juntas, trataban solamente de sobrevivir, no de prosperar.

Pero en un mundo poslínea recta, todo eso carecía de importancia. Cosas como la educación, el intelecto y la aptitud natural para las ventas se habían vuelto ya meras trivialidades que podían superarse con facilidad. Era suficiente con que una persona se presentara en mi puerta y prometiera trabajar al máximo para que yo le enseñara el sistema de línea recta y la hiciera rica.

Sin embargo, todo ese éxito precoz tenía también un lado oscuro. El sistema demostró ser casi *demasiado* efectivo; creó millonarios de nuevo cuño a un ritmo tan frenético que ellos terminaron por librarse de las clásicas luchas por la vida que atraviesa la mayoría de los

jóvenes y que les sirven para forjar su carácter. El resultado fue un éxito sin respeto, una riqueza sin límite y un poder sin responsabilidad y las cosas se salieron de control en un parpadeo.

Del mismo modo que una tormenta tropical de apariencia inofensiva utiliza las cálidas aguas del Atlántico para crecer, afianzarse, fortalecerse y mutar hasta alcanzar un punto tal de masa crítica que destruye todo a su paso, el sistema de línea recta siguió una misteriosa trayectoria similar que también destruyó todo a su paso, yo incluido.

Cuando eso acabó, en efecto, yo lo había perdido todo: mi dinero, mi orgullo, mi dignidad, mi respeto por mí mismo, a mis hijos —por un tiempo— y mi libertad.

No obstante, lo peor fue que sabía

que la culpa era mía: había tomado un don de Dios y abusado de él; había tomado un descubrimiento asombroso y lo envilecí.

El sistema de línea recta era capaz de cambiar la vida de la gente en forma drástica: emparejaba el campo de juego para todos los que no habían alcanzado la grandeza a causa de su nulidad para comunicar con eficacia sus pensamientos e ideas de tal modo que los demás los comprendieran y se sintieran impulsados a actuar.

¿Y qué hice con él?

Además de romper gran número de récords en el consumo de peligrosas drogas recreativas, usé mi descubrimiento del sistema de capacitación de ventas más efectivo del mundo para cumplir todas mis fantasías adolescentes al tiempo que potenciaba a miles de personas más para

que hicieran lo mismo.

De manera que sí, me merecía lo que obtuve: terminar hecho polvo.

Pero la historia no termina ahí, desde luego; ¿cómo podía hacerlo? ¿Cómo era posible que un sistema que había creado tanta riqueza y éxito para quienquiera que lo aprendía desapareciese sin más ni más en la oscuridad?

No podía hacerlo. Y no lo hizo, por supuesto.

Todo comenzó con los miles de exStrattonitas que, luego de abandonar la empresa, propagaron el sistema y llevaron a una docena de industrias una versión diluida de él. Sí, dondequiera que fueron y por diluida que fuese su versión, bastaba con enseñar siquiera una *fracción* del sistema de línea recta para convertir a un empeñoso vendedor en un productor sólido.

Entonces intervine yo.

Después de dos libros autobiográficos de gran éxito de ventas y de la taquillera película de Scorsese, difundí la versión íntegra del sistema por el mundo entero, en prácticamente todos los ramos e industrias: de la banca a la correduría, de las telecomunicaciones a la industria automotriz, de los bienes raíces a los seguros y la planeación financiera, de los plomeros a los médicos, los abogados y los dentistas y de los mercadólogos en línea a los comercializadores fuera de línea y básicamente todos los que se hallan en medio. Y pese a que en la ocasión anterior los resultados ya habían sido pasmosos, *esta vez* fueron mejores aún.

Antes de volver a enseñar este sistema, dediqué dos años completos a revisar su código línea por línea, para

tomar cada *matiz* y llevarlo a un todavía más alto nivel de pericia operativa mientras me hacía cargo de que cada bit se basara en el grado más eminente de la ética y la integridad.

*Fue así* como desaparecieron del sistema todas las tácticas de ventas de presión aguda, los patrones lingüísticos cuestionables y hasta las más leves referencias a cerrar una venta a cualquier costo con tal de ganar una comisión, todo lo cual se *eliminó* en favor de estrategias más elegantes. Fue un proceso minucioso en el que no se escatimaron gastos y ninguna piedra quedó sin voltear.

La tarea de pulir cada aspecto del sistema recayó en expertos de clase mundial, desde psicólogos ocupacionales hasta expertos en creación de contenidos, buenas prácticas de educación de adultos y programación neurolingüística. Y lo

que emergió de todo eso fue algo de verdad increíble: un sistema tan eficiente y efectivo y que mantenía un tan alto nivel de ética e integridad que supe en mi corazón que el sistema de línea recta se había transformado por fin en lo que siempre supe que podía ser:

Una fuerza generadora de dinero orientada al bien.

Lo que te ofreceré en las páginas siguientes es una solución puesta a punto para aplicar el sistema de línea recta a cualquier ramo o industria.

Si te desempeñas en el campo de las ventas o tienes una empresa propia, este libro cambiará por completo tu nivel de juego. Te mostrará cómo reducir tu ciclo de ventas, aumentar tu índice de cierre de ventas, desarrollar un flujo constante de recomendaciones de clientes y crear clientes de por vida. Te aportará también

una fórmula muy sencilla para instalar y mantener una fuerza de ventas de clase mundial.

Si *no* te dedicas a las ventas, este libro será valioso para ti de todas maneras. Uno de los errores más costosos que los “civiles” cometen es que tienden a concebir las ventas y la persuasión en términos tradicionales, en los que un vendedor cierra una venta y ya. Se preguntan entonces: “Si no trabajo en ventas, ¿qué caso tiene que aprenda a vender?”.

Nada podría estar más lejos de la verdad.

Aun si no trabajas en “ventas”, debes ser al menos *razonablemente diestro* en las ventas y la persuasión. De lo contrario, llevarás una existencia despotenciada.

Vender es *todo* en la vida.

De hecho, si no vendes, fracasarás.

Le vendes a la gente la noción —es decir, la convences— de que tus ideas, tus conceptos o tus productos tienen sentido, así seas un padre o madre que debe convencer a sus hijos de la importancia de que se bañen o hagan su tarea, un profesor que debe hacer lo propio con sus alumnos para que valoren la educación, un abogado defensor que tiene que convencer a un jurado de la inocencia de su cliente, un pastor que debe persuadir a su comunidad de la existencia de Dios, Jesús, Mahoma o Buda o un político ansioso de hacer ver a sus electores los beneficios de que voten en cierto referéndum. En suma, las ventas se aplican a *todas* las personas y *todos* los aspectos de la vida, tanto personales como de negocios. Después de todo, en algún momento de nuestra vida todos

tenemos que “vendernos” a alguien: a una posible pareja, un futuro patrón, un futuro *empleado*, una futura primera cita, etcétera.

Ahí tienes entonces la totalidad de los escenarios comunes de negocios que quedan fuera de lo que normalmente consideramos *ventas*: un emprendedor que intenta conseguir capital de riesgo o una línea de crédito en un banco; la necesidad de que convenzas a tus empleados o a un posible recluta de que tu visión del futuro es lógica y vigorosa; la necesidad de negociar un nuevo arrendamiento de un espacio para oficinas; la de obtener una mejor tasa de interés para tu cuenta mercantil, o la de negociar con un proveedor mejores condiciones de pago.

Como ya dije, no importa cuál sea tu ramo o si se trata de asuntos personales o

de negocios: *siempre* queremos transmitir nuestros pensamientos, ideas, esperanzas y sueños en una forma que no sólo impulse a la gente a actuar, sino que también nos consiga lo que deseamos en la vida.

La *persuasión ética* se reduce a eso, y sin esta habilidad clave es muy difícil que alcancemos un nivel razonable de éxito o llevemos una vida potenciada.

De hecho, no de otra cosa trata este libro. Dado que te brinda una manera simple pero comprobada de dominar el arte de la comunicación, podrás desplazarte por la vida con más poder personal y tener una existencia mucho más potenciada.

Sólo recuerda las palabras del tío del Hombre Araña en la primera película de este personaje: “Un gran poder”, advirtió, “implica una gran responsabilidad”.

Este libro te proporcionará ese poder.

Te exhorto a que lo uses con  
responsabilidad.



## CAPÍTULO 2

---

# LA INVENCIÓN DE LA LÍNEA RECTA

—**E**stoy dispuesto a quedarme aquí toda la noche —les dije amenazadoramente a los Strattonitas, vi a los ojos a todos y cada uno de ellos y permití que sintieran todo el peso de mi mirada.

Estaban sentados detrás de viejos escritorios de madera, dispuestos al modo de un salón de clases, y sobre cada uno de ellos se alzaba un modesto teléfono negro, un monitor de computadora de

color gris y una pila con un centenar de tarjetas de tres por cinco pulgadas que yo había comprado en Dun & Bradstreet a 22 centavos de dólar la pieza. Cada una de esas tarjetas contenía el nombre y número telefónico de un inversionista rico, junto con la denominación de la compañía de la que era dueño y el dato de sus ingresos anuales del año anterior.

Para Danny y para mí, esas D&Bs, como les decíamos, valían oro, ya que cada doscientas tarjetas rendían diez pistas calificadas, de las que nosotros obteníamos entre dos o tres cuentas nuevas. Y pese a que estas cifras podrían no parecer muy impresionantes, un agente que hiciera tal cosa durante tres meses seguidos estaba en condiciones de ganar más de dos millones de dólares al año; y si lo hacía durante un año, podía ganar más del triple de esa suma.

Por desgracia, los resultados de los Strattonitas distaban mucho de ser impresionantes. De hecho, habían sido sencillamente espantosos. De cada doscientos candidatos a los que les llamaban, obtenían en promedio *cinco* pistas apenas, con las que cerraban un promedio de... cero ventas.

*Invariablemente.*

—Así que pónganse cómodos —continué—, porque no saldremos de aquí hasta que resolvamos esto. Comencemos por ser brutalmente honestos: quiero que me digan por qué les cuesta tanto trabajo cerrar ventas con los ricos, porque la verdad no entiendo —me alcé de hombros—. ¡Yo sí lo hago! ¡*Danny* lo hace! Y sé que ustedes pueden hacerlo también —les dirigí un remedo de una sonrisa de compasión—. Es como si tuvieran un bloqueo mental que se los

impide y ya es hora de destruirlo. De modo que, para comenzar, díganme por qué esto les resulta tan *difícil*; *en verdad* quiero saberlo.

Transcurrieron unos momentos mientras yo permanecía al frente de la sala y detectaba huecos entre los Strattonitas, quienes parecían *encogerse* literalmente en sus asientos bajo el peso de mi mirada. Formaban un grupo de lo más variado, eso es innegable; era un milagro que cualquiera de esos payasos hubiese aprobado siquiera el examen que lo acreditaba como agente de bolsa.

Por fin uno de ellos rompió el silencio:

—¡Nos ponen demasiadas objeciones! —gimoteó—. A mí me llueven por todas partes. ¡Ni siquiera me dan tiempo de rebatirlas!

—¡Tampoco a mí! —agregó otro—.

Son *miles* de objeciones y ni siquiera puedo empezar a resolverlas. ¡Es mucho más difícil que con las acciones de bajo precio!

—¡Exacto! —añadió un tercero—. A mí me acribillan con objeciones —lanzó un profundo suspiro—. ¡Yo también voto por las acciones de bajo precio!

—Lo mismo me pasa a mí —agregó uno más—. Son las objeciones; simplemente no paran.

El resto de los Strattonitas inclinaron la cabeza para indicar su acuerdo mientras farfullaban sentimientos colectivos de reprobación.

Sin embargo, yo no me dejé amedrentar. Con excepción de aquella referencia al “voto” —*¡como si ésta fuera una maldita democracia!*—, ya había oído todo eso en ocasiones anteriores.

De hecho, desde el día que hicimos el cambio los agentes se habían quejado del mayor número de objeciones y de lo difícil que era refutarlas. Y aunque había cierto grado de verdad en eso, no era ni con mucho tan difícil como ellos lo hacían parecer. *¿Hay miles de objeciones?* ¡Vaya!, ¡qué gran novedad!

Por un momento pensé actuar de inmediato contra el alborotador que había mencionado la palabra que empieza con V, pero decidí no hacerlo.

Era hora de desenmascarar de una vez por todas las sandeces de estos muchachos.

—¡Basta! —dije, con un dejo de sarcasmo—. Ya que están *tan* seguros de que hay *miles* de objeciones, enlistemos en este momento cada una de ellas —me volví hacia el pizarrón blanco, tomé un marcador con tinta negra de la repisa de

la base y lo dirigí al centro del tablero—. ¡Adelante! —continué—. Díganmelas todas y yo les recitaré después la totalidad de las respuestas, una por una, para que vean lo fácil que es esto. ¡Vamos, comiencen! —se revolvieron incómodamente en sus asientos; lucían asustados, como una familia de ciervos sorprendidos bajo los faros de un coche, aunque para nada tan hermosos—. ¡Vamos! —insistí—; hablen ahora o callen para siempre.

—“¡Me gustaría pensarlo!” —gritó por fin uno de ellos.

—¡Bien! —contesté y escribí la objeción en el tablero—. Lo quiere pensar; muy buen comienzo, *sigan*.

—¡Quiere que le vuelvas a llamar después! —exclamó otro.

—De acuerdo —respondí y escribí también esa objeción—. Quiere que le

vuelvas a llamar. ¿Qué más?

—“¡Envíeme más información!”

—Ésa es buena —comenté y la anoté —. Sigán; si nos lo tomamos con calma, podemos aspirar a reunir mil objeciones, así que ya nada más nos faltan novecientas noventa y siete —les lancé una sonrisa sarcástica—. ¡Por supuesto que podemos lograrlo!

—“¡Es una mala época del año!” —gritó alguien.

—Bien —reliqué—. Continúen.

—“¡Tengo que hablarlo con mi esposa!” —vociferó otro.

—¡O con su socio! —gritó uno más.

—Excelente —dije muy tranquilo y escribí ambas objeciones—. Hemos conseguido un gran avance; ya sólo nos faltan novecientas noventa y cuatro. Sigán.

—“¡No tengo liquidez en este

momento!” —exclamó un agente.

—*¡Ésa* es buena! —dije rápidamente y la garabateé en el pizarrón—, aunque deben admitir que es muy esporádica desde que empezamos a llamarles a los ricos. Bueno, continuemos; ya sólo nos faltan novecientas noventa y tres.

—“¡Sólo trato con mi agente!” —gritó otro.

—“¡Nunca he oído hablar de su compañía!” —bramó uno más.

—“¡Ya me han estafado en otras ocasiones!”

—“¡No me agrada el mercado por ahora!”

—“¡Estoy muy ocupado!”

—“¡No confío en usted!”

—“¡No tomo decisiones apresuradas!”

Y así prosiguieron por un rato, sin dejar de mencionar una objeción tras otra

mientras yo las escribía con letra cada vez más ilegible. Cuando acabaron, yo había cubierto ya todo pizarrón con los argumentos que se les ocurrieron... que al final resultaron ser nada más catorce.

De acuerdo; eran únicamente *catorce* objeciones, y la mitad de ellas variantes de dos: primera, que era una mala época del año, como periodo para presentar la declaración de impuestos, el verano, el regreso a clases, la temporada navideña, la hora de la cerveza Miller o el Día de la Marmota, y segunda, que debían hablar con otra persona, como su cónyuge, su abogado, su socio, su contador, su agente, su adivino o su Hada de los Dientes.

*¡Cuánta basura!*, pensé.

En las cuatro últimas semanas los Strattonitas habían insistido en que era imposible lidiar con esos “*miles de objeciones*”, hasta el punto de que, en mi

momento más oscuro, casi me convencieron de que tenían razón, que eran demasiadas objeciones para que el vendedor promedio las manejara y que el éxito que Danny y yo teníamos era un ejemplo más de la diferencia entre los vendedores natos y los demás. *¡Pero todo esto no era más que basura!*

De repente sentí que empezaba a exasperarme.

En retrospectiva, antes siquiera de que yo inventara el sistema de línea recta, siempre supe que no existía ninguna diferencia entre una objeción y otra, aunque verlas garabateadas en el pizarrón puso claramente de relieve que eran por completo indistintas. De hecho, justo en ese momento caí en la cuenta de que, en definitiva, eran básicamente iguales, que las objeciones comunes no eran otra cosa que *cortinas de humo* de lo que en verdad

detenía a un prospecto: la inseguridad.

Lo cierto es que, ahora que lo pensaba, cualquiera que fuese la objeción que un prospecto me lanzara, yo nunca la *respondía* e insistía en tomar el pedido. Habría sido inútil responderla, porque una objeción era meramente una *cortina de humo* de la inseguridad. Una respuesta, aun una perfecta, no haría otra cosa que forzar al prospecto a pasar a una nueva objeción, porque el problema de raíz no había sido atacado todavía.

En consecuencia, después de que eludía una objeción yo regresaba al principio de la venta y hacía una presentación complementaria a partir de donde me había quedado, con la meta de elevar el estado de seguridad del prospecto en los tres dieces. Y una vez más, igual que con el resto de mis estrategias, ejecutaba cada uno de mis

ciclos exactamente de la misma manera que antes.

Justo en ese momento se me ocurrió la idea de que todas las ventas son iguales. De hecho, ese concepto brotó en mi cerebro, seguido un milisegundo después por la imagen elegantemente simple que podía utilizar para explicarlo.

Al final, esa imagen resultó ser una línea perfectamente recta.

Pero ése fue sólo el principio.

Algo había hecho *clic* dentro de mi cerebro y la ventana de claridad que se abrió me dio acceso ilimitado a un depósito aparentemente infinito de lo que bien puede describirse como sabiduría pura de ventas. Hablo de algo muy avanzado: ideas, conceptos, tácticas y estrategias que cruzaron por mi mente a una velocidad increíble. Vi en mi imaginación que mi estrategia de ventas

se descomponía en sus piezas elementales y que después se volvía a armar, en el orden correcto, a lo largo de una línea perfectamente recta. Mi corazón dio un vuelco; todo esto sucedió tan rápido que pareció casi *instantáneo*, pero me cayó como bomba.

Yo no sabía hasta entonces por qué había sido capaz de superar en ventas, por un amplio margen, a todos los demás vendedores en cada compañía en la que había trabajado. Ahora lo sabía.

Mi estrategia de ventas, que hasta ese día había sido en gran medida *inconsciente*, se volvió consciente de súbito. Vi con claridad cada uno de sus fragmentos, como una pieza precisa de un rompecabezas, cada una de las cuales me gritaba su propósito. Pero había más; *mucho, mucho más*.

Cuando dirigía mi atención a

cualquier pieza en particular, tenía acceso a cada experiencia fundamental y cada recuerdo que justificaba el propósito de esa pieza y su ubicación; y si me concentraba un poco más, un torrente de palabras se derramaba sobre mi conciencia y me ofrecía una explicación perfecta de dicha pieza y su relación con las demás.

Si, por ejemplo, examinaba el punto sobre la línea indicado como “presentación de ventas” sabía de inmediato que era indispensable ocuparse de tres cosas para que el prospecto dijera que sí; y al concentrarme un poco más, en mi mente apareció la palabra “seguridad”, seguida un milisegundo más tarde por cada uno de los tres dieces, que parecían flotar sobre la línea y asociarse con escenas que se remontaban hasta mi infancia, de situaciones casuales de

ventas en las que yo había participado en cualquier extremo, como vendedor o como prospecto, lo mismo que con un vívido recuerdo de por qué había dicho no o sí al vendedor o de que los prospectos me hubieran dicho sí o no a mí.

Todas esas cosas, cada una de ellas comprimida en un milisegundo, pasaron por mi cerebro mientras estaba frente al pizarrón y miraba las objeciones. De cabo a rabo, la experiencia entera duró quizás uno o dos segundos, pero cuando volteé a ver los Strattonitas yo era ya una persona completamente distinta.

En tanto examinaba sus rostros, las fuerzas y debilidades de cada uno de ellos aparecieron en mi cerebro en medio de una singular avalancha de ideas, junto con la forma de capacitar a la perfección a cada cual. En suma, les enseñaría a

vender justo como yo lo hacía, a fin de que tomaran el control inmediato de la venta y llevaran al prospecto de la apertura al cierre a través de la distancia más corta entre dos puntos: una línea recta.

Con renovada confianza, les dije:

—¿No entienden, muchachos? ¡Todas las ventas son iguales! —los doce Strattonitas me dirigieron miradas de confusión, que ignoré encantado para dar rienda suelta a mi descubrimiento—. *Miren* —añadí animadamente—, ¡todo se reduce a una línea recta!

Me volví hacia el pizarrón y tracé en él por vez primera una larga y fina línea horizontal, en cada uno de cuyos extremos coloqué una X grande y gruesa.



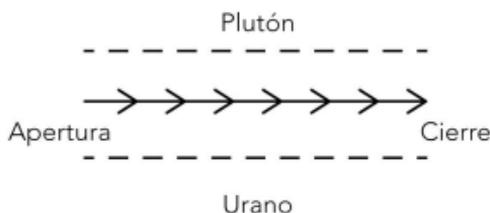
el aire.

—¡Bien! —contesté rápidamente—. Como vendedores tenemos de vez en cuando una de esas *perfectas* ventas fáciles en las que el prospecto parece casi *convencido* antes siquiera de que abramos la boca —y sin dejar de hablar dibujé flechas diminutas sobre la recta, comenzando por la X de la izquierda para atravesar toda la línea hasta antes de la X de la derecha—. Ésta es una de esas ventas en la que a todo lo que ustedes dicen y hacen y a todas las razones que dan para que el prospecto les compre, él no cesa de decir *sí, sí, sí* sin oponer una sola objeción, hasta el momento en que le proponen tomarle el pedido y él acepta cerrar la venta. Esto es lo que yo entiendo por una venta perfecta de línea recta.



”¿Quién ha tenido alguna vez una de esas perfectas ventas fáciles en las que el cliente parecía casi convencido desde el principio? Todos, ¿verdad? —alcé la mano para inducirlos a que hicieran lo mismo y las doce manos se levantaron al instante—. ¡Claro que sí! —afirmé confiado—. El *problema* es que esas ventas son escasas y muy espaciadas. Por lo general, lo que ocurre es que el prospecto trata de *desviarlos* de la línea recta y tomar el control de la conversación.

Para ilustrar este concepto, dibujé una serie de flechas delgadas que apuntaban arriba y abajo ( $\uparrow\downarrow$ ) *desde* la recta.



—Básicamente, ustedes deben mantener al prospecto *en* la recta, en dirección al cierre, mientras él intenta *apartarlos* de ella y desviarlos a Plutón —escribí la palabra “Plutón” cerca del extremo superior del pizarrón— o bajarlos a Urano —escribí la palabra “*Tu ano*” cerca del extremo inferior—, el cual no es precisamente un lugar envidiable, al menos para la mayoría —eché las manos al viento y me encogí de hombros como si dijera: “¡Allá cada quien!”.

”Así, lo que tenemos son estos sanos límites, arriba y abajo de la línea, uno *aquí* y otro *acá* —proseguí y dibujé dos líneas punteadas en paralelo a la recta, una de ellas quince centímetros arriba de ésta y la otra quince centímetros abajo.

”Cuando ustedes están *dentro* de esos límites, tienen el control de la venta y progresan hacia el cierre. Cuando están

*fuera* de ellos, el cliente tiene el control y ustedes se desvían a Plutón o bajan a Urano, donde hablan del precio del té en China, de política o de cualquier otro tema irrelevante que no guarda ninguna relación con la venta.

”Por cierto, oigo que ustedes hacen esto último *todo* el tiempo cuando recorro la sala, ¡y eso me *enloquece*! —sacudí la cabeza con un gesto grave—. En serio; en noventa por ciento de los casos se desvían al maldito Plutón y hablan de tonterías que no tienen nada que ver con el mercado bursátil —cerré bien los ojos, sacudí rápidamente la cabeza como si dijera: “¡Hay cosas que desafían la lógica por completo!” y agregué—: Como sea, sé lo que piensan: que entre más tiempo dedican a decir *boberías* con esas personas, más afinidad forjan con ellas.

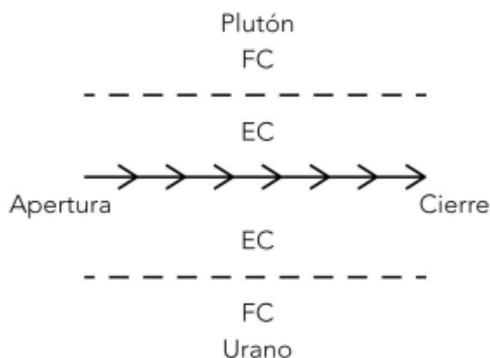
”Pero les tengo una noticia de última

hora —continué con sarcasmo—: están *equivocados*. La gente entrevé esa patraña en sólo dos segundos, y en especial los *ricos*, quienes están siempre en guardia. Para ellos eso es *repulsivo*, no atractivo, y por tanto lo opuesto a forjar afinidad —me alcé de hombros—. Bueno, eso ya no importa, porque ustedes terminarán hoy mismo con esa patraña. *¡Se acabó!*

”Yo voy a enseñarles esta noche a tomar el control de la venta tal como yo mismo lo hago y como le enseñé a Danny a hacerlo, y eso quiere decir que permanecerán dentro de los límites, aquí y aquí. Ahí es donde ustedes están al control. *¡Pum, pum!* —golpeé con el nudillo derecho los dos puntos dentro de los límites, uno arriba de la línea y el otro abajo, y marqué cada uno con las iniciales EC.

”Y *aquí y aquí* es donde están fuera de control —y golpeé con el nudillo derecho los dos puntos *fuera* de los límites, uno arriba de la línea punteada superior y el otro abajo de la línea punteada inferior, tras de lo cual marqué cada espacio con las iniciales FC.

”En control, fuera de control —repetí, golpeteando las iniciales respectivas.



”Ahora bien, cuando están *en* la recta, es decir justo encima de ella, es cuando llevan la voz cantante. Y la razón de que todas estas flechitas apunten *al otro*

*extremo* de la línea, al cierre —mientras hablaba golpeteé con la punta del marcador cada flecha, comenzando por la primera, junto a la apertura, y me desplazé rápido a la derecha, hasta el cierre—, es que cada palabra que dicen persigue una meta específica, la cual es movilizar al prospecto por la línea hacia el cierre. No hay palabras de más, ni un solo instante para decir tonterías y ni uno solo tampoco para desviarse a Plutón y hablar del precio del té en China.

”*Esa* bazofia es para *novatos* —mi obvio desprecio por los novatos escurría por la palabra misma—. Cuando *ustedes* hablan, lo hacen con la mira puesta en un *objetivo preciso*, con eficacia. Sus palabras poseen *significado* y éste es generar una seguridad *enorme* en la mente del prospecto a medida que lo hacen avanzar por la recta, de la apertura

al cierre —señalé las flechas otra vez—. Por eso cada una de estas flechas es *gruesa y compacta* y está *justo sobre la línea*, y todas apuntan directo al cierre.

”Repito: cuando están en la recta llevan la voz cantante y el cliente escucha; y cuando están fuera de la recta pero dentro de los límites, aquí y aquí —señalé los espacios correspondientes—, es el prospecto quien lleva la voz cantante y ustedes escuchan.

”Por cierto, en este último caso ocurre algo muy relevante mientras ustedes se apartan de la recta, justo en estos espacios. De hecho, no es una, sino dos cosas cruciales las que suceden aquí.

”Primero, desarrollan con el cliente una afinidad inmensa e inmediata, en un nivel tanto consciente como inconsciente, y segundo, reúnen gran cantidad de inteligencia, lo que hasta esta noche yo

llamaba *calificación*. A partir de ahora, sin embargo, quiero que eliminen para siempre esa palabra de su mente, porque no está *cerca* siquiera de describir lo que debemos lograr en este caso.

”La línea recta los obliga a *recopilar inteligencia*, por lo cual entiendo *inteligencia en abundancia*, lo que va mucho más allá de tratar de entender si un prospecto está financieramente calificado o no.

”Cuando recopilan *inteligencia* de un prospecto, hacen todas las cosas siguientes:

”**Primero**, identifican sus necesidades; no sólo su necesidad básica, sino también todas las necesidades o ‘problemas’ secundarios que pueda tener.

”**Segundo**, identifican sus creencias básicas con impacto en la venta, como que no le agrada operar por teléfono,

tomar decisiones apresuradas o confiar en los vendedores en general.

”**Tercero**, indagan acerca de las experiencias, buenas y malas, que ha tenido con productos similares y su opinión sobre los vendedores que se los ofrecieron.

”**Cuarto**, identifican sus valores, es decir qué cosas son las más importantes para él. ¿Persigue crecimiento o ingreso, quiere prepararse para su retiro o desea destinar sus ganancias a alguna institución de beneficencia o religiosa? Podría ser incluso que sea adicto a la acción y le gusten las emociones fuertes.

”**Quinto**, identifican sus estándares financieros, en lo relativo a qué nivel de riqueza y capacidad de gasto necesita para sentirse bien consigo mismo.

”**Sexto**, ¿cuál es su punto débil? Es decir, ¿qué le quita el sueño? ¿Cuál es la

preocupación financiera que le obsesiona y le pesa como un ancla?

”Esto consiste a fin de cuentas en conocer el punto débil de su prospecto y, de ser necesario, intensificarlo; si en ese momento el prospecto se halla en un estado de negación, esto les ayudará a cerrar aun las ventas más difíciles.

”Y **séptimo**, identifican su posición financiera, en términos de cuánto dinero tiene en el mercado, con cuánta liquidez cuenta, cuánto suele invertir en una idea de su agrado y cuál es su liquidez general.

”Volvamos ahora a la línea recta.

”Cuando ustedes se apartan de ella, buscan a) aumentar la afinidad que ya tienen y b) usarla para recopilar la inteligencia *indiscreta*, como el grado de liquidez del prospecto.

”Al mismo tiempo, confirman en todo

momento que el encuentro permanezca dentro de los límites adecuados mientras continúan el proceso de hacer avanzar la venta por la recta en dirección al cierre.

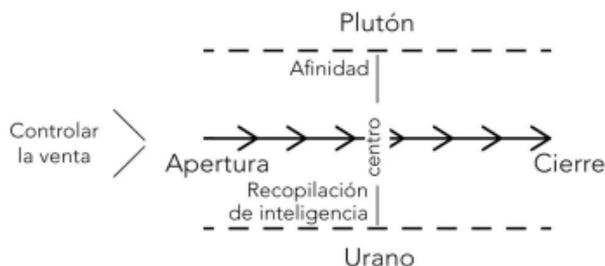
”En esencia, éstos son los tres principios básicos de la mitad inicial de la línea recta:

- 1. Deben tener el control inmediato de la venta.**
- 2. Deben ocuparse de una abundante recopilación de inteligencia y establecer al mismo tiempo una enorme afinidad con el prospecto.**
- 3. Deben transitar sin contratiempos a la presentación de línea recta, a fin de poner en marcha el proceso de generar**

## **seguridad absoluta en cada uno de los tres dieces.**

”Así que, una vez más, durante la mitad inicial de la venta toman primero el control inmediato de la venta y usan después ese control para reunir abundante inteligencia, lo que implica hacer preguntas muy específicas (que les detallaré con anticipación) para recopilar sin falta toda la inteligencia que necesitan. Volveré a esto más adelante, porque a partir de mañana ustedes harán más preguntas que nunca.

”*Recopilarán* toda esa inteligencia de un modo que les permita forjar al mismo tiempo una profunda afinidad con el prospecto, lo cual es decisivo, por cierto, porque las preguntas que le harán serán crecientemente delicadas.



”Entonces propondrán por primera vez tomarle el pedido, todavía en el curso de la etapa inicial —señalé un espacio a una distancia de un tercio desde la apertura y lo destacué con un punto negro y grueso— y justo ahí empezará la mitad final de la venta, cuando reciban la primera objeción. Obviamente, todo este asunto de la mitad inicial y la mitad final es una mera forma de decir las cosas —levanté los hombros.

”Yo podría enseñarle a un maldito *mono* a leer un libreto y tomar un pedido, así que no crean que han logrado gran cosa por el solo hecho de haber cruzado

la mitad inicial de la venta; ¡es en la mitad final donde comienza la venta *verdadera*! Aquí es cuando ustedes tienen por fin la oportunidad de subirse las mangas y poner manos a la obra, es decir de llegar al fondo de lo que detiene en verdad al prospecto, lo cual no es ciertamente la objeción que él les dio; ¡ésta es sólo una cortina de humo de su inseguridad!

”La objeción podría ser cualquiera de éstas —tomé el extremo superior derecho del tablero y le di la vuelta para mostrar las catorce objeciones más comunes.

”El prospecto quiere pensarlo, llamarles después, hablar con su esposa, estudiarlo mejor o aquélla es una mala época del año, lo que sea. Al final, la objeción es básicamente la misma: ¡una cortina de humo de la inseguridad! En otras palabras, el prospecto no está

todavía lo bastante seguro para decir que sí, lo que significa que ustedes tienen aún algo por hacer —hice una breve pausa y volteé de nuevo el pizarrón para mostrar ahora mi diagrama de la línea recta.

”Esto es lo que debe suceder —repetí —: cada palabra, cada frase, cada pregunta que ustedes hagan, cada tono que usen deberá perseguir siempre la meta última de aumentar el nivel de seguridad del prospecto *todo lo humanamente posible*, para que cuando lleguen al cierre él se sienta tan seguro que casi se vea obligado a decir que sí. Ésta es la meta de ustedes.

”De hecho, conciban esto como una *comunicación orientada a metas* —solté la frase en el instante mismo en que brotó en mi mente—. Cada palabra que salga de su boca apuntará a una sola meta, que es aumentar lo más posible el nivel de

seguridad del prospecto mientras lo conducen por la línea recta hasta el cierre. Déjenme dibujarlo en el pizarrón.

”Imaginen un *continuo de seguridad* que va del uno al diez —dije con aplomo y cuando me volví hacia el pizarrón vi que uno de los Strattonitas alzaba la mano; era Colton Green.

Colton Green era un irlandés de dieciocho años de edad con un cráneo monumental, una nariz de bebedor en ciernes y un coeficiente intelectual apenas por encima del nivel de un idiota. ¡Un bruto entre los brutos! Pero un bruto adorable.

Con una gran sonrisa inquirí:

—¿Green?

—¿Qué es un continuo? —preguntó.

El resto de los Strattonitas rieron por su idiotez, lo cual era más bien irónico, pensé, si se consideraba que la mayoría

de ellos eran también unos auténticos idiotas. No obstante, los usuales disuasorios del éxito, como la imbecilidad y la tontería, estaban a punto de ser por completo irrelevantes dentro de las cuatro paredes de la sala de juntas de Stratton.

En las horas siguientes *inventé* literalmente el sistema de línea recta que les enseñaría a los Strattonitas. Salió sin esfuerzo de mí y cada progreso allanaba el camino para el siguiente avance. Casi sentí que encauzaba la información desde otro sitio, un lugar de infinito conocimiento y sabiduría donde estaban listas las respuestas a todas mis preguntas, por complejas que fueran, y nada más a la espera de ser aprovechadas. Tomé fascinado todas las que pude.

A medianoche yo había expuesto ya el marco del sistema entero y creado la

primera sintaxis de la línea recta. Compuesta por ocho pasos específicos, esta sintaxis era un simple mapa de caminos para conducir a un prospecto por la recta. Les indicaba a los Strattonitas qué hacer primero, qué hacer en segundo término, qué hacer en tercero... hasta el octavo y último paso, donde el prospecto decía que sí y abría una cuenta con ellos o se aferraba a la objeción que hubiera usado como cortina de humo y ellos terminaban respetuosamente la llamada y pasaban al prospecto siguiente.

Un mes después añadí dos pasos más, conforme seguía emitiendo capas más profundas del sistema, y años más tarde aumenté el número a catorce, cuando creé la versión 2.0 del sistema de línea recta y comencé a enseñarlo en todo el mundo. Por increíble que parezca, el *núcleo* de la sintaxis es casi el mismo aún que el que

emergió de mí esa primera noche de martes, lo cual tiene perfecto sentido si se considera lo que ocurrió la mañana siguiente, en que los Strattonitas atacaron los teléfonos armados por primerísima vez del sistema de línea recta. De hecho, si yo no lo hubiera visto con mis propios ojos, no lo habría creído.

Desde el *momento* mismo en que empezaron a marcar, la oficina cayó presa de una fiebre de apertura de cuentas de proporciones bíblicas y en noventa días hasta el último de ellos era ya un productor de millones de dólares.

Y ése fue apenas el principio.

Cuando se corrió la voz de nuestro éxito, un sinnúmero de agentes comenzó a aparecer en mi puerta sin anunciarse.

A fines de 1989, más de doscientos Strattonitas trabajaban ya en la enorme sala de las nuevas oficinas corporativas

de Stratton, en Lake Success, Long Island.

Dos veces al día, yo me paraba ante un ejército en rápida expansión de Strattonitas obscuramente jóvenes y los bombardeaba con una combinación de capacitación de habilidades de línea recta y motivación diaria. En esencia, al enriquecer radicalmente su mentalidad y su conjunto de habilidades fui capaz de persuadir a cada nuevo Strattonita de que dejara atrás los insultos del pasado y revisara en la puerta su *bagaje emocional*; de que aceptara que en el momento mismo en que pisaba nuestra sala de trabajo, todo su pasado quedaba atrás.

Día tras día les decía que su pasado no era igual a su futuro, a menos que ellos lo decidieran así. Que si abrazaban por completo el sistema de línea recta,

tomaban el teléfono y decían las palabras que yo les enseñé, podían llegar a ser tan poderosos como el más poderoso ceo en Estados Unidos.

Y les recomendaba que *actuaran como si...*

Les decía:

—Actúen como si ya fueran ricos y se volverán ricos. Actúen como si tuvieran un aplomo inigualable y se volverán seguros de sí mismos. ¡Actúen como si tuvieran todas las respuestas y ellas les llegarán por sí solas!

Les decía que actuaran como si su éxito fuera una conclusión prevista, que ya era hora de que aceptaran que poseían en su interior una *verdadera* grandeza, la cual había estado siempre ahí, ansiosa de manifestarse, pero que había quedado sepultada por las incontables capas de ofensas y mentiras que la sociedad les

había echado encima en un intento por someterlos y satisfacerlos con una vida de mediocridad y medianía.

Y en tanto todos esos pensamientos estaban frescos en su mente todavía, preparaba mi transición y me concentraba en la extrema importancia de la capacitación de habilidades, para lo cual era brutalmente honesto con ellos. Les decía:

—Es probable que algunas de las patrañas que la gente les dijo *fueran* ciertas. Quizá sus padres, sus maestros, su exjefe y su exnovia *tenían razón* y en realidad ustedes no son tan especiales.

“Tal vez nacieron como chicos *promedio*: no muy listos, no muy buenos para hablar ni demasiado motivados y pasaron dormidos toda la escuela primaria, se abrieron paso por la secundaria y la preparatoria a base de

trampas y no llegaron a la universidad. Así que puede ser que hayan tenido el *deseo* de llegar a la grandeza, pero a la hora de la verdad no fueron capaces de alcanzarla. ¡Carecían de las habilidades necesarias para salir al mundo y poner a más de uno en su lugar!

“Sean sinceros: ¿cuántos de ustedes sienten eso en ocasiones? No siempre, sino *a veces*, como cuando están acostados en la cama en la noche, solos con sus pensamientos, y los temores y la negatividad susurran algo en su oído y corroen su seguridad y su autoestima. Levanten la mano si a veces se sienten así.

Como relojito, todas las manos en la sala se elevaron.

—¡Exacto! —continué—. La mayoría de la gente se siente de esa manera y tiene en realidad *todas* las razones para

hacerlo... ¡porque *no* es especial! *No* tiene ninguna habilidad ni talento especial que la distinga de los demás; no tiene *filo*, ninguna ventaja que pueda usar para diferenciarse de la masa, nada que pueda servirle para hacerse rica.

”Y por cierto, lamento decir que eso incluye a casi la totalidad de los presentes en esta sala —aunque remataba en el acto —: O al menos así era antes.

”No sé si de verdad lo comprendan, de modo que permítanme dejarlo perfectamente claro: ustedes *no* son ya las mismas personas que entraron a esta sala el primer día, ¡ni por asomo! ¡El sistema de línea recta los ha *cambiado!* Ha hecho de ustedes seres humanos infinitamente más efectivos que antes, porque ahora poseen una habilidad que los distingue de casi todos los demás en el planeta: tienen talento para cerrar una

venta, para influir y persuadir en el nivel más alto posible, hasta el punto de que son capaces de cerrar cualquier venta que sea cerrable.

”Y como antes no poseían esa habilidad, cualquier cosa negativa que les haya ocurrido en el pasado no tiene ya ninguna relación con su futuro. ¿Entienden esto? ¿Ven el *poder* que conlleva? ¿Se dan cuenta de que hasta el último de ustedes se ha convertido en una fuerza de la naturaleza, alguien capaz de crear una visión del futuro que él desea y hacerla realidad? El hecho es que el talento para cerrar una venta es la distinción más importante, sin excepción alguna, cuando se trata de alcanzar éxito y riqueza, y ustedes lo poseen en el más alto nivel. Si creen que he inventado esta tontería o incluso que *exagero*, pregúntenle a cualquier rico y él les dirá

*de inmediato* que sin talento para cerrar una venta es *muy* difícil hacer dinero, y que una vez que se tiene esa aptitud todo se vuelve sencillo.

”A eso se debe, de hecho, que yo pueda señalar a cualquier sujeto en esta sala que lleve aquí más de un par de meses para que él les cuente una fulgurante historia de éxito que nadie *afuera* de esta sala podría creer, porque es un éxito tan desmedido que ni siquiera podría rodearlo con los brazos... —y así seguía y seguía a diario, una vez en la mañana, antes de que abriera el mercado, y de nuevo en la tarde, después de que cerraba. Bombardeaba dos veces diarias a los Strattonitas con una combinación de motivación y capacitación de habilidades y sus historias de éxito eran cada vez más locas y desenfrenadas.

Al final del primer año, los

principales productores ganaban ya más de doscientos cincuenta mil dólares al mes y su éxito parecía casi *contagioso*; hasta los agentes promedio habían llegado a cien mil dólares al mes y la tasa de deserción era básicamente de cero. En otras palabras, quien llegaba a la sala de Stratton tenía casi *garantizado* el éxito; todo lo que tenía que hacer era echar un rápido vistazo a su alrededor para hallar por doquier un éxito desbordante.

Esto bastaba para que un aprendiz sofocara cualquier duda sobre el poder y efectividad del sistema de línea recta. De hecho, luego de unos meses de enseñarlo yo había ideado ya un curso de capacitación tan fácil de seguir que era prácticamente infalible.

## LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS

## DEL SISTEMA DE LÍNEA RECTA

En el centro del sistema se hallan cinco elementos básicos. Hasta el día de hoy son exactamente los mismos que cuando los creé y constituyen la columna vertebral de todo el sistema.

Como quizás hayas adivinado ya, en las páginas anteriores me referí a los tres primeros elementos, los importantísimos tres dieces:

- 1. Al prospecto debe *fascinarle* tu producto.**
- 2. El prospecto debe confiar en ti y sentir una conexión *contigo*.**
- 3. El prospecto debe confiar en tu compañía y sentir una conexión con ella.**

En esencia, a medida que desplaces al

prospecto por la recta, todo lo que digas debe estar específicamente diseñado para *aumentar* su nivel de seguridad en al menos uno de esos tres elementos, si bien tu meta *última* es llevar los *tres* lo más cerca posible del 10, momento para el cual tomarás el pedido y, ¡ojalá!, cerrarás la venta.

Dicho esto, debes recordar que éste no es el tipo de proceso que culmina de inmediato. De hecho, en la inmensa mayoría de los casos tendrás que proponer tomar el pedido al menos dos o tres veces antes de que haya alguna posibilidad de que el prospecto te diga que sí.

Ahora bien, al concluir el cuerpo principal de tu presentación de ventas has llegado al punto en la recta en el que propondrás por primera ocasión la toma del pedido y esperarás una respuesta,

momento en el que empezará la mitad final de la venta, la cual se activa cuando el prospecto te hace la primera objeción. O bien, en ese instante descubrirás si tienes en tus manos una venta fácil, en cuyo caso el prospecto simplemente dirá que sí y podrás cerrar la venta sin tener que hacer frente a ninguna objeción.

Como ya dije, sin embargo, las ventas fáciles son escasas y muy espaciadas. En la mayoría de los casos el prospecto te hará al menos una o dos objeciones, aunque es más probable que sean tres o cuatro.

**PARA AVANZAR, EL PROSPECTO  
NECESITA UN ALTO NIVEL DE  
SEGURIDAD**

Como sea, dado que en realidad esas

objecciones son cortinas de humo de la inseguridad, el vendedor debe estar preparado no sólo para contestarlas a plena satisfacción del cliente potencial, sino también para llevar a cabo una presentación complementaria que comience justo donde se quedó la presentación inicial, con la meta de aumentar más todavía el nivel de seguridad del prospecto en los tres dieces y con la meta última de llevarlo lo más cerca posible de un “10, 10, 10”, tanto lógica como emocionalmente, lo que dará al vendedor la más alta probabilidad de cerrar la venta. La técnica de línea recta que nosotros empleamos para conseguir eso se llama *ejecución de ciclos*.

La ejecución de ciclos es una estrategia de manejo de objeciones simple pero eficaz que permite que un vendedor tome cada objeción y la utilice

como una oportunidad para incrementar aún más el nivel de seguridad del prospecto sin afectar la afinidad y para transitar pulcramente al cierre.

En muchos sentidos, el arte de la ejecución de ciclos es la así llamada “receta secreta” del sistema de línea recta (o al menos de su *mitad final*), ya que hace posible que un vendedor aumente el nivel de seguridad del prospecto en incrementos reducidos, no de un tirón.

En otras palabras, cada objeción brinda la oportunidad de ejecutar un ciclo y cada ciclo resulta en un incremento adicional del nivel de seguridad del prospecto, de modo que al concluir cada uno el prospecto se ve mucho más adelante en la línea y mucho más cerca del cierre.

Pese a que la ejecución de ciclos es un proceso muy simple, un escenario

particular no cesa de presentarse en esta área, y a menos que el vendedor esté preparado para ello, lo pondrá invariablemente contra la pared.

En la mayoría de los casos este escenario asoma su feo rostro una vez que se han corrido dos o tres ciclos y que el nivel de seguridad del prospecto se ha elevado a un punto en el que él está tan confiado que tú puedes percibirlo en su tono de voz y en sus palabras.

En suma, él te ha dejado ver con claridad, a través de sus palabras, su tono y —si la venta se realiza en persona— su lenguaje corporal que está absolutamente seguro de los tres dieces, aunque por alguna inexplicable razón no procede a la compra todavía.

En realidad hay una razón muy lógica de esto, la cual tiene que ver con una fuerza invisible que se cierne sobre todo

encuentro de ventas y que determina lo lejos que el vendedor tiene que llevar en la línea a un prospecto para que finalmente diga que sí, o bien —para expresarlo de otra manera— el nivel colectivo de seguridad en que debe estar el prospecto para decir que sí.

En definitiva, no todos los prospectos son creados iguales. A algunos es muy difícil venderles, a otros muy fácil y otros más se ubican justo en medio y venderles no es fácil ni difícil. Cuando cavas más hondo, resulta que lo que distingue entre sí a todos esos compradores potenciales es la suma de sus creencias individuales acerca de comprar, tomar decisiones en general y confiar en otras personas, en especial aquellas que intentan venderles algo.

La suma de todas estas creencias y de las experiencias que contribuyeron a su

formación crea el “umbral de seguridad” específico que un prospecto debe atravesar para que se sienta lo bastante a gusto para comprar.

Llamamos a ese nivel de seguridad el *umbral de acción* de un individuo, y es justo el cuarto elemento básico del sistema de línea recta. A manera de definición, de las personas a las que es muy fácil venderles algo decimos que tienen un *bajo umbral de acción* y de aquellas a las que es muy difícil hacerlo que tienen un *alto umbral de acción*.

Todo eso está muy bien, pero lo que hace que este concepto resulte crucial para el éxito de un vendedor es un notable descubrimiento que yo realicé y que vino a ser la estrategia clave que permitió que individuos con muy poca aptitud natural para vender cerraran ventas en el mismo nivel que un

vendedor nato, a saber: que el umbral de acción de un prospecto es *maleable*, no rígido.

En términos prácticos, las implicaciones de esto son pasmosas. Después de todo, si puedes reducir el umbral de acción de una persona, puedes convertir a algunos de los compradores más difíciles en compradores fáciles, lo cual es algo que nosotros hacemos, con *excelentes* resultados, en las últimas etapas de la venta, brindando así la posibilidad de cerrar toda venta que sea cerrable.

Sin embargo, en la realidad existen clientes muy difíciles. Me refiero a prospectos que no comprarán aun después de que has elevado su nivel de seguridad todo lo humanamente posible y reducido su umbral de acción para proponerles de nuevo tomar su pedido.

Así, en relación con estos huesos ultradifíciles de roer, pasemos ahora al quinto elemento básico del sistema de línea recta: el *umbral de dolor*.

El dolor es, al fin y al cabo, el motivador más poderoso de todos, ya que provoca que los seres humanos se alejen rápidamente de cualquier cosa que juzguen la fuente de su aflicción y se desplacen hacia cualquier otra que piensan que remediará su dolor. En concreto, el dolor genera urgencia, lo que lo convierte en el vehículo perfecto para cerrar aun las ventas más difíciles.

Con ese fin, es decisivo que te tomes todo el tiempo necesario para descubrir cuál es precisamente el dolor o punto débil de tu prospecto y su origen. Una vez que yo tengo esta información, puedo posicionar mi producto como un *remedio* para ese dolor y pintar verbalmente una

imagen del futuro del prospecto en la que le muestro cuánto mejor se sentirá como consecuencia de usar mi producto, el cual le quitará todo su dolor y le hará sentir placer otra vez.

Además, dejar para el final este efectivo motivador humano nos ofrece la posibilidad de dar ese último empujón — tomar a un prospecto que necesita y quiere nuestro producto y que en verdad puede beneficiarse de él— y causar justo el dolor suficiente para lanzarlo al otro lado de su umbral de acción y hacer que realice la compra.

Así que ahí lo tienes:

## LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA DE LÍNEA RECTA

- 1. Al prospecto debe fascinarle tu producto.**

- 2. El prospecto debe confiar en ti y sentir una conexión contigo.**
- 3. El prospecto debe confiar en tu compañía y sentir una conexión con ella.**
- 4. Reduce el umbral de acción.**
- 5. Aumenta el umbral de dolor.**

Cada uno de estos elementos persigue un propósito particular y allana al mismo tiempo el camino para todo lo que viene después de él.

Mi metáfora preferida para explicar este proceso es la forma que un ladrón profesional de cajas fuertes ejerce su oficio, como en la película *The Italian Job* (La estafa maestra). Si no la has visto, he aquí un breve resumen:

Donald Sutherland interpreta a un ladrón de cajas fuertes a la antigua, quien acerca la oreja al tambor giratorio y

escucha cada clic. Después de oír el primero, hace girar el tambor en la dirección opuesta y espera el siguiente, y luego el siguiente, y luego el siguiente tras este último. Por fin, cuando ha obtenido un clic por cada número de la combinación, baja la manija para abrir la caja fuerte y —*voilà!*— ésta se abre, si en efecto él ha identificado correctamente cada número.

Por decirlo de algún modo, esto es justo lo que tú haces cuando conduces a un prospecto a lo largo de la línea recta. En sustancia, descifras el código de su combinación de compra, y lo haces de la misma manera en cada ocasión.

Y he aquí lo que sabemos acerca de la “caja fuerte” del cerebro humano cuando se trata de tomar una decisión de compra: que la combinación consta únicamente de cinco números, ¡nada más!

El primer número es el nivel de seguridad de un prospecto sobre tu producto; el segundo, su nivel de seguridad sobre ti; el tercero, su nivel de seguridad sobre tu *compañía*; el cuarto, su umbral de acción, y el quinto su umbral de dolor.

*Eso es todo: cinco números básicos por descifrar.*

En términos de cómo hacer girar el tambor, bueno... de eso tratan justamente las ciento sesenta páginas que restan de este libro. A ese respecto, supongo que bien podría decirse que este volumen es básicamente un manual universal para ladrones de cajas fuertes en la mente humana.

¿Descifraré cada combinación de compra?

No, no todas, y eso es bueno.

Después de todo, no todas las ventas

son cerrables, al menos en *cada* ocasión, y por razones éticas resulta en ocasiones que una venta no debería cerrarse. Dicho esto, lo que el sistema de línea recta *puede* hacer una vez que adquieres una razonable destreza en él es llevarte a un punto en el que seas capaz de cerrar cualquier venta que sea cerrable.

En otras palabras, si alguien no te hace una compra, sabrás que no fue porque hayas hecho algo mal. No saldrás de una venta diciéndote: “¡Qué lástima que JB no haya estado aquí! ¡Él sí habría cerrado esta venta!”.

No obstante, por poderoso que sea el sistema de línea recta, fracasa por entero en ausencia de un elemento crucial: *debes tomar el control inmediato de la venta*.

Sin eso, es como si fueras un boxeador amateur y subieras al ring con Mike Tyson. En cuestión de segundos

estarías por completo a la defensiva y tendrías que cubrirte de los potentes golpes de Tyson, hasta que al final uno de ellos se cuele y termines noqueado.

Desde la perspectiva de Tyson, y justo gracias a que tomó el control inmediato del encuentro desde el instante en que sonó la campana, él ganó por nocaut antes siquiera de que la pelea comenzara, igual que como lo hizo en la pelea anterior, y en la anterior a ésa, y en la anterior a esa otra.

Dicho de otra forma, tomar el inmediato control de cada combate le permitía volver *iguales todas las peleas*. Lento pero seguro, acorralaba a su oponente en una esquina, donde bloqueaba todo escape posible, tras de lo cual lo ablandaba con golpes en el cuerpo y esperaba a que bajara las manos, cuando, ¡pum!, le propinaba el exacto

puñetazo noqueador que había planeado desde el principio.

En la sintaxis inaugural de la línea recta, y en todas las que le siguieron, tomar el control inmediato de la venta era el primer paso del sistema, y lo será siempre.

Justo cómo lograr eso resultó ser elegantemente sencillo, aunque con una complicación:

Tienes sólo cuatro segundos para hacerlo.

De lo contrario, estás *acabado*.

## CAPÍTULO 3

---

# LOS CUATRO PRIMEROS SEGUNDOS

**P**ara bien o para mal, tenemos que aceptar el hecho de que, como seres humanos, somos básicamente criaturas basadas en el temor. Evaluamos sin cesar nuestras circunstancias y tomamos decisiones instantáneas con base en cómo las percibimos. ¿Son seguras? ¿Hay algún peligro cerca? ¿Debemos tener especial

cuidado con algo?

Esta clase de toma inmediata de decisiones se remonta a nuestros días como hombres de las cavernas y está programada en nuestro cerebro de reptiles. Cuando veíamos algo en esos tiempos, teníamos que evaluarlo al instante y decidir si permanecíamos en el lugar o huíamos; sólo *después* de que estábamos seguros de hallarnos a salvo debatíamos si tenía sentido o no que nos quedáramos para obtener un posible beneficio.

Ese rápido instinto para la toma de decisiones nos acompaña todavía hoy. Ahora es mucho menos lo que está en juego, por supuesto, porque no es común que todos los días enfrentemos situaciones de vida o muerte. De todas formas, el proceso ocurre casi igual de rápido. De hecho, ocurre en menos de

cuatro segundos en el teléfono y en sólo un *cuarto* de segundo cuando efectúas la venta en persona; así de pronto reacciona el cerebro.

Piensa en ello: un prospecto necesita apenas un cuarto de segundo para tomar una decisión inicial sobre ti cuando te entrevistas con él en persona. Sabemos esto porque los científicos han realizado experimentos en los que conectan a personas a cierto tipo de máquina de resonancia magnética que revela cómo funciona el cerebro mientras procesa información. He aquí lo que sucede cuando los científicos muestran brevemente a un sujeto de prueba una imagen de alguien: la corteza visual del sujeto se enciende casi al instante y un cuarto de segundo después se enciende su lóbulo prefrontal, donde se ubica el centro de juicio del cerebro, y se toma

una decisión; así de rápido.

Durante una llamada telefónica con un prospecto, tienes un poco más de tiempo: dispones de cuatro segundos para causar una buena impresión.

Entendámonos: aun cuando hagas la venta en persona, transcurren cuatro segundos antes de que se emita un juicio *definitivo*. La diferencia es que el proceso comienza más pronto cuando estás presente, literalmente desde el momento en que el prospecto pone los ojos en ti. Como sea, en persona o por teléfono, son tres las cosas que *debes* dejar establecidas en esos cuatro primeros segundos del encuentro si quieres que se te perciba de la manera indicada: que eres

- 1. Tan agudo como una flecha**
- 2. Un entusiasta a toda prueba**
- 3. Un experto en tu campo**

Estas tres cosas *deben* transmitirse en los cuatro primeros segundos de una conversación; de lo contrario, te expones a enfrentar una gran batalla cuesta arriba.

Si echas a perder esos cuatro primeros segundos, lo cierto es que dispones a lo sumo de otros diez para jugar a empatar, pero después de eso estás frito: la tuya será básicamente una causa perdida, no podrás influir en nadie.

Quizás en este momento te preguntes: “¿Qué pasó con no juzgar un libro por su portada? ¿Qué pasó con eso, Jordan?”.

Bueno, mis padres estaban profundamente convencidos de la sensatez de ese adagio, igual que mis maestros.

Pero ¿sabes qué?

No lo cumplían, y yo tampoco, y en realidad tampoco *tú*; todos y cada uno de nosotros juzgamos los libros por su

portada. Esto está programado en nuestro cerebro y no es nada más una manía estadounidense; es también una manía australiana, china, brasileña e italiana: una manía *humana*. Existe en todas partes del mundo y cruza todas las fronteras culturales.

En conclusión, tienes cuatro segundos hasta que alguien te destroce, te fragmente, juzgue cada pieza tuya y te vuelva a armar de conformidad con el modo en que te percibió. Y si para ese momento las tres cosas ya mencionadas —que eres tan agudo como una flecha, un entusiasta a toda prueba y un experto en tu campo— no han quedado firmemente establecidas en la mente de tu prospecto, no existe ninguna posibilidad de que cierres la venta.

¿A qué se debe esto?

Bueno, piénsalo un segundo: ¿te

gustaría hacer negocios con un *novato*? Cuando compras un coche, una acción o una computadora, ¿quién quieres que te guíe en el proceso, un *novato* o un experto? ¡Un *experto*, desde luego!

Lo cierto es que desde que éramos así de pequeños se nos condicionó a buscar expertos para que nos ayudaran a resolver nuestros problemas y eliminar nuestro dolor. Cuando nos enfermábamos, nuestros padres nos llevaban con una persona muy especial llamada médico, quien vestía de bata blanca y tenía un estetoscopio colgado al cuello, y al principio nos impresionaba que incluso nuestros padres le tuvieran tanta deferencia, hasta que ellos nos decían por qué. Esa persona, nos explicaban, había pasado por incontables años de estudio, durante los que aprendió todo lo que había que saber sobre cómo hacer sentir

mejor a los enfermos. A esas personas se les enseñaba incluso cómo vestirse, actuar y hablar para que la gente les tuviera confianza desde el primer momento, y por eso nos sentíamos mejor con sólo estar en su presencia. Este individuo se había ganado el derecho a ser llamado médico porque era un verdadero experto en su campo.

Claro que éste era sólo el principio de nuestro condicionamiento. Conforme crecimos, el desfile de expertos continuó.

Si teníamos dificultades en la escuela, nuestros padres podían contratar a un tutor; si queríamos dominar cierto deporte, contrataban a un entrenador. Al llegar a la edad adulta, nosotros tomamos las cosas justo donde nuestros padres las dejaron y hasta la fecha no cesamos de buscar expertos que enseñen a nuestros hijos a hacer lo mismo.

Piensa un momento.

¿Quién prefiere Scarlett Johansson que la peine el día de los Oscars? ¿Buscará a un chico con granos en la cara recién salido de la academia de belleza o localizará al mejor estilista del mundo, quien ha hecho lucir fabulosas a las celebridades en los últimos veinte años?

¿Y a quién recurrirán los golfistas Jordan Spieth y Jason Day si están en dificultades: a un profesional en un campo municipal o a un especialista famoso en todo el mundo que ha escrito libros sobre el tema y trabajado con otros profesionales famosos durante al menos veinte años?

El hecho es que *todos* queremos tratar con profesionales o expertos y con personas listas e inteligentes que sean entusiastas en lo que hacen. Los expertos tienen una forma de hablar que nos

*impone* respeto; dicen cosas como: “Confía en mí, Bill; llevo quince años en esto y sé exactamente qué necesitas”.

Los novatos, en cambio, tienden a hablar en términos mucho menos claros y su limitada comprensión de los profundos matices de su producto e industria salta crecientemente a la vista a medida que desplazan a su prospecto por la línea recta y entran a la fase de ejecución de ciclos, en la que se ven obligados a adoptar la “forma libre” porque se les ha agotado el material del libreto y tienen que inventar cosas a la carrera en un esfuerzo por aumentar el nivel de seguridad de su prospecto para que cruce su umbral de acción y compre.

Mi argumento aquí es que la forma en que se te percibe se trasladará a cada parte de la venta pero empieza en los cuatro primeros segundos. Si los arruinas

y causas una primera impresión negativa, no tienes ninguna posibilidad de cerrar la venta.

Curiosamente, la primera vez que dije esto fue hace cerca de treinta años, la misma noche de martes en que inventé el sistema de línea recta. Les dije entonces a los Strattonitas que contaban con exactamente cuatro segundos para causar esa fundamental primera impresión.

Pero me equivoqué.

En 2013, un profesor de Harvard University publicó un estudio sobre este tema —la importancia de la primera impresión— que reveló que no transcurren cuatro segundos hasta que un prospecto emite un juicio definitivo sino *cinco*. Así pues, debo disculparme por haber fallado en un segundo.

Disculpas aparte, ese estudio reveló *también* que si causas una primera

impresión negativa, harán falta *ocho* impresiones positivas subsecuentes para borrarla. No sé tú, pero luego de tantos años en las ventas y de haber vendido tantos productos, no conozco ninguna industria en la que, en caso de arruinarse la primera impresión, haya ocho oportunidades subsecuentes para redimirse. Esto sencillamente no ocurre.

Por eso es indispensable establecer esos tres elementos cruciales en los cuatro primeros segundos de la conversación; de lo contrario, estás acabado.

**1 Primero, que eres tan agudo como una flecha.** Si el prospecto no cree esto, pierde su tiempo. Debes presentarte como alguien sumamente espabilado, un solucionador de problemas nato a quien vale la pena escuchar porque puede

ayudar al prospecto a cumplir sus metas. En esencia, debes parecer y actuar como alguien capaz de ayudarlo a satisfacer sus necesidades y deseos. Lograrás esto si muestras velocidad y agilidad mental, rápida toma de decisiones y un excepcional ritmo oral que impresione de inmediato al prospecto y genere confianza.

No obstante, para alcanzar un éxito duradero debes ser “un experto en tu campo” y saber bien de qué hablas. Esto es, no puedes hablar por hablar; debes dar sustancia a tus palabras. Así, al tiempo que “actúas como si”, operas a la velocidad de la luz para aprender todo lo que haya que saber sobre tu industria y los productos que vendes, a fin de ser un experto de verdad.

**2 Segundo, que eres un entusiasta a**

**toda prueba.** Esto le envía a tu prospecto el mensaje subliminal de que tienes algo grande que ofrecerle. Debes lucir optimista, entusiasta y lleno de energía y como una influencia positiva en su vida. Una de las cosas que yo tuve que aprender por las malas fue que el hecho de que puedas venderle algo a alguien no significa necesariamente que debas hacerlo.

Hoy creo firmemente en las ventas como una profesión honorable y sólo opero en situaciones en las que creo persistente y apasionadamente en el valor del producto o servicio que ofrezco. Tengo que creer de modo genuino en ese valor para poder vender un producto o servicio, el cual describiré con pasión; debo creer también en la compañía que el producto y yo representamos. Esto es lo que me permite actuar con entusiasmo en

cualquier situación de ventas.

**3 Tercero, que eres un experto en tu campo, una figura de autoridad y una fortaleza por tomar en cuenta.** Desde que aprendemos a caminar, a los seres humanos se nos enseña a respetar y escuchar a las figuras de autoridad. En situaciones de ventas yo convengo al prospecto de que soy un profesional muy competente y bien informado al presentarme como un experto de clase mundial en mi campo. Esto no sólo me permite ganarme al instante su respeto, sino que también causa que él tenga deferencias conmigo y me ceda el control de la venta.

Para demostrar esa autoridad, traduzco las características del servicio o producto en beneficios y valor para el prospecto en tanto que uso jerga técnica

de la industria que he dedicado tiempo a simplificar, para que él entienda con facilidad afirmaciones de apariencia muy compleja. Agrego valor asimismo por el hecho de ofrecer durante la conversación una perspectiva única, en la que exhibo amplios conocimientos y comprensión del mercado, la industria, el producto, el prospecto y los competidores.

Recuerda que la principal idea falsa entre los vendedores nuevos es creer que deben esperar cierto tiempo para presentarse como expertos. ¡Vaya tontería! Debes “actuar como si” desde el principio, mientras te *educas* a toda prisa para cerrar la brecha de conocimiento.

**DEMUÉSTRALES QUE VALE LA  
PENA QUE TE ESCUCHEN**

Cuando estableces esas tres cosas de inmediato, introduces un hecho en la mente de tu cliente potencial: *que eres una persona a la que vale la pena que escuche*. En otras palabras, tiene sentido que él te dedique un poco de tiempo de su apretada agenda, porque alguien tan listo y entusiasta como tú y con tu nivel de experiencia

- 1. Irá directo al grano**
- 2. No le hará perder tiempo**
- 3. Tendrá una solución a su problema**
- 4. Será para él un beneficio a largo plazo**

Además, una vez que el prospecto ha llegado a esta conclusión positiva sobre ti, su cerebro extrapolará tu valor a su fin lógico, el cual es que

*Puedes ayudarlo a cumplir sus metas.*

*Puedes ayudarlo a lograr lo que quiere en la vida.*

Esto último podría ser una necesidad básica que busca satisfacer, una mera necesidad o deseo, la obtención de control sobre cierto aspecto de su vida o, en un nivel *más alto*, el alivio de un *punto débil* que experimenta.

Repito: como el cerebro humano es tan hábil para esto, tu prospecto tarda menos de cuatro breves segundos en hacerte trizas, analizar cada pieza de ti y armarte de nuevo según te haya percibido.

Si te percibió en la forma *indicada* — que eres tan agudo como una flecha, un entusiasta a toda prueba y un experto en tu campo—, tendrá deferencias contigo y permitirá que tomes el control de la venta.

Si te percibió en una forma *incorrecta* —que eres tan turbio como el agua sucia, aburrido, carente de interés y un novato insensible—, sucederá lo contrario y él tomará el control. Ésta sería nada menos que una situación desesperada.

Dicho esto, quiero dejar *bien claro* que no pido que te conviertas en uno de esos “bustos parlantes” que no paran de hablar mientras el prospecto permanece inmóvil y escucha.

Aunque quizás eso sea lo que aparece en tu mente cuando digo “tomar el control de la venta”, te aseguro que no es a lo que me refiero. Piensa un segundo: ¿acaso no aborreces ser víctima de un vendedor que no para de hablar sin siquiera dejarte decir nada?

*¡Esto hace que me den ganas de salir corriendo!*

Por eso el sistema de línea recta tiene

que ver lo mismo con ser un *oyente* experto que un experto orador.

Sin embargo, para ser de verdad un *oyente experto*, primero debes aprender a tomar el control inmediato de la venta; no hay de otra.

La pregunta del millón de dólares es *cómo*.

## CAPÍTULO 4

# **TONO Y LENGUAJE CORPORAL**

Vayamos al grano, entonces. ¿Cómo puedes convencer a tus prospectos de que eres tan agudo como una flecha, un entusiasta a toda prueba y un experto en tu campo durante los cuatro primeros minutos de una conversación?

De hecho, permíteme dar un paso más:

Dado que hoy en día una porción sustancial de la comunicación ocurre por

teléfono, ¿cómo puedes garantizar que se te perciba en la forma indicada cuando tus prospectos ni siquiera pueden verte?

¿Por medio de tus palabras?

Piensa un momento. ¿Qué podrías decir para intentar transmitir todo eso en aquellos cuatro primeros segundos? Tendrías que gritarle literalmente a tu prospecto: “¡Oye, Bill, escúchame! ¡Soy tan agudo como una flecha! ¡Soy entusiasta! ¡Soy un experto en mi campo! Te lo juro, te lo juro, te lo juro...” y bla, bla, bla. ¡Parecerías un redomado idiota!, para no hablar de que, aun si todo eso es cierto, nadie te creería.

El hecho es que las palabras apropiadas para tal cosa no existen. No existe una combinación peculiar de palabras lo bastante profundas y sigilosas para pasar a hurtadillas por el centro lógico de la mente de tu prospecto y crear

en él una reacción emocional que vaya directo a sus entrañas; porque es ahí, en las entrañas de tu posible cliente, donde en fracciones de segundo se forman las primeras impresiones, las cuales guiarán sus decisiones hasta que tú le demuestres que son erróneas.

Así que si tus palabras no bastan, ¿a qué otra cosa puedes recurrir?

La respuesta es simple: *a tu tono de voz.*

Específicamente, la *manera en que dices* lo que verbalizas tiene un hondo impacto en el modo en que se le percibe, y en realidad en el modo en que se te percibe a ti, y no nada más en esos importantes cuatro primeros segundos, sino también a todo lo largo de la conversación.

Luego de millones de años de evolución, el oído humano se ha vuelto

tan hábil para reconocer cambios de tono que aun el más ligero de ellos puede tener un drástico impacto en el significado de una palabra o frase. Por ejemplo, cuando yo era niño y hacía algo malo, mi mamá decía “¡Jordan!” con una voz grave y firme y, sin que tuviera que añadir otra palabra, yo sabía de inmediato que estaba en un problema serio. A la inversa, si ella decía “¡Jor-dan!”, con un tono melodioso, yo sabía en el acto que las cosas marchaban bien.

Del otro lado de la moneda, si un encuentro de ventas sucede en persona entra en juego una segunda modalidad de comunicación, la que opera en coordinación con el tono para ayudarnos a transmitir nuestro mensaje.

Llamamos *lenguaje corporal* a esta segunda modalidad.

En su carácter de ejes de una eficaz

estrategia de comunicación conocida como *comunicación inconsciente*, el tono y el lenguaje corporal desempeñan un importante papel en la transmisión de nuestros mensajes mientras *hablamos y escuchamos*.

En estricto sentido, tu tono de voz, la forma en que mueves el cuerpo, las expresiones faciales que adoptas, el tipo de sonrisas que ofreces, el modo en que haces contacto visual y las pequeñas y amigables exclamaciones que emites cuando escuchas a alguien —los *oh, ah, ajá y sí*— forman parte integral de la comunicación humana y tienen gran impacto en la manera en que se te percibe.

En términos de porcentajes, el tono y el lenguaje corporal comprenden aproximadamente noventa por ciento de la comunicación, dividido en partes

iguales, de tal forma que cada modalidad tiene un impacto de alrededor de cuarenta y cinco por ciento, dependiendo del estudio que favorezcas (y hay más de ellos de los que puedes contar). El diez por ciento restante de la comunicación está comprendido por nuestras *palabras*, lo que decimos cuando nos comunicamos verbalmente.

Así es: sólo diez por ciento.

Sé lo que probablemente pienses en este momento:

Que diez por ciento semeja una *cifra* demasiado reducida para medir la importancia de las palabras, *en especial* en una situación en la que alguien intenta venderte algo. De hecho, si acude a tu memoria un caso en el que se te vendió algo, estoy seguro de que te recordarías al pendiente de cada palabra del vendedor para juzgarla según su significado. Fue

como si tu mente lógica estuviera casi en *alerta máxima* para tratar de decidir qué nivel de seguridad lógica era el más apropiado con base en las razones dadas por el vendedor a través de sus palabras.

#### Comunicación humana

Tono → 45% +  
Lenguaje corporal → 45% =  
90%  
Palabras → 10%

Entiendo entonces que pueda ser *difícil* aceptar el concepto de que nuestras palabras no son importantes.

Pero he aquí la ironía:

¡*Malinterpretaste* el significado de mis palabras!

A pesar de que abarcan apenas diez por ciento de nuestra comunicación, las palabras no sólo son importantes; son el elemento más destacado de nuestra

estrategia de comunicación, pero —y éste es un pero *muy* grande— únicamente cuando abrimos la boca para hablar. Para decirlo de otra manera, ¡noventa por ciento del tiempo nos comunicamos sin hablar!

Pese a ello, cuando yo entro a una sala de atención telefónica u observo una fuerza de ventas en acción, con la excepción quizá de uno o dos vendedores bendecidos con un tono perfecto y un lenguaje corporal impecable, el resto deja pasar por completo la oportunidad. En consecuencia, no se les percibe como poseedores, ni con mucho, del nivel de experiencia que induciría a un prospecto a ceder el control de la venta y dejarse *guiar*.

Y *en un soplo*, por efecto de un proceso de autosabotaje *involuntario*, la venta se ve infectada desde el principio,

así que sólo es cuestión de tiempo para que se salga de control.

Más irónico aún es el hecho de que de todas las tácticas y estrategias que componen el sistema de línea recta, el tono y el lenguaje corporal se cuentan entre las más fáciles de dominar.

De los veintinueve tonos que usa un ser humano para comunicarse, sólo *diez* lo son de influencia medular, lo cual quiere decir que los empleamos una y otra vez cuando nos ocupamos de influir y persuadir. De igual forma, el sistema de línea recta ha sido capaz de reunir el infinito número de gestos, posturas y expresiones faciales que engloban nuestro lenguaje corporal en diez principios básicos.

Tal vez te digas a ti mismo: “¡*Sabía* que tenía que haber una trampa! Jordan hizo que todo pareciera demasiado fácil y

ahora descubro que tengo que aprender veinte cosas. ¿Cómo voy a hacerlo? ¡Ya no soy un *niño*, soy un *adulto*! ¡Y un adulto no puede *aprender* diez nuevos tonos y diez nuevos principios de lenguaje corporal! ¡Es absurdo!”.

Ésta es al menos una *leve* exageración de lo que piensas justo ahora, pero si es cierta, aun *remotamente*, tengo dos valiosos pensamientos que me gustaría compartir contigo.

Primero, y te lo digo de modo amable y amistoso:

¡Déjate de tonterías! Ya es hora de que te tomes la molestia de empezar a vivir como mereces. Eres capaz de volverte diestro en cualquier cosa en la que fijes tu mente. Lo único que necesitas es una estrategia paso a paso y fácil de aprender que te indique el camino, y eso es justamente el sistema de línea recta.

De hecho, uno de los principales atractivos de la línea recta es que incluso después de un poco de capacitación, y pese a que estés todavía en un nivel muy *bajo* de competencia, obtendrás resultados sorprendentes.

El grado de ello depende de diversas variables —la industria a la que perteneces, la duración de tu ciclo de ventas, cuánto tiempo dedicas a aprender el sistema y, desde luego, tu nivel de habilidad inicial—, pero la mayoría de los vendedores consiguen a corto plazo un aumento de al menos cincuenta por ciento en sus ventas, y tú obtendrás el doble si eres un novato en una industria con un ciclo de ventas muy corto y muchos productores de millones de dólares.

En el argot de la línea recta esto se llama “factor de suficiencia” en el sentido

de que obtendrás excelentes resultados aun cuando acabes de empezar y hayas alcanzado apenas un nivel razonable de destreza.

Segundo, más allá de que creas tener que aprender todas esas “nuevas” distinciones, lo cierto es que no deberás aprender *nada*. Después de todo, y por increíble que parezca, ya sabes todo lo que debes saber.

En realidad, no sólo ya conoces los diez tonos y los diez principios del lenguaje corporal, sino que además los has usado en *incontables* ocasiones a lo largo de tu vida. La única diferencia es que en el pasado los utilizabas automática o inconscientemente, sin siquiera pensar en ellos.

Esto quiere decir que ha habido innumerables veces en tu vida en que cada uno de esos tonos ha emergido de ti

en forma *natural*, en reacción a lo que sentías en ese momento, y lo mismo puede decirse del lenguaje corporal.

Permíteme darte un ejemplo:

¿En alguna ocasión te has sentido tan seguro de algo que el tono de la seguridad salió directamente de tu boca? Fue como si *sintieras* que ésta pasaba por cada palabra y que quien te oía no dudaba en absoluto que creías ciento por ciento lo que decías.

¡Por supuesto que te has sentido así!

*Todos* nos hemos sentido de esa manera.

¿Y en lo relativo a decir un secreto? ¿Cuántas veces has bajado la voz hasta *casi* un susurro para transmitirle un secreto a alguien?

Todos lo hemos hecho un millar de veces, porque sabemos por intuición que un susurro *intriga* y *atrae* a la gente, y

que la mueve por tanto a escuchar con más atención.

En circunstancias de ventas, cuando aplicas un susurro en el *momento indicado* durante una presentación ejerces un impacto asombroso en tu prospecto, *en especial* si alzas de nuevo la voz inmediatamente después.

La clave aquí es la *modulación*.

Debes bajar la voz y luego alzarla; acelerar y reducir después la velocidad; hacer una afirmación y convertirla más tarde en pregunta; agrupar ciertas palabras y decir después otras en breves pausas como de *staccato*.

Por ejemplo, volvamos al susurro y añadámosle un poco de *brío*; tendremos entonces lo que se conoce como un *susurro potente*, el cual procede de lo más profundo del estómago. (Date unas palmadas rápidas en el plexo solar; ése es

el punto al que me refiero cuando menciono el estómago.) Un susurro surgido de ese sitio genera la percepción de que lo que dices posee una importancia extra, de que hablas *en serio*.

Es como si le dijeras al prospecto: “Escuche, amigo; este asunto es *realmente* importante y algo en lo que creo de verdad, así que preste atención”.

Claro que en realidad no *dices* esas palabras. Se registran inconscientemente en el prospecto en forma de una corazonada, lo que lo lleva a un estado emocional, no lógico. ¿Captas mi observación?

Otro buen ejemplo de esto es el empleo del entusiasmo para crear *gran* seguridad emocional en el prospecto, lo que significa que experimentará una sensación arrolladora de que, sea cual fuere nuestro producto, *debe* ser bueno.

Pero entendámonos: *no* me refiero a un entusiasmo desbordado, como cuando gritas, aúllas y sacudes los brazos al tiempo que no paras de hablar de lo asombroso que es tu producto. Esto es no sólo ridículo, sino también el modo más fácil de lograr que tu cliente corra hacia la salida.

Me refiero en realidad a lo que se conoce como *entusiasmo contenido*, el cual descansa bajo la superficie y *bulle* literalmente mientras hablas. Consiste en enunciar las palabras con toda claridad y en remarcar las consonantes para que aquéllas sean *intensas*. Es como si hablaras con los puños cerrados y hubiera un volcán dentro de ti listo para hacer erupción, aunque desde luego no lo hace porque eres un experto que ejerce un control total.

El entusiasmo contenido tiene un

enorme impacto emocional y es una de las marcas distintivas de un experto. Sólo recuerda no mantenerte demasiado tiempo en un mismo tono, o de lo contrario el prospecto se aburrirá —se *habituará*, para decirlo en términos científicos— y al final se desconectará.

Yo uso constantemente mi tono y lenguaje corporal para prevenir eso. La desconexión no es producto del azar; se basa en una ecuación consciente que hace el prospecto acerca de si eres o no una persona a la que vale la pena escuchar. Un prospecto se pregunta: “¿Esta persona puede ayudarme a cumplir mis metas? ¿Puede ayudarme a lograr lo que quiero en la vida? ¿Puede ayudarme a remediar mis debilidades?”.

Si la respuesta a estas preguntas es *no*, él se desconectará; si es *sí*, escuchará. Así de simple.

Por eso es crucial que desde el primer momento te presentes como alguien tan agudo como una flecha, un entusiasta a toda prueba y un experto en tu campo. Si lo haces, no sólo tendrás a tu prospecto pendiente de cada una de tus palabras, sino que además él te permitirá tomar el control de la venta e iniciar el proceso de hacerlo avanzar por la línea recta.

En lo que se refiere a cómo usar esto en la realidad, descubrirás que con un poco de práctica aplicarás de manera *inconsciente* —o sea *automática*— el tono y lenguaje corporal correctos cada vez que te veas en una situación de influencia. Hasta entonces, no obstante, deberás estar muy atento a la aplicación *consciente* del tono y lenguaje corporal correctos a cada palabra y giro verbal. Esto garantizará la permanencia del prospecto en tu campo magnético y que

no se desconecte.



Afinidad en un nivel consciente e inconsciente

Antes de pasar al siguiente capítulo deseo ocuparme de algunos matices clave de la relación entre la mente *consciente* y la *inconsciente*, y en particular de cómo funcionan en coordinación entre sí para guiar todas las decisiones de tu prospecto, *en especial* durante los críticos segundos iniciales —cuando tu aptitud para eludir su mente consciente y hablar de modo directo a su inconsciente determinará si triunfas o fracasas en el control de la venta— y de nuevo al final de ésta, cuando tu aptitud para dirigirte a ambas mentes al mismo tiempo te permitirá

cruzar el umbral de acción de incluso los prospectos más difíciles y alcanzar el más alto nivel de competencia en la línea recta, lo que significa que podrás concluir cualquier venta que sea cerrable.

Dicho esto, permíteme comenzar por disipar uno de los más grandes mitos sobre la relación entre esas dos mentes: el de que la mente *consciente* es la más poderosa de ambas.

Nada podría estar más lejos de la verdad.

Doscientos millones de veces más poderosa que la mente *consciente*, el *inconsciente*, con su deslumbrante velocidad y casi infinita capacidad de almacenamiento, es lo que te mantiene vivo mientras te desplazas por el mundo. Dado que trabaja a *toda* hora, controla tu sistema nervioso autónomo, de tal forma que regula tu pulso, presión arterial,

respiración, digestión, secreciones hormonales y todos tus demás sistemas físicos, los que darían la impresión de operar sin esfuerzo al tiempo que no tienes que pensar en ellos.

En general, la meta primaria de tu inconsciente es mantener las cosas igual o, en términos científicos, preservar un estado de homeostasis. Tu peso, temperatura, nivel de azúcar en la sangre, cantidad de oxígeno en la sangre y monto de luz que impacta tus retinas, además de muchas otras cosas, se ajustan sin cesar a fin de mantener el punto fijo que un millón de años de evolución han considerado óptimo.

A la inversa, tu mente consciente está literalmente *sedienta* de capacidad de procesamiento cuando intenta dotar de sentido a las cosas mientras deambulas por el mundo. En consecuencia, en un

momento dado sólo puede concentrarse en tres o cuatro por ciento del entorno y borra el resto, lo que le permite fijar el cien por ciento de su relativamente escasa capacidad de procesamiento en los elementos clave que considera más importantes. Colectivamente, estos elementos clave representan la conciencia y los análisis por medio de la lógica y la razón.

Por ejemplo, justo en este instante noventa y cinco por ciento de tu mente consciente se consagra a tu foco primario, que es leer las palabras que escribí, y a escuchar tu monólogo interior en tanto debates lo que acabas de leer. El resto se consagra a tu foco secundario, que consta de un puñado de cosas que ocurren lo bastante cerca de ti para ser recogidas por uno de tus cinco sentidos y demasiado extremas o intermitentes como para que

tu mente consciente se desentienda de ellas y las ignore: una ruidosa televisión al fondo, un olor nauseabundo, el estruendo de una obra próxima, alguien que ronca o tu respiración si tienes tapada la nariz.

Entre tanto, el noventa y seis o noventa y siete por ciento del mundo que la mente consciente borra es capturado en su totalidad por el inconsciente. Éste es no sólo responsable de regular todas tus funciones corporales, sino que además actúa como el depósito central de la totalidad de tus recuerdos.

En esencia, todo lo que ves u oyes ha sido ordenadamente guardado ahí, sin importar lo insignificante que haya parecido en su momento o si lo recuerdas o no. Tu inconsciente registró la experiencia, la comparó y contrastó con experiencias similares y usó los

resultados para afinar y aumentar tu “mapa del mundo” interno, como suele llamársele, el cual es tu termómetro interior para formular decisiones inmediatas, juicios instantáneos y primeras impresiones, tu modelo interno de cómo percibes el entorno, cómo crees que debería operar y tú deberías operar dentro de él, qué tipos de conducta residen en tu zona de confort y cuáles no.

Para ayudarte a *recorrer* ese mapa — y garantizar que tus decisiones inmediatas, juicios instantáneos y primeras impresiones sean coherentes con las creencias puestas en él—, tu inconsciente crea también “patrones de conducta”, los que te permiten responder en seguida a situaciones previamente “cartografiadas” en una forma fluida y elegante, congruente con tus creencias acerca de ti mismo y el mundo, lo que no

requiere ningún pensamiento consciente.

En estricto sentido, este proceso de tres pasos de generalización, cartografía y creación de patrones es lo que te permite moverte en un entorno desconocido sin tener que tratar todo lo que ves como si fuera la primera vez que lo vieras.

Por ejemplo, cuando llegas a una puerta desconocida, no tienes que hacer una pausa, examinar cada una de sus características y preguntarte si es seguro hacer girar la pequeña perilla redonda. Pese a no haber visto nunca esa puerta particular, tu inconsciente ha pasado por ese escenario en innumerables ocasiones, así que se pone en acción tan pronto como la puerta entra en tu campo visual y trabaja casi a la velocidad de la luz para asociar esa puerta con el punto en tu mapa marcado como “Puertas” y con las diversas estrategias para atravesarlas

inofensivamente en situaciones no bélicas y en las que no tiene lugar una nueva construcción.

Obviamente, aquí me he tomado una pequeña licencia poética, pero mi comentario es atinado: en lugar de tener que detenerte en cada puerta nueva, cada grieta reciente en la banqueta y muchas otras ocurrencias para que tu mente consciente examine *lógicamente* las cosas, tu inconsciente emprende una acción inmediata y salva a aquélla del problema.

De hecho, desde la perspectiva de tu mente *consciente*, los juicios inmediatos y decisiones instantáneas se basan en *corazonadas* y ella actuará de acuerdo con ellos hasta que se demuestre que están equivocados.

Esto sucede con frecuencia en las ventas, y cuando ocurre es casi siempre

resultado de algo insensato o incorrecto que el vendedor dijo. En otras palabras, mientras que la primera impresión de tu prospecto sobre ti fue producto de tu comunicación inconsciente, unas cuantas palabras selectas podría destruirla por completo, lo cual tiene mucho sentido si se considera que las palabras son los componentes de las razones lógicas perfectas, que sirven después como base de nuestras decisiones conscientes.

Sin embargo, cuando se trata de razones *emocionales* perfectas, dependemos mucho más de la comunicación *inconsciente*, en forma de tono y lenguaje corporal, que de las palabras que los demás dicen.

Cuando el encuentro de ventas ocurre por teléfono, usaremos nuestros diez tonos clave para motivar emocionalmente al prospecto, mientras que las palabras

correlativas lo motivarán lógicamente; y cuando el encuentro es en persona usaremos también el lenguaje corporal para motivar emocionalmente al prospecto, en tanto que nuestras *palabras* lo motivarán por igual lógicamente.

Así, a fin de cuentas, sea en persona o por teléfono, las estrategias que empleas y los resultados que persigues serán siempre los mismos: usarás palabras para influir en la mente consciente del prospecto y el tono y lenguaje corporal para influir en su inconsciente. El resultado de lo primero será una explicación *lógica* perfecta y el de lo segundo una explicación *emocional* perfecta. Lo único que tienes que saber es qué palabras decir y cuándo y qué comunicación inconsciente aplicar. Tan sencillo como eso.

En cuanto a las *palabras* que usarás

para cumplir esa tarea, te las daré en charola de plata en el capítulo 11, bajo el aspecto de una *fórmula infalible* para hacer libretos que podrás aplicar con gran éxito en cualquier ramo o industria.

Pero aunque esa fórmula sea infalible, tu éxito dependerá de tu aptitud para activar en ti un estado emocional *clave* cuando estés a punto de iniciar un encuentro de ventas, así como de mantener ese estado hasta el final.

Llamamos a este proceso *gestión de estado* y es uno de los elementos más importantes para alcanzar el éxito.

En el capítulo siguiente te conduciré a un viaje por el carril de la memoria hasta los primeros días de Stratton, con objeto de mostrarte el auténtico poder de la gestión de estado en las ventas, y después te proporcionaré una estrategia para gestionar tu estado que es no sólo

sumamente efectiva, sino también muy fácil de usar.

## CAPÍTULO 5

---

# GESTIÓN DE ESTADO

Antes de que las cosas en Stratton se salieran de control, su sala de trabajo fue un lugar verdaderamente notable. Era una sociedad igualitaria en el más puro sentido de la expresión, una meritocracia en la que todos eran juzgados con base únicamente en su desempeño, no en el peso de su diploma o los contactos de su familia. Una vez que se entraba a esa sala, no importaba quién era uno, de

dónde venía o qué errores había cometido en el pasado; todo eso quedaba atrás.

En sustancia, el sistema de línea recta era un gran igualador que permitía a incluso los hombres y mujeres menos potenciados reinventarse por entero y comenzar su vida otra vez.

Para darte una idea del gran impacto que el sistema de línea recta ejerció en esos chicos, sólo exagero *un poco* al decir que más de la mitad de ellos llegaron a mi puerta con apenas una dudosa aptitud para caminar y mascar chicle al mismo tiempo. Sesenta días después yo los veía de nuevo y —*¡pum!*— se habían transformado por completo.

Pese a que la presencié en numerosas ocasiones, esa transformación radical nunca me pasó inadvertida. En cómo ellos caminaban, hablaban, se vestían, estrechaban la mano y hacían contacto

visual: en todo lo que hacían se *sentía* la confianza que emanaba de ellos.

Quizá te digas: “No veo el prodigio en eso. Si a mí me hubieran pagado cincuenta mil dólares al mes cuando tenía veintitantos años, habría hecho todos los cambios que quisieran. Habría cambiado mi forma de caminar, de hablar y de vestir ¡y hasta me habría lavado las orejas de ser preciso! ¿Quién no lo haría?”. Si pensaste algo similar a eso, no te culpo; después de todo, tu comentario es inteligente y bien considerado y exhibe una sólida comprensión de la naturaleza humana. Lamentablemente, ¡eso no cambia el hecho de que has errado el tiro!

El programa de capacitación de Stratton duraba seis meses, de manera que cuando yo presenciaba la transformación de los muchachos, ninguno de ellos ganaba aún grandes

sumas. Todos eran aprendices, ¡lo cual quería decir que estaban quebrados todavía!

¿Qué pasaba entonces? ¿Cuál era la causa de esa transformación?

Eran varias en realidad, pero en el centro de ella estaba una eficiente técnica de visualización que yo les enseñaba a los Strattonitas, llamada *regulación del futuro*.

En pocas palabras, la regulación del futuro implica proyectar en tu mente una película imaginaria en la que te ves en el futuro tras haber obtenido cierto resultado. El *efecto* es que experimentas en el presente los *sentimientos* positivos asociados con un logro futuro, así que para experimentarlos no tienes que esperar varios años para obtenerlo de verdad.

Durante mis reuniones diarias de

ventas me empeñaba en recordarles a los aprendices la importancia de regular el futuro de su éxito y les hacía proyectar esa película positiva ahí mismo en sus asientos, para que se vieran en el futuro como ricos que se daban la gran vida. E igual que con los doce primeros Strattonitas, en la sala de trabajo no cesaba de insistir, desde luego, en el mensaje de “actuar como si”.

Les decía a los aprendices: “Actúen como si ya fueran ricos y se volverán ricos. Actúen como si tuvieran una confianza inigualable y la gente confiará en ustedes. Actúen como si tuvieran todas las respuestas y llegarán por sí solas”.

En otras palabras, les decía que debían no sólo concebirse como personas ricas, sino también comportarse como si lo fueran, porque esto conduce al estado anímico correcto.

Como ya se mencionó, el término técnico para esto es *gestión de estado*.

En esencia, cuando gestionas tu estado emocional obstruyes *temporalmente* todos los pensamientos o emociones preocupantes que en condiciones normales te producirían sensaciones negativas, con lo que mantienes un estado de ánimo positivo.

La gestión de estado debe su importancia para la obtención del éxito a que tu estado emocional presente determina si podrás tener acceso o no a tus recursos internos en el momento en que alcances tu resultado.

Cuando estás en un estado *potenciado* —como “seguridad”, por ejemplo— tienes acceso a tus recursos internos, lo que te prepara para el éxito en grande. A la inversa, cuando estás en un estado *despotenciado*, *no tienes acceso* a tus

recursos internos y te expones a fracasar en grande.

Esto es muy similar al funcionamiento de una válvula.

Un estado *potenciado* equivale a que la válvula de tus recursos internos está totalmente abierta, lo que te ofrece acceso a ellos a voluntad, mientras que un estado *despotenciado* equivale a una válvula cerrada, que *no te da acceso* a tus recursos por más que los necesites. Permíteme darte un ejemplo.

Imagina que posees una de las *mejores* habilidades de ventas del mundo. Eres un experto en cada aspecto del sistema de línea recta, desde la toma del control inmediato de la venta hasta la ejecución de patrones de ciclos de clase mundial y el cierre de la venta.

Pero supongamos que atraviesas la puerta de tu prospecto en un estado de

*inseguridad* absoluta. ¿Qué tan buen vendedor puedes ser entonces?

No muy bueno, ¿verdad?

En ese momento no tienes acceso a tus recursos internos —tus habilidades de ventas—, así que, por más que seas un vendedor grandioso, no tienes acceso a esa grandeza.

Lo mismo vale para tu vida personal.

Supongamos que eres padre.

Obviamente, amas en extremo a tus hijos y te enorgulleces de ser un padre maravilloso. De hecho, has leído algunos libros para padres, a fin de disponer de estrategias e ideas, de manera que sabes lo que haces. Pero un día llegas a casa después de una *muy* difícil jornada de trabajo y cruzas la puerta en un estado de *ira* e *impaciencia*, dos estados muy desalentadores. ¿Qué tan buen padre puedes ser en ese momento?

No muy bueno.

Tu ira e impaciencia impiden que tengas acceso a tus recursos de paternidad. Así, aunque amas a tus hijos tanto como siempre y aunque posees todas esas espléndidas habilidades para ser un padre maravilloso, en *ese* momento no tienes acceso a ellas.

He aquí la conclusión:

Como vendedor —o persona orientada al éxito— debes aprender a activar los estados potenciados clave; de lo contrario, te expones a una vida angustiosa. No hay de otra.

Sin embargo, tengo que aclarar que *no* afirmo que debas, ni quieras, vivir *todo* el tiempo en estados potenciados. ¡Esto sería una completa locura!

Piénsalo un segundo:

¿Cómo llamarías a alguien que se pasa el día entero con el pecho henchido,

en un estado de seguridad absoluta?

Lo llamarías *idiota*, ¿no? ¡*Detestamos* a ese tipo de personas!

¡Y tú no quieres ser una de ellas!

No deseo *explayarme* en esto pero es un problema en el mundo del desarrollo personal mucho mayor de lo que crees, en especial entre quienes asisten a seminarios dedicados a habilidades internas. El problema es que cuando enseñas esas habilidades sin el contexto de una aplicación a la realidad, los asistentes reciben casi invariablemente el mensaje equivocado.

La distinción clave aquí es que una vez que has aprendido la técnica para *activar* un estado potenciado (yo te enseñaré en seguida la más efectiva del mundo), debes usarla sólo en momentos clave, cuando más importa, como antes de iniciar un encuentro de ventas, cerrar

una venta o emprender una negociación o incluso antes de tomar una decisión trascendente en tu vida personal.

De hecho, en este último caso debes confirmar que te encuentras en un estado potenciado, porque los seres humanos, como especie, tomamos nuestras peores decisiones personales cuando nos hallamos en un estado despotenciado (y las mejores cuando nos hallamos en uno potenciado).

En términos de éxito en las ventas, son cuatro los estados clave que debes aprender a activar a voluntad en el marco de la gestión de estado. Los llamamos las cuatro C:

**certidumbre, claridad,  
confianza y coraje.**

Éstos son los estados clave para que

alcances la riqueza y el éxito. Si no aprendes a activarlos, jugarás a la ruleta rusa con tu futuro, con la mera *esperanza* de hallarte en el estado correcto al momento de iniciar un encuentro de ventas, cuando lo cierto es que debes estar seguro de que te encuentras ahí porque tienes una estrategia infalible para hacerlo. El nombre de esa estrategia es *anclaje olfativo*.

Yo creé el anclaje olfativo hace casi una década, en respuesta a mi necesidad de activar instantáneamente un estado potenciado en circunstancias cada vez más adversas.

Durante mi primera gira global de conferencias, me vi de pronto en situaciones en las que era crucial que me encontrara en un estado potenciado porque el entorno solía trabajar sostenidamente en mi contra.

Por ejemplo, a menudo se me orillaba a dar entrevistas de último minuto por televisión, a programas de invitados y de radio, entrevistas periodísticas, requerimientos de patrocinadores y sesiones de fotografía, lo cual me forzaba a lucir de lo mejor, actuar de lo mejor y hallarme en un estado óptimo. Por cansado, atarantado después de viajar en avión o agotado que estuviera luego de varios años de gira, se esperaba de mí que *rindiera*, lisa y llanamente.

Además, tenía que subir al estrado a dar charlas que podían durar de dos a diez horas para hasta doce mil personas que habían pagado una elevada suma por verme, así que tan pronto como llegaba al estrado debía acelerar de cero a cien kilómetros por hora en cuestión de segundos.

Ésa era la realidad que yo enfrentaba.

En ese entonces comenzaba a usar apenas la técnica de gestión de estado conocida como *anclaje de PNL*, la cual forma parte del grupo de técnicas y estrategias que componen el cuerpo de conocimiento llamado programación neurolingüística (PNL).

Al margen de la psicología dominante, la premisa básica de la PNL es que el cerebro humano opera como una computadora y por tanto puede *programarse* como tal para hacer cambios casi instantáneos en ciertos patrones clave de conducta. El único escollo es que para hacer esos cambios debes saber dos cosas importantes:

- ◆ **Cómo escribir un código para el cerebro humano**
- ◆ **En qué tipo de software insertar ese código**

Parece complicado, lo sé, pero no lo es. Permíteme explicarlo para que veas exactamente a qué me refiero.

De acuerdo con la PNL, el software del cerebro es el lenguaje y escribes un código creando *patrones* lingüísticos, los cuales consisten en grupos de palabras — tan breves como una frase o tan largos como varios párrafos— estructurados de acuerdo con una serie de principios lingüísticos, básicos pero muy eficaces, que sirven para reprogramar el cerebro de prácticamente cualquier persona, tú entre ellas, en formas muy profundas.

Una de esas formas compone la base del anclaje de PNL.

La premisa básica del anclaje de PNL es que los seres humanos podemos *elegir* cómo sentirnos en un momento particular, en contraste con el hecho de que tal cosa sea determinada por lo que

ocurre en nuestro entorno personal.

En otras palabras, podemos ser *proactivos* en la selección de nuestro estado emocional, no *reactivos*, que es lo que a la mayoría se nos ha condicionado a concebir como nuestra única opción.

Una inmensa mayoría de los seres humanos creen que su estado emocional es producto de fuerzas externas que se ejercen sobre ellos. Por ejemplo, si te suceden cosas positivas, adoptarás un estado emocional positivo; si te ocurren cosas *negativas*, adoptarás un estado emocional *negativo*.

Obviamente, la naturaleza proactiva de la filosofía de estados anímicos de la PNL es atractiva para cualquiera que se desempeñe en el campo de las ventas, y en realidad para cualquier persona que desee tener una vida más potenciada. Con ese fin, la PNL destiló el proceso de la

gestión de estado en dos elementos básicos, ambos bajo el control consciente de una persona. El primero de esos elementos es:

*Aquello en lo que decides concentrarte.*

En esencia, en todo momento puedes elegir la dirección precisa de tu atención, decisión *con base* en la cual adoptarás un estado congruente con aquello en lo que decidiste concentrarte.

Si, por ejemplo, dedicas los minutos siguientes a concentrarte en todo lo maravilloso que hay en tu vida —un reciente éxito de negocios, tu relación amorosa, la salud de tus hijos, una reciente meta cumplida, un paseo en familia—, pronto emergerá en ti un estado positivo y potenciado, en reflejo de todas esas cosas esplendorosas.

Si, a la inversa, dedicas la misma

cantidad de tiempo a concentrarte en todo lo que está *mal* en tu vida —un reciente fracaso de negocios, un divorcio, un hijo enfermo, una reciente meta incumplida—, pronto caerás en un estado *despotenciado*, en reflejo de todas esas cosas horribles. Tan sencillo como eso.

El segundo de tales elementos es:

*Tu fisiología del momento.*

Compuesta por la suma de todas las formas posibles en que puedes mover y mantener tu cuerpo —tu postura, tus expresiones faciales, cómo mueves tus extremidades, el ritmo de tu respiración, tu nivel general de movimiento—, la fisiología de los seres humanos, en relación con cada estado emocional, es casi idéntica en todas las culturas.

En otras palabras, los seres humanos, como especie, se adaptan prácticamente a la misma fisiología cuando se hallan en

un estado emocional alegre y positivo. Para decirlo de otra manera, los nacidos y crecidos en Papúa Nueva Guinea no sonrían cuando están deprimidos ni fruncen el ceño cuando están contentos, igual que los esquimales o los portugueses.

Por ejemplo, si yo señalara una puerta cerrada y te dijera: “¡Detrás de esa puerta está una mujer feliz! Por diez mil dólares, quiero que me digas qué rasgo físico de cada uno de los siguientes pares la describe: ¿sonríe o frunce el ceño? ¿Tiene la cabeza en alto o agachada? ¿Respira hondo o en forma entrecortada? ¿Tiene los hombros bajados o subidos? ¿Está derecha o ligeramente encorvada? ¿Tiene los ojos bien abiertos o entrecerrados?” (Las mismas preguntas se aplicarían a una mujer deprimida.)

Sólo para que lo sepas, he formulado

ambas series de preguntas a audiencias en vivo en el mundo entero —Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Sudáfrica, China, Rusia, Singapur, Malasia, México, Canadá, Islandia, Alemania y casi cualquier otra parte que puedas imaginar— y en todos los casos he obtenido siempre las mismas respuestas.

En otras palabras, sabemos cómo luce una persona *deprimida* y cómo una persona *feliz*; cómo luce una persona enojada y una persona contenta; cómo luce una persona impaciente y una tranquila. Todo esto es sumamente lógico.

Déjame hacerte ahora otra pregunta de gestión de estado, aunque desde un ángulo un poco distinto. Supongamos que en este momento te hallaras en un estado deprimido y yo te ofreciera cincuenta mil

dólares para que actuaras contento durante los siguientes sesenta segundos. ¿Podrías hacerlo?

¡Por supuesto que sí!

Sería tan simple como hacer conscientemente varios cambios obvios en tu fisiología, como los que has hecho incontables veces en tu vida desde que eras niño.

Pero si te ofreciera cien mil dólares —no: *un millón*— y te pidiera hacer esos mismos cambios en tu fisiología, aunque con una importante diferencia: que *esta vez* mantengas una fisiología alegre durante dieciocho horas seguidas, ¿podrías hacerlo?

Desde luego que no.

Por más que lo intentaras, no lo conseguirías.

Es imposible.

Entendámonos: esto no tiene que ver

con que seas débil o fuerte ni nada por el estilo; es simplemente la forma en que estamos hechos los seres humanos, como especie.

Lo cierto es que podemos sentirnos como queramos en un momento dado y que ese momento es fugaz, lo que nos brinda una oportunidad de entre cinco minutos y una hora a lo sumo, lapso después del cual volverás al estado que tenías antes.

Si cualquiera de estos factores te parece extraño aún, he aquí un rápido ejercicio que te aclarará las cosas. ¿Listo?

Recuerda *todas* las ocasiones en tu vida en que alguien te ha pedido gestionar tu estado y lo has hecho, aunque lo llamaras de otro modo.

Por ejemplo:

¿Cuántas veces alguien te ha dicho: “¡Levanta la frente!”, “¡Pon buena cara!”,

“¡Despabílate!”, “¡No pierdas la calma!”, “¡Sonríe y sé amable!”, “¡No pierdas los estribos!”?

¿Ves a lo que me refiero?

La verdad es que *todos* hemos tratado de gestionar nuestro estado en diversos momentos de nuestra vida y a veces tenemos éxito y otras no. La meta del anclaje es eliminar ese “no”.

Seamos específicos, entonces.

El primer salto lógico de la PNL se basó en la idea de que los seres humanos pueden gestionar proactivamente su estado emocional con cerca de cien por ciento de éxito si dirigen su atención y su fisiología en una forma determinada.

El segundo fue combinar este concepto con el condicionamiento pavloviano clásico, derivado de los perros de Pávlov.

¿Recuerdas a los perros de Pávlov?

Cuentan que a principios del siglo pasado, un científico ruso desconocido que respondía al nombre de Iván Pávlov realizó un experimento que involucraba a un perro con hambre (algo muy común en esa época), un delicioso trozo de carne (algo imposible de encontrar entonces) y una campana muy sonora (algo común, pensaría uno, aunque en realidad quién sabe).

Como sea, el protocolo del experimento era simple:

Presentar al perro hambriento el delicioso trozo de carne y hacer sonar la campana al mismo tiempo. Esto fue lo que Pávlov hizo.

Como era de esperar, el perro comenzó a salivar en cuanto vio la carne, mientras que el sonido de la campana era para él una mera coincidencia, al menos al principio. Sin embargo, Pávlov notó

poco después que, a medida que repetía ese proceso, el perro empezaba a salivar *tan pronto* como sonaba la campana; ya no era necesario que viera la carne.

La razón de esto, concluyó, era que cada vez que repetía el experimento el cerebro del perro desarrollaba una asociación más fuerte entre el sonido de la campana y la carne, hasta que esa asociación fue tan intensa que el mero acto de hacer sonar la campana bastaba para activar la salivación.

En la PNL, el sonido de la campana se llama **ancla**; el acto de *hacerla sonar*, **lanzar un ancla**, y el proceso por el cual dos objetos formalmente inconexos se relacionan entre sí, **fijar un ancla**.

El estado más común en que un vendedor tratará de fijar un ancla es el de certidumbre absoluta y el ancla más común que elegirá como asociación es

una combinación de gritar “¡Sí!” y aplaudir.

Si piensas que gritar “¡Sí!” al tiempo que aplaudes una vez no es tan intenso como tentar a un perro hambriento con un delicioso trozo de carne (mientras haces sonar una campana tan ruidosa que despertaría a los muertos), estás en el mismo barco en que estuve yo: sentirte frustrado y escéptico, aunque con la esperanza de dar con una respuesta.

En la otra cara de la moneda, yo sabía que la *ciencia* detrás del enfoque de la PNL era sólida y que el beneficio de descifrar el código sería incalculable, no tanto para mí como para las decenas de millones de personas que asistirían a mis eventos en vivo en los años venideros.

A diferencia de la mayoría, yo fui bendecido con una aptitud natural para gestionar mi estado en un nivel

extremadamente alto, así que para mí el anclaje era un lujo más que una necesidad.

Por desgracia, por cada bicho raro como yo hay diez millones de sujetos *normales* cuyas aptitudes naturales en esta área residen en el extremo contrario del espectro. En consecuencia, seguí experimentando con varias estrategias que podían combinarse con el anclaje básico de PNL a fin de aumentar su efectividad. Esto me llevó poco más de un mes, hasta que encontré oro.

En el verano de 2009 di a luz una técnica muy eficaz de gestión de estado que llamé orgullosamente *anclaje olfativo*. Nació pesando poco más de treinta gramos y tenía menos de cinco centímetros de largo. Era más bien delgada, por supuesto, aunque perfectamente simétrica. No obstante,

entre sus características definitorias  
sobresalía una en particular:  
¡Olía a rayos!

## CAPÍTULO 6

---

# UNA FÓRMULA INFALIBLE PARA GESTIONAR TU ESTADO

Quiero dejar constancia de que considero mi descubrimiento del anclaje olfativo como una de esas afortunadas situaciones en las que es posible subirse en los hombros de un genio.

El genio al que me refiero es el doctor Richard Bandler, el brillante y enigmático

científico, visionario, artista y genio del hipnotismo que inventó la PNL junto con el profesor de lingüística, John Grinder.

Centrada en distinciones del mundo interior como el sistema de creencias, la jerarquía de valores y la gestión de estado, la PNL tomó por asalto el mundo del desarrollo personal a principios de los años ochenta y desde entonces ha desempeñado un papel central en la promoción de esa industria.

La razón de que yo me haya puesto a estudiar ese sistema fue el deseo de conocer dos estrategias específicas por las que la PNL era particularmente conocida en esa época. La primera era una *regresión temporal*, diseñada para ayudar a la gente a descifrar el código de sus creencias limitantes y reemplazarlas por creencias potenciadoras, y la segunda era el *anclaje*, diseñado, como se explicó

en el capítulo anterior, para ayudar a la gente a activar a voluntad un estado emocional intenso.

Al final tuve mucho éxito en la implementación de la primera de esas estrategias, mientras que la segunda, como ya dije, se quedó demasiado corta. Así, en el verano de 2009 empecé a probar varias formas de aumentar la efectividad del anclaje.

A principios de 2010 encontré oro.

En retrospectiva, ignoro todavía por qué me llevó tanto tiempo descifrar el código del anclaje. Después de todo, la diferencia entre el anclaje de PNL y el anclaje olfativo es de sólo dos estrategias que yo añadí, cada una de las cuales aborda uno de los aspectos cruciales del anclaje que Bandler consideró especialmente susceptibles de ser mal ejecutados.

La primera vulnerabilidad tenía que ver con la intensidad de tu estado en el momento preciso en que introducías el ancla. La clave, explicó Bandler, es que debes hallarte en la *cumbre absoluta* del estado en términos de la intensidad emocional que experimentas en tu interior para poder fijar exitosamente el ancla. Cualquier cosa menos que eso y el ancla no se fijará.

En términos de la relación de esto con la escala de seguridad del capítulo 1, tendrías que estar en un absoluto e inequívoco 10, sin excusa ni pretexto; sólo entonces, en el preciso momento en que sintieras que la seguridad *burbujea* literalmente dentro de ti, como un volcán *a punto de hacer erupción*, podrías introducir el ancla y fijarla bien.

Éste es el primer aspecto del anclaje de PNL en el que la gente tiende a meter la

pata: la dificultad para llegar artificialmente a un estado de certidumbre absoluta, o de cualquier *cosa* absoluta, en contraste con arribar ahí por medios orgánicos.

La *segunda* vulnerabilidad tenía que ver con el *tipo* de ancla que eliges (el equivalente a la campana en el experimento de Pávlov).

Como explicó Bandler, el ancla debe no sólo tener en ti un impacto inmediato, sino también destacar de manera drástica. Un sonido o gesto común y corriente no surtirá efecto. Debe ser *extremo*; de hecho, entre más extremo mejor, y entre más inusual, mejor también. En esencia, debes usar algo que impacte tu cerebro de un modo inolvidable y que *sacuda* literalmente tus sentidos. Esto es lo que hace un ancla estupenda, y es crucial que la tuya lo sea. Pero no pierdas tiempo

tratando de encontrarla; hace poco más de siete años yo tropecé con la mejor ancla del mundo y te la ofreceré en charola de plata en este mismo capítulo.

Por lo que se refiere a la mejor manera de *enseñarte* el anclaje olfativo, al paso de los años descubrí que el secreto consiste en conducirte primero por el anclaje de PNL. Esto te brindará el contexto perfecto para dominar de verdad el anclaje olfativo, el que, por cierto, es tan fácil de manejar que no sólo podrás lograrlo en una sentada, sino que hasta un niño de siete años podría hacerlo bien.

Así que procedamos.

Son cinco los pasos básicos del anclaje de PNL:

### ***Paso #1: Elige un estado***

Aquí determinas el estado emocional que quieres anclar. Ésta será siempre una decisión consciente, basada en las circunstancias que estás *a punto* de enfrentar, no en las que ya enfrentas. En otras palabras, el anclaje es un proceso de previsión, proactivo por naturaleza.

Para los propósitos de este ejercicio elijamos un estado de *certidumbre absoluta*, el estado en el que *debes* hallarte al iniciar cualquier encuentro de ventas.

## ***Paso #2: Elige tu foco de atención***

Aquí es cuando cierras los ojos y vuelves a un momento en tu vida en el que te sentiste absoluta y decididamente seguro. Un ejemplo perfecto de esto sería el momento en que cerraste una venta muy

difícil gracias a que adoptaste una *actitud* imponente. Por cualquier razón, ese día estabas en tu mejor momento, y ahora que disfrutas de la remembranza de esa venta experimentas la misma sensación de inmensa confianza, de seguridad absoluta, que te hace saber que puedes enfrentarte al mundo y concluir todas las ventas cerrables.

Una vez que has identificado ese recuerdo, crea en tu mente una vívida imagen de él. Abarca la escena íntegra para que puedas ver a todos sus integrantes tal como aparecieron en ella, lo que incluye determinar cómo iban vestidos, cómo estaban peinados y aun cómo lucía la sala.

Crear una imagen interna como ésta, en la que te ves a ti mismo desde arriba, implica encontrarse en lo que se llama un estado disociado, y es un aspecto crucial

del establecimiento de metas y la motivación personal, ya que permite que te observes en el momento en que cumpliste cierta meta o tarea, o bien que tengas una visión de tu futuro más completa aún. No obstante, para los efectos de fijar un ancla hay un modo todavía más eficaz de usar esta imagen interna, el cual abordaré más adelante, en el paso cuatro.

### ***Paso #3: Elige tu fisiología***

Aquí es cuando cambias tu fisiología para que coincida *exactamente* con el estado que tratas de anclar. En nuestro caso, confirmarás aquí que tu *posición* refleja seguridad, que sostienes la cabeza con seguridad, caminas con seguridad, hablas con seguridad e incluso *respiras* con

seguridad, de tal forma que todos y cada uno de los aspectos de tu cuerpo, hasta tus más *menudos* gestos y expresiones faciales, resuenen con la emoción de la certidumbre absoluta.

Si crees que puede ayudarte, toma incluso la imagen del paso dos y ponla en movimiento para que te veas en una película, que puedes usar entonces como modelo mientras adoptas la fisiología de la certidumbre absoluta.

Recuerda que en este momento no te servirá de nada ser tímido o penoso con tu fisiología. Éste es uno de esos casos en los que *más* es más, no *menos* es más, y eso vale también para tu foco de atención, como lo verás en el paso cuatro.

#### ***Paso #4: Intensifica tu estado***

Este paso implica usar tus cinco modalidades sensoriales —también conocidas como *cinco sentidos*— para tomar la imagen que creaste en tu mente en el paso dos y utilizar tu cerebro con objeto de manipularla en una forma que intensifique la sensación de certidumbre absoluta que produce en ti.

Permíteme guiarte primero por las cinco modalidades sensoriales, las cuales son:

**Visual:** esto es lo que ves, tanto afuera, en la realidad, como adentro, en tu imaginación. En este último caso, la imagen puede provenir de un recuerdo, ser algo que has creado en tu mente o ser una combinación de ambas cosas.

**Auditiva:** esto es lo que oyes, tanto afuera como adentro y con las mismas

modificaciones del caso anterior.

**Cinestésica:** esto es lo que sientes, tanto afuera como adentro y con las mismas modificaciones del caso anterior.

**Gustativa:** esto es lo que pruebas, tanto afuera como adentro y con las mismas modificaciones del caso anterior.

**Olfativa:** esto es lo que hueles, tanto afuera como adentro y con las mismas modificaciones del caso anterior.

En la mayoría de los casos dependemos de las tres primeras modalidades para dotar de sentido al mundo, siendo la modalidad visual la dominante, seguida por las modalidades auditiva y

cinestésica, respectivamente, aunque nada de lo relacionado con el cerebro es inmutable, desde luego. Por ejemplo, si eres chef dependerás en alto grado de tu modalidad *gustativa*, mientras que si eres catador de vinos o perfumista lo harás de tu modalidad olfativa.

Como ya expliqué, la manera de usar estas modalidades en el anclaje es tomar la imagen que hay en tu mente y alterarla de tal modo que ejerza en ti un mayor impacto emocional.

Si, por ejemplo, te concentras ahora mismo en la imagen que creaste en tu mente, podrías indicar a tu cerebro que la vuelva más grande, más brillante y más nítida e incluso podrías acercarla a ti, lo que tenderá a incrementar la sensación que ella te transmite, de certidumbre absoluta en este caso. Al igual que en la vida real, sin embargo, una imagen fija

puede llevarte sólo hasta determinado punto, y por eso las sensaciones que una película o programa de televisión nos produce son mucho más intensas que las que nos provoca ver una serie de fotografías u hojear una revista.

En realidad, la evolución de la industria cinematográfica es una metáfora perfecta de la relación entre el tamaño y calidad de las imágenes que vemos y las emociones que nos hacen sentir. Por ejemplo, esa industria empezó con películas mudas filmadas en blanco y negro, las cuales fueron reemplazadas después por imágenes habladas filmadas en blanco y negro, reemplazadas por su parte por películas filmadas en color, reemplazadas por las filmadas en technicolor y en estéreo, a las que las sustituyeron las cintas filmadas en pantalla ancha y technicolor con estéreo y

sonido Dolby hasta llegar a los cines con pantalla IMAX, tercera dimensión y sonido cuadrafónico y demás.

Nótese la tendencia obvia hacia cosas más grandes, brillantes, claras y realistas... hasta que, llegado cierto punto, la tendencia se invirtió, dado que cosas como las pantallas IMAX superalargadas, la tercera dimensión y los asientos móviles de Sensurround no se impusieron nunca, pese a que brindaban una experiencia más “similar a la vida”.

Así es entonces como usamos las cinco modalidades sensoriales para intensificar nuestro estado de certidumbre: tomamos la imagen que has creado en tu mente y la hacemos pasar por el mismo proceso evolutivo de la industria cinematográfica. Justo te guiaré a continuación por ese proceso.

## PON A FUNCIONAR TU CEREBRO

Comienza por tomar la imagen fija que creaste en tu mente para ponerla en movimiento, de tal modo que te veas moviéndote en la imagen en condiciones óptimas para ti mientras te preparas para cerrar esa gran venta. Si te sirve de algo, pon incluso un marco alrededor de la imagen y concíbela como una televisión de pantalla plana.

La cuestión es que al convertir una imagen fija en una imagen en *movimiento* te sentirás más involucrado en la escena y tu estado de certidumbre se intensificará, en especial cuando ejecutes el paso siguiente, que es añadir un diálogo procedente de tu memoria. Hazlo ahora: agrega el diálogo correspondiente tan bien como lo recuerdes y adopta ese mismo tono y lenguaje corporal perfecto.

Si el diálogo que recuerdas no se ajusta a tus circunstancias, crea uno nuevo con palabras que te potencialicen y te ayuden a activar el estado que quieres.

Es momento ahora de hacer más grande, brillante y clara tu película y de acercarla a ti, e incluso de añadirle efectos de tercera dimensión o cualquier otro cambio, aunque recuerda que cada uno de ellos debe hacer que la cinta te parezca más *real* a fin de que incremente tu nivel de certidumbre. Así, si un cambio te lleva a un punto de rendimientos decrecientes (como cuando debes sentarte en la primera fila de un cine o subes demasiado el brillo de la televisión o el volumen es muy fuerte), modéralo hasta que des con el punto adecuado en cada aspecto de la película.

Mientras haces esas diversas “ediciones” en tu película interna, repara

en que las sensaciones *asociadas* con ese recuerdo no cesan de intensificarse. Podrás intensificarlas más todavía si imaginas que ocupan cierta parte de tu cuerpo —justo arriba de tu corazón o tu plexo solar, por ejemplo— y pones después la palma de tu mano en ese lugar para percibir cómo la sensación tiende a girar o revolotear en cierta dirección. Permite entonces que tu mano se mueva hasta que se combine con ella en una sola entidad. Usa tu mano para hacer que la sensación gire más velozmente, tíñela incluso con tu color favorito o hazla estallar en fuegos artificiales... Dicho esto, hagamos una breve pausa.

Tengo una rápida pregunta para ti:

¿Piensas que he perdido la razón, a juzgar por las sensaciones que revolotean, giran, tienen colores y explotan como fuegos artificiales? Es

innegable que todo esto parece un poco *extravagante*, ¿no lo crees? ¡Soy el primero en admitirlo! Pero he aquí la cuestión: ¿piensas que te haría perder tu tiempo y el mío cuando tengo tantas otras cosas que escribir, no nada más acerca del sistema de línea recta, que yo inventé?

Todos esos pequeños ajustes que haces con el poder de tu mente intensificarán tu estado, lo cual es crucial, ¡porque puedes fijar un ancla sólo cuando estás en la cumbre absoluta de un estado! (Esta estrategia no te llevará allá por sí sola, pero te preparará de maravilla para el anclaje olfativo.)

### ***Paso #5: Fija tu ancla***

Aquí es cuando *pones el ancla*. Esto

implica tomar el estado intenso que acabas de crear y asociarlo con una palabra o mantra o con algún sonido externo o sensación aguda, como aplaudir y gritar “¡Sí!”, justo la etapa en la que todo el proceso se me complicó.

Esto comenzó con mi empeño de encontrar un sonido, palabra o movimiento lo bastante extremo y excepcional para que sirviera como un ancla que yo pudiese lanzar en cualquier situación. Pero por algún motivo, no hallaba nada que resultara *correcto* o *profundo*, hasta que un buen día lo encontré.

No recuerdo cómo di con la idea de usar el sentido del olfato, aunque es un hecho que eso tuvo que ver con mis recuerdos de infancia. Como adulto, jamás ha dejado de asombrarme que aun el más leve aroma de algo que olí en mi

niñez —un campo de hierba recién cortada en las Catskill Mountains durante un campamento de verano, la marea baja en el embarcadero donde mi papá me llevó a pescar o el aroma a almizcle y naftalina de la casa de mi abuela— basta para despertar súbitamente en mí los recuerdos más vívidos, hasta el punto de experimentarlos en forma visceral.

Una vez que di con la idea de usar el sentido del olfato para fijar un ancla, no pasó mucho tiempo antes de que hallara el producto perfecto. Tenía que satisfacer dos requisitos:

- 1. Debía ser un aroma muy extremo, inusual, efectivo y punzante para que cumpliera los criterios de Bandler, aunque también agradable para no asquearme ni convertirse en un**

**ancla negativa.**

- 2. Debía poseer un despachador discreto que fuera portátil, práctico y personal; es decir, que yo pudiera meter con facilidad en la bolsa, sacar sin aspavientos y usar para lanzar mi ancla sin que el olor se esparciera a mi alrededor ni impactara a la gente junto a mí.**

El nombre del producto que descubrí es BoomBoom. Conócelo en [www.boomboomenergy.com](http://www.boomboomenergy.com).

BoomBoom se presentaba en un elegante tubo negro del tamaño de un lápiz labial ChapStick, así que todo lo que yo tenía que hacer era desenroscar la tapa, administrar una descarga en cada fosa nasal *¡y listo!* Pasaba de un salto a mi estado ideal.

Éste fue sin duda un gran progreso, aunque *allanó el camino* a otro mucho mayor, que hizo del anclaje olfativo la infalible estrategia de gestión de estado que es hoy.

¿Cuál fue este segundo progreso?

Que yo resolví en una forma *risiblemente* simple la eliminación de los pasos dos, tres y cuatro del proceso de anclaje en cinco pasos de la PNL, de lo que se desprendió un proceso de dos pasos más escueto, fabuloso y sencillo que denominé oficialmente *anclaje olfativo*, en vista del eje oloroso que le sirvió de cimiento, BoomBoom.



Para explicar cómo hice eso, permíteme dar marcha atrás:

Una vez dominada la PNL, dediqué

seis meses a tratar de fijar para mí un ancla en un estado de *certidumbre*. Pero por más que intenté evitarlo, cuando llegaba al paso cuatro —el uso de las cinco modalidades para intensificar mi foco de atención—, las cosas se me complicaban siempre.

El problema empezaba con el recuerdo en el que había elegido concentrarme. Deduje que no había ningún otro momento en mi vida en que me hubiera sentido más seguro que aquella mágica noche de martes en la que dibujé por vez primera la línea recta en mi leal pizarrón blanco. Me refiero al momento que describí en detalle en el capítulo 2, cuando mi ventana de claridad se abrió. No recordaba ningún otro momento en que me hubiera sentido más seguro de algo.

Pero para mi sorpresa, cuando

intentaba fijar el ancla, ésta no se adhería. Ningún ancla agarraba, así que yo volvía a intentarlo una y otra vez.

Nada. No obtuve ningún resultado.

Traté de concentrarme entonces en otros recuerdos —más antiguos, más recientes, recientísimos, en los que yo vendía, donde capacitaba a vendedores, cuando hablaba en el estrado—, pero por *eficaces* que éstos fueran y por más que yo usara las cinco modalidades sensoriales para llegar a la *cumbre absoluta* del estado, en el fondo de mi corazón sabía que no lo conseguía.

La necesidad de estar en la cumbre absoluta de un estado para que sea posible fijar un ancla es la causa de que esta estrategia sea extraordinariamente difícil de ejecutar. Tengas o no a alguien que te guíe por este proceso, inducir un estado artificial de *certidumbre absoluta*

—y *hacerlo de verdad*, sin exageraciones ni sandeces— es una empresa muy aventurada, propensa además a un grave autoengaño porque, de tanto que necesita el beneficio, la gente intenta *convencerse* de que tuvo éxito.

Lo cierto es que en la fijación de anclas con la PNL he visto más que nada ese autoengaño bienintencionado, en especial en eventos en vivo, donde la gente se siente forzada a dejarse llevar por los demás y sube y baja y aplaude y grita “¡Sí!” como si fuera un alma en pena y bate palmas con quienes la rodean para celebrar el ancla “exitosa” que acaba de establecer.

La dura realidad es que los numerosos beneficios que obtiene de hallarse en un estado elevado —aprender más rápido, recordar más, tener una *experiencia* que no olvidará nunca (¡y

para la que volverá a comprar más boletos!)— son meramente temporales.

¿Adónde voy con todo esto?

A que terminé por darme cuenta de que la única forma en la que de verdad estaba en el nivel ultraintenso de *seguridad absoluta* que requería para fijar un ancla legítima era esperar a que me hallara en ese estado de manera orgánica, para fijar entonces mi ancla.

En otras palabras, ¿qué sentido tenía que me obstinara en inducir un estado máximo de certidumbre absoluta con una serie de eficaces pero subjetivas técnicas de PNL sin saber si alguna vez me servirían de algo? Todo lo que tenía que hacer era esperar a cerrar una gran venta real, porque eso me llevaba orgánicamente a un estado máximo de certidumbre absoluta, y *justo entonces* — en ese *preciso instante*—, mientras

disfrutaba de la exquisita sensación de haber cerrado una venta imponente y sabía en cada célula de mi cuerpo que me hallaba en un estado *orgánico* de *absoluta seguridad*, no en una imitación artificialmente inducida, sacaba mi BoomBoom, aplicaba una ráfaga gigantesca en cada fosa nasal —*¡bum, bum!*— y en un abrir y cerrar de ojos fijaba en mí un ancla impresionante.

## ANCLA

En síntesis: sin necesidad de otra preparación que la de escoger el estado que quieres anclar, todo lo que tienes que hacer es esperar el momento sobrecogedor en que cierras una venta muy grande (o cualquier otra situación que te ponga orgánicamente en un estado

de certidumbre *absoluta*, o de *algo* absoluto de otra clase) y *justo entonces*, en ese preciso instante, sacar tu tubo de BoomBoom, desenroscar la tapa y administrarte una profunda y prodigiosa descarga en cada fosa nasal para que *sientas* en serio que la avalancha de la menta y el cítrico baña tus nervios olfativos y te propina un escozor placentero y tonificante. Cierra entonces las manos, aprieta los puños, clava las uñas en tus palmas y suelta a grito pelado la palabra “*SÍ*”, con energía controlada para que la carga principal del volumen y la potencia se dirija a tu interior, justo al plexo solar, y resuene en tu corazón, tu alma, tu hígado, tus entrañas y todo tu ser. Y eso es todo. Acabas de fijar una potente ancla que podrás usar la siguiente ocasión en que estés a punto de iniciar un encuentro de ventas.

He aquí el proceso, dividido en pasos:

### **Paso #1: Elige un estado**

Como en el caso anterior, elijamos un estado de *certidumbre absoluta*.

### **Paso #2: Fija tu ancla**

Aguarda un *momento muy específico* y saca entonces tu BoomBoom, desenrosca la tapa y sigue los pasos ya indicados: aplica una dosis inmensa en cada fosa nasal, aprieta los puños, clava las uñas en las palmas y lanza la palabra “Sí” en forma sonora pero controlada.

Diez segundos más tarde, aún presente el aroma del BoomBoom pese a que la avalancha inicial haya desaparecido, repite el proceso.

Y como dicen, eso es todo.

Te has anclado en un estado de *certidumbre absoluta*.

Sólo para estar seguro, repite el

proceso una vez más —la siguiente ocasión en que cierres una venta fulgurante— y apila una segunda ancla sobre la primera. Esto no causará daño alguno, ya que las anclas se refuerzan al apilarse, pero aun si fijas sólo una, debería ser muy eficaz la primera vez que la lances, justo antes de iniciar un encuentro de ventas. Durante el mes siguiente, y para confirmar que tu ancla continúa firme en su sitio, cada vez que cierres una venta especial de las que te ponen en un estado máximo de certidumbre absoluta, vuelve a aplicarte el BoomBoom y apila una nueva ancla sobre las anteriores, hasta que la asociación esté tan arraigada que permanezca contigo para siempre.

Éste es el anclaje olfativo en pocas palabras.

Yo he visto obrar su magia en

infinidad de personas, sobre las que ha ejercido un impacto mucho más profundo que en mí. Después de todo, la gestión de estado fue siempre algo que se me dio con facilidad en un entorno de ventas o de negocios, pero soy la excepción, no la regla. Por cada individuo como yo hay un millón de personas diametralmente opuestas, a las que no detiene otra cosa que su ignorancia para presentarse en condiciones óptimas en un encuentro de ventas.

No sabes lo satisfactorio que ha sido para mí poder arrojar a personas como ésas una cuerda de salvamento bajo la forma de un pequeño tubo negro con un olor insidiosamente punzante. Lo único que se precisa es una rápida descarga en la fosa nasal izquierda y otra en la derecha, de tal forma que gestionar tu estado se vuelve algo tan sencillo como

ponerte unas gotas de Visine para quitarte el rojo de los ojos.

De hecho, entre el imponente poder del sistema de línea recta y la seguridad que te da el anclaje olfativo de que transitarás a un estado que te permita utilizar ese poder, estarás preparado para conseguir prácticamente todo lo que te propongas.

Pero volvamos ahora a las *habilidades* del sistema de línea recta, que retomaremos justo donde nos quedamos para darnos una zambullida en los diez tonos básicos de influencia y los diez principios del lenguaje corporal.

## CAPÍTULO 7

---

# TONO AVANZADO

Retomemos las cosas justo donde las dejamos en el capítulo 4, comenzando por una detallada explicación de cada uno de los diez tonos clave que determinan la capacidad humana de influir en los demás. Pero antes de sumergirme en ese tema, debo hacerte una breve advertencia ética sobre la *muy* efectiva estrategia de comunicación inconsciente de la que esos diez tonos son los elementos primarios.

Cuando digo “muy efectiva” me

refiero a que una vez que adquieras una pericia aun modesta en el manejo de esa estrategia, podrás lograr que la gente compre cosas que no debería comprar y que haga cosas que no debería hacer, *sin* que se dé cuenta siquiera de que ha sido objeto de un alto grado de influencia.

Es *obvio* entonces que esta estrategia puede estar sujeta a serios abusos por parte de un vendedor inescrupuloso, así que quiero dejar perfectamente claro, hasta para el último de los lectores, que no apruebo esa conducta en lo más mínimo, y de ahí que agradezca enormemente que firmes la siguiente advertencia ética:

*Jamás usaré la estrategia que estoy a punto de aprender para inducir a mis prospectos a actuar contra su interés. Si lo hago, merezco los*

*mismos diez años de dolor y sufrimiento que Jordan tuvo que soportar.*

X \_\_\_\_\_  
*Tu nombre*

Recuerda que mantener la ética e integridad individual es un regalo que cada hombre y mujer se hace a sí mismo. Así se trate del beneficio de poder dormir todas las noches, ser un modelo para tus hijos, disfrutar de una sensación de bienestar o forjar una reputación impecable que genere más éxito aún, con base en mi experiencia personal puedo asegurarte que no existe mejor sensación que la de alcanzar la riqueza y el éxito sin tomar atajos.

Dicho esto, procedamos.

Lo que expondré aquí es la existencia de una estrategia muy eficaz que usa los

diez tonos básicos de la influencia para mejorar tu comunicación externa de un modo tan profundo que la mente consciente de tu prospecto se verá en dificultades para seguirles el paso a todas las palabras adicionales que oye, en virtud de los constantes cambios de tono.

En cuestión de segundos, prácticamente toda su capacidad de procesamiento se destinará a esa tarea específica —tratar de seguirle el paso a la avalancha de palabras adicionales que no cesa de oír—, lo cual significa que has tomado el control de su monólogo interior, el cual hace ahora comentarios a *tu favor, no en tu contra*.

¿Esto te deja un poco confundido? Si es así, no eres el único.

Pese a que esta estrategia es muy fácil de aprender, comprenderla resulta un poco más difícil, así que permíteme

desglosarla paso a paso, comenzando por un rápido recordatorio del uso estratégico de la tonalidad que hacía mi madre cuando mencionaba mi nombre, el cual referí en el capítulo anterior.

Si ella decía “¡*Jordan!*” con un tono serio y firme, las palabras adicionales que yo oía eran: “¡Ven acá ahora mismo! ¿Qué hiciste?” Y a la inversa, si decía “¡*Jor-dan!*” con un tono melodioso, las palabras adicionales que yo oía eran: “¿Dónde estás, cariño? ¡Ven, sal de donde estás!”.

Éste es apenas un ejemplo básico de cómo cada tono da origen a su propia serie de palabras no expresadas, que el oyente escucha en su mente consciente y a las que aplica el significado correcto.

Con ese fin, cuando hablas con un prospecto en una situación de influencia, su cerebro escucha dos cosas al mismo

tiempo: primero, las palabras que dices, el significado de cada una de las cuales analiza tanto en lo *individual* como en el contexto de la oración en su conjunto, y segundo, su monólogo interior mientras debate los pros y contras de las palabras que tú acabas de decir, con base en el significado que les aplicó.

Supongamos, por ejemplo, que le llamas a un prospecto llamado John Smith y que él contesta y dice “¡Hola!” a lo que tú respondes:

—Hola, mi nombre es Bill Peterson y llamo de la Acme Travel Company; busco al señor John Smith, ¿se encuentra en casa?

A menos que John Smith haya vivido bajo una roca en los últimos treinta años, hay una posibilidad de 99.9 por ciento de que sospeche que Bill Peterson es un vendedor. Pese a que aún ignora qué

producto vende y cómo obtuvo su número, eso no cambia el hecho de que ese sujeto es un perfecto desconocido, no alguien que John conoce.

Después de todo, un amigo, o incluso un conocido casual, no se habría dirigido a él de una manera tan formal y habría reconocido su voz. Cuando John combina eso con el hecho de que prácticamente siempre que suena su teléfono se trata de un vendedor, sabe de qué se trata todo esto en los cinco primeros segundos del encuentro de ventas.

¿Cómo responde entonces?

En muchos casos, el “John Smith” habitual cuelga el teléfono, seguro de que no ofenderá a nadie que conoce.

Pero supongamos que *este* “John Smith” es muy correcto y no le gusta colgarle a nadie, ni siquiera a un *engorroso* vendedor que ha tenido la

audacia de llamarle al santuario de su hogar.

Así, en vez de colgar, el señor Smith contesta, con un tono de ligera irritación: “Yo soy el señor Smith, ¿qué se le ofrece?”, al tiempo que su monólogo interior le dice a su centro de juicio crítico, con tono de absoluto fastidio: “¡*Maldición*, otro vendedor que me llama a mi casa e interrumpe mi cena! Tendré que buscar el modo de cortar esta llamada y más tarde me pondré en la lista de No llamar”.

Obviamente, ésta no es la suerte de monólogo interior que sienta las bases para que el vendedor tenga una razonable posibilidad de cerrar la venta. De hecho, ésta terminó antes siquiera de que empezara. Pero como lo único que Bill Peterson oyó fue la respuesta audible del señor Smith —la cual fue “¿Qué se le

ofrece?”—, está completamente a oscuras y sigue confiadamente con la venta.

—Buenas noches —dice—. Le llamo para informarle de una increíble oportunidad en el... —y mientras continúa con su perorata para explicar esa increíble oportunidad suya, el monólogo del señor Smith ya ha pasado francamente al ataque.

“¡Qué increíble ni qué nada!” dice el monólogo interior del señor Smith a su centro de juicio crítico, en su corteza prefrontal. “¡Este tipo es un estafador! Si estuviera frente a mí en este momento, juro por Dios que lo tomaría del cuello y...” De repente, el señor Smith se da cuenta de que se le ha formulado una interrogante.

—...simple como eso, señor Smith. Sólo necesito hacerle un par de rápidas preguntas para no quitarle más tiempo.

¿Le parece bien?

—Lo siento, me toma usted en un mal momento —responde el señor Smith de inmediato—. No puedo atenderlo.

—No hay problema —replica Bill Peterson—. ¿Cuál sería un mej...?

*Clic!*

Y *de un plumazo*, la venta ha terminado antes siquiera de comenzar, una más en una larga lista de “ventas frustradas” que podrían haber marchado justo al revés si el millón de *Bill Petersons del mundo* conociera el monólogo interior de su prospecto y hubiera aprendido una sencilla pero muy eficiente estrategia para contrarrestarlo.

LOS DIEZ TONOS BÁSICOS DE LA  
INFLUENCIA

Antes de enseñarte los detalles de esta estrategia, debo hacer una distinción crucial relacionada con el hecho de que los vendedores natos aplican automáticamente la tonalidad apropiada a sus palabras, a diferencia de todos los demás.

Cuando eres un vendedor nato, no tienes que decidir conscientemente cuál de los diez tonos básicos de la influencia debes aplicar a tus palabras para tomar el control del monólogo interior de tu prospecto e impedir que haga comentarios en tu contra. Tu inconsciente te brinda este servicio en forma automática y lo hace bien siempre.

Como por arte de *magia*, si en algún momento durante la venta te corresponde sonar *absolutamente seguro, sumamente sincero, atento y compasivo, perfectamente razonable* o adoptar

cualquier otro de los diez tonos básicos que determinan la influencia humana, ese tono se hará presente en tus palabras sin que tengas que pensar en eso. Simplemente sucede.

Del otro lado de la moneda, cuando *no* eres un vendedor nato, un grupo literalmente *gigantesco* que incluye a más de noventa y nueve por ciento de la población, tu comunicación interna sufre una avería. Específicamente, tu mente consciente y tu inconsciente no se enlazan de un modo que permita el libre intercambio de información entre ambos.

En consecuencia, tu comunicación externa termina por ser una versión diluida de lo que querías, pues carece de la riqueza y vigor que *creíste* que habías expresado mediante el uso del tono y el lenguaje corporal.

Sin que lo sepas, por alguna razón el

tono que *creíste* haber aplicado no ha podido completar su trayecto fuera de tu boca para acompañar tus palabras, las que, a su vez, no enfrentaron ningún bloqueo ni impedimento.

Es decir, la ausencia de tono —o mucho más frecuentemente, la presencia de un *monto mínimo* de él en tu comunicación externa— no fue una decisión consciente de tu parte; más bien, fuiste víctima de una deficiente plataforma de comunicación interna, que te volvió “sordo al tono”.

Tan pronto como tus palabras escaparon de tus labios y las escuchaste con tus oídos, tu inconsciente te hizo creer que sonabas perfecto, o sea, justo como querías.

Pero la verdad es que atributos como seguridad, confianza, pasión, entusiasmo, urgencia, empatía, claridad y otras

cualidades subjetivas que caracterizan a una anécdota bien relatada o a un concepto bien explicado se *perdieron en la traducción*, víctimas de un puñetazo de uno-dos en las formidables manos de la naturaleza y la educación, las cuales te lanzaron a la edad adulta provisto de una plataforma de comunicación interna que diluye tus mensajes externos, pues al tiempo que permite que tus palabras fluyan libremente, obstruye el tono que has aplicado.

En cuanto al impacto que esto ejerce en tu aptitud para cerrar la venta, en un nivel básico —es decir, cuando usas el tono en el sentido tradicional, no cuando tomas el control del monólogo interior de tu prospecto— puedes trazar una línea recta hasta el componente emocional de los tres dieces para ver el desastre consecuente. En ausencia del tono

indicado, tu capacidad para motivar emocionalmente a tu prospecto se ve muy limitada, lo que reduce tu capacidad para cerrar la venta.

Recuerda que tus *palabras* motivan lógicamente al prospecto mientras que tu tono lo motiva emocionalmente. Además, el tono puede usarse también en un nivel más alto para tomar el control del monólogo interior del prospecto e impedir que haga comentarios contra nosotros. De hecho, es momento de dar detalles sobre este particular.



Volvamos al ejemplo del muy cortés señor Smith y su némesis de las ventas por teléfono, Bill Peterson, de la Acme Travel Company. La única diferencia es que en esta ocasión Bill Peterson estará

armado con las tácticas y estrategias del sistema de línea recta, comenzando por la regla más simple de todas, según la cual un vendedor jamás debe dirigirse a su prospecto de manera demasiado formal sino como lo haría respetuosamente con un amigo.

Así, en lugar de decir: “Hola, mi nombre es Bill Peterson, de la Acme Travel Company; busco al señor John Smith, ¿se encuentra en casa?”, lo que sería *mortal*, el vendedor debe decir sencillamente, con un tono muy animado: “Hola, ¿está John?”.

Cuando digo “un tono muy animado” me refiero a uno de los diez tonos básicos de la influencia, conocido como el tono de “Me interesa” o “De verdad quiero saberlo”. Al aplicar este tono animado y entusiasta, en tanto prácticamente todos los demás vendedores dicen eso mismo

de modo mecánico, no sólo me distingo del resto en el acto, sino que además pongo en marcha el proceso de tomar el control del monólogo interior de mi prospecto.

Esto se reduce en esencia a involucrarse por entero y mostrar gran interés en hablar con tu posible cliente. En otros casos —como cuando dices “¿Cómo está usted?”—, puede avanzarse un largo trecho en el establecimiento de una afinidad instantánea con alguien y en tu presentación como un individuo al que le importa y de verdad quiere saber *cómo* le va al otro.

Este tono crea una conexión psicológica inconsciente, porque por naturaleza nos sentimos más cerca de la gente que expresa un interés sincero en nuestro bienestar.

En este caso, las palabras adicionales

que el señor Smith oye después de “Hola, ¿está John?” son: “¡De verdad quiero saberlo! No soy como el resto de los vendedores, que preguntan eso sólo para salir del paso. ¡Yo realmente quiero hablar con él!”.

Cabe aclarar que aquí lo difícil es decidir cuánta vivacidad y optimismo puedes imprimir a tus palabras sin parecer insincero. O sea, no debes decir, como el Tigre Toño: “¡Marrravilloso!”, porque darás la impresión de ser un completo idiota. Debes ser optimista para transmitir tu mensaje, pero no al extremo de rayar en el ridículo.

Recuerda que el tono es el arma secreta de la influencia, porque es lenguaje no expresado. Tu prospecto oye palabras sin que las digas y se siente influido sin saberlo.

¿Cómo responde entonces el señor

Smith?

Al mismo tiempo que oye las palabras adicionales del saludo amplificado de Bill Peterson y trata de procesar su significado, dice: “Sí, soy yo”, tras de lo cual Bill aplica su segundo tono básico de influencia, llamado **formular una afirmación como pregunta**, a las palabras siguientes:

—Hola, mi nombre es Bill Peterson, llamo de la Acme Travel Company, en Beverly Hills, California, ¿cómo está usted?

Observa que cada uno de esos tres conceptos es una afirmación:

- 1. Hola, mi nombre es Bill Peterson**
- 2. llamo de la Acme Travel Company**
- 3. en Beverly Hills, California**

Salta a la vista que cada uno de esos tres conceptos es un enunciado afirmativo, no una interrogante. Pero si los formulas como preguntas, aprovechas simultáneamente el poder de tres deseos humanos:

- 1. El de no ser percibido como desinformados**
- 2. El de recordar a las personas que conocemos**
- 3. El de parecer generalmente agradables**

Mira lo que pasa con la puntuación cuando Bill Peterson formula esas afirmaciones como preguntas:

—Hola, ¿mi nombre es Bill Peterson?  
¿Llamo de la Acme Travel Company?  
¿En Beverly Hills, California? ¿Cómo está usted?

Al enunciar cada uno de esos tres conceptos como preguntas consecutivas, induces lo que se conoce como un *microacuerdo* y las palabras adicionales que el señor Smith oye son: “¿Verdad? ¿Verdad? Usted ya ha oído hablar de nosotros, ¿verdad?”.

He aquí otro ejemplo, tomado de mi vida privada:

Mi hija era de niña la mejor vendedora; me decía: “Papá, vamos a ir a la juguetería, ¿verdad? Tú lo dijiste, ¿verdad?. Si alguna vez has oído a un pequeño decir algo por el estilo, ya estás al tanto de que ellos saben naturalmente cómo usar este tono. Cuando mi hija lo hacía, yo entraba en mi cabeza, examinaba mi memoria y pensaba: “No lo sé. ¿De verdad lo hice?”. Sin embargo, ella ya se había adelantado en la conversación y se acercaba a la puerta

para que partiéramos a la juguetería antes de que yo pudiese impedirselo y pensarlo bien. Gracias a que usaba esa tonalidad antes de que yo me diera cuenta de lo que pasaba, ella me llevaba en línea recta al coche, a la tienda y a comprarle el juguete que ella quería.

Aunque éste es un tono que debes usar poco, es muy eficaz para obtener el acuerdo de tu prospecto. Puedes formular tu enunciado como una interrogante o, en ciertos contextos, usar justo las mismas palabras mientras alzas la voz una y otra vez, lo que tu prospecto oirá como “¿Verdad?, ¿verdad?, ¿verdad?”.

Cuando Bill enuncia su nombre como una pregunta, el monólogo interior del señor Smith es: “¡Un momento!, ¿se supone que debo saber quién es este tipo? ¡Será mejor que le haga creer que sí!”.

Lo que sucede cuando formulas un

enunciado regular como pregunta es que pones el cerebro de tu prospecto en el modo de búsqueda mientras intenta deducir si debería conocerte o no. Y a causa de que, como ya se dijo, la capacidad de procesamiento de la mente consciente es limitada, mientras él permanece en el modo de búsqueda su monólogo interior deja de trabajar contra ti.

Entendámonos: pese a que esta noción es muy eficiente, no creas que sólo porque formulaste una afirmación como pregunta el prospecto va a hacerte la compra. La tonalidad no opera de ese modo. Más bien, mantiene al prospecto en el juego —pues impide que su monólogo interior haga comentarios en tu contra— y abre por tanto la posibilidad de que influyas más en él, lo que ocurrirá en tu siguiente oración.

De hecho, en este momento de la venta es así como tienes que pensar las cosas: palabra por palabra y frase por frase.

Debes confirmar que *cada* palabra que elijas sea la mejor posible en función del resultado que persigues (tema en el que abundaré en el capítulo dedicado a la elaboración de libretos) y confirmar también que el tono que apliques te permita mantener el control del monólogo interior del prospecto, y en consecuencia del encuentro de ventas.

En este caso, el siguiente grupo de palabras que dirás —es decir, tu siguiente *patrón lingüístico*, en el argot de la línea recta— explicará la razón precisa de que le hayas llamado al prospecto ese día.

En otras palabras, no le llamaste por casualidad. No le llamaste ayer, no le llamarás mañana ni la semana próxima;

le llamaste justo hoy y hay una razón muy específica de ello.

A esta razón se le conoce como *justificador*, ya que explica que hayas buscado al prospecto. Profundizaré en este tema en el capítulo 10 (que entrará en detalle en la *prospección*); por ahora basta con que comprendas que cuando usas correctamente un justificador elevas en alto grado el índice de satisfacción de cualquier petición que hagas. En este caso Bill Peterson pedirá permiso para hacerle al señor Smith una serie de preguntas que le permitan iniciar el proceso de recopilación de inteligencia. Aquí nos atendremos únicamente al justificador en sí y al tono que Bill le aplicará, el de ***misterio e intriga***.

Bill dice: “Bueno, John, la *razón* de mi llamada es que hemos elegido a un selecto grupo de colonos en su área para

ofrecerle...” y en seguida expondrá su propuesta. Ésta podría ser una promoción que incluye viajes en avión o una noche gratis en un hotel, de afiliación a un club vacacional o cualquier otra cosa que le brinde al señor Smith un beneficio percibido.

Para crear misterio e intriga con ese tono, debes bajar la voz hasta convertirla casi en susurro y detenerte un instante en la “r” de la palabra “razón”<sup>\*1</sup>

Como bajas la voz *hasta* volverla casi un susurro, la razón adopta los atributos de un secreto y produce una sensación de escasez y apremio, lo que nos lleva a nuestro cuarto tono básico de influencia: la *escasez*.

En ventas usamos el término “escasez” para describir la inclinación natural de un prospecto a querer más y más de algo que percibe como cada vez

menos disponible. En otras palabras, cuando alguien descubre que hay poco de lo que quiere —o que eso es escaso—, lo quiere más todavía.

Existen tres tipos de escasez.

El primero se llama *escasez verbal*.

La escasez verbal es un estado de precariedad que se crea exclusivamente con palabras. Para poner otro ejemplo (y despedirnos del señor Smith y Bill Peterson), supongamos que tú eres un vendedor de BMW y que un prospecto llega a la distribuidora con interés de comprar un 750iL negro con vestiduras negras de piel. Supongamos por igual que quieres generar escasez verbal del modelo y el color que el prospecto desea.

Podrías decirle entonces algo como “Sólo nos queda un 750iL negro con vestiduras negras, y el próximo embarque llegará en tres meses”. Más claro ni el

agua, ¿no?

En sustancia, al explicarle al prospecto que hay muy pocas existencias del auto que busca, el vendedor aumenta la probabilidad de que lo adquiera en ese momento para que no se quede sin él.

En ventas llamamos creación de apremio a este proceso, el cual forma parte integral del protocolo de persuadir al cliente de que compre ahora, no en el futuro. En consecuencia, tú siempre debes intentar crear al menos cierto grado de apremio justo antes de que tomes el pedido, ya que esto incrementará drásticamente la probabilidad de que el prospecto diga que sí.

Si el vendedor quiere aumentar más todavía esa probabilidad, puede agregar a sus palabras un tono de precariedad.

Este segundo tipo de escasez se llama *escasez tonal*.

En la escasez tonal bajas la voz hasta convertirla casi en un susurro ¡y le añades entonces un poco de *brío*! La aplicación de este tono a una palabra o frase provoca una sensación de escasez en el inconsciente del oyente, el cual envía una señal a la mente consciente en forma de una corazonada. En otras palabras, la escasez tonal se apila sobre la verbal, de manera que el *sonido* de tus palabras intensifica en el prospecto la sensación de precariedad en un nivel mucho más elevado del que experimentaría con únicamente las palabras.

Esto nos conduce al tercer tipo de escasez, la *escasez informativa*, en el que la información *misma* es muy limitada. Es decir, no sólo las existencias del 750iL negro son reducidas, sino que además muy pocos lo saben.

En concreto, la escasez informativa

aumenta el efecto del susurro, ya que hace de lo que se dice un secreto en toda forma, que el prospecto siente que puede usar para obtener una ventaja personal.

He aquí cómo se combina todo esto:

- ◆ **Primero, la *escasez verbal* sirve para transmitir el mensaje lógico: “Sólo nos queda un 750iL negro con vestiduras negras, y el próximo embarque llegará en tres meses”.**
- ◆ **Segundo, agregas *escasez tonal* mediante el empleo de un susurro enriquecido, que intensifica en gran medida la sensación de precariedad del prospecto.**
- ◆ **Y tercero, añades *escasez informativa* y explicas que incluso la información es limitada.**



Para las tres tonalidades siguientes, demos un salto hasta el final del cuerpo principal de tu presentación, justo al momento en que propondrás por primera vez tomar el pedido.

En este caso aplicaremos una serie de tres cambios tonales mientras se propone la toma del pedido: comenzaremos con un tono de *seguridad absoluta*, transitaremos después al de completa sinceridad y llegaremos por último al de *hombre razonable*.<sup>\*2</sup>

Permíteme explicar primero cada tono por separado.

**1. Seguridad absoluta:** ya lo expuse en detalle en el capítulo 4, así que aquí sólo refrescaré rápidamente tu memoria. En la tonalidad de seguridad absoluta tu voz

adopta un tono más firme y definitivo, con una fuerza que parece proceder de tu plexo solar, a fin de transmitir tu total convicción en lo que dices en ese momento.

**2. *Completa sinceridad:*** éste es un tono tranquilo, suave, confiado y de baja presión que da a entender que lo que le dices al prospecto proviene directamente de tu corazón y que eres con él lo más franco posible. Es un tono terso tan humilde y poco amenazador que parece casi una disculpa, aunque desde luego no ofreces ninguna. Más bien, le dices al prospecto algo que es evidente que le conviene, y de ahí que él sería un tonto si no te creyera ni siguiera tu consejo.

**3. *Hombre razonable:*** ésta es una de mis tonalidades favoritas y se utiliza en

algunos de los momentos más importantes del encuentro de ventas.

Aquí nos centraremos en su uso en el cierre, aunque se emplea también al principio de la venta, cuando pides permiso al prospecto para explicarle los beneficios del producto o idea que ofreces. Es decir, no le promoverás una idea sin antes haberle dicho algo como “Si tiene sesenta segundos, me gustaría compartir una idea con usted. *¿Tiene un minuto?*”.

Es en esas tres últimas palabras, “*¿Tiene un minuto?*”, donde aplicarás el tono de hombre razonable, lo que implica que debes alzar la voz al final de la oración<sup>\*3</sup> para sugerir la razonabilidad de tu enunciado.

En esencia, cuando usas el tono de

hombre razonable el prospecto oye estas palabras extra: “Yo soy razonable, usted es razonable ¡y ésta es una propuesta muy razonable!”!. Y como es naturaleza humana básica que obedecemos la regla de oro —“Trata a los demás como quieres que te traten”—, él sentirá la obligación inconsciente de corresponder tu razonabilidad y dirá que sí a lo que le pidas.

Cuando se trata del cierre, he aquí un ejemplo de cómo mezclar esos tres tonos en un solo patrón tonal.<sup>\*4</sup>

Primero, el patrón lingüístico común para el cierre es algo como: “Deme una oportunidad, Bill, y créame que va a quedar muy, muy impresionado, ¿de acuerdo?”.

Permíteme mostrarte cómo se combinan los tres tonos mencionados para convertirlos en un patrón tonal muy

efectivo.\*<sup>5</sup>

Empezamos con el tono de seguridad absoluta, el cual se aplica a las palabras “Deme una oportunidad, Bill, y créame que...”.

Luego transitamos suavemente del tono de seguridad absoluta al de completa sinceridad, el cual se aplica a las palabras “...va a quedar muy, muy impresionado...”.

Y al final culminamos con el tono de hombre razonable, el cual se aplica a las palabras “...¿de acuerdo?”, lo que insinúa que eres un sujeto razonable que hace una propuesta razonable.

No digas “¿DE ACUERDO?” con un tono enfadado y agresivo, ni “¿De acuehdo?” con una tonalidad nasal, ni “¿De acuirdo?” con un tono agudo de Mary Poppins. Debes transmitir que eres razonable, y por tanto que el asunto

entero es razonable y hacer la compra no es nada del otro mundo. Así es como debes rematar el cierre, no con un tono de seguridad absoluta, el cual indica presión.

Supongamos que hiciste una gran presentación que culminó con tu primera propuesta de tomar el pedido, pero que por alguna razón el prospecto quiere pensarlo todavía y te hace alguna de las objeciones comunes.

La primera pregunta que debes plantearle, sea cual sea la objeción que te haya hecho, es: “¿Eso es lo lógico para usted, es lo que quiere?”.

Éste es el comienzo de un patrón lingüístico que te permitirá transitar a tu primer patrón de ejecución de ciclos (tema que se explicará más adelante), con el cual iniciarás el proceso de aumentar el nivel de seguridad del prospecto en cada uno de los tres dieces.

Digamos entonces que, en respuesta a tu solicitud de su pedido, el prospecto te dice:

—Suenan bien, déjeme pensarlo.

A lo que tú deberás replicar:

—Bueno, pero permítame hacerle una pregunta: ¿mi propuesta tiene sentido para usted? ¿Le agrada la idea?\*

La clave aquí es que —desde “Bueno...” hasta “¿es lo que quiere?”— emplees el tono **hipotético**, de **dinero aparte**.<sup>\*7</sup> Las palabras adicionales que el prospecto oye en este caso son: “En términos hipotéticos, y dejando aparte el dinero, ¿eso es lo lógico para usted, es lo que quiere?”.

En sustancia, has transformado el episodio entero en un ejercicio académico que desarma por completo al cliente, lo que te permite continuar con el proceso de aumentar su nivel de seguridad en los

tres dieces mediante el proceso de ejecución de ciclos.

Después tenemos el tono de **obviedad tácita**.<sup>\*8</sup>

Ésta es una forma avanzada de regulación del futuro, porque en la mente del prospecto creas la impresión de que los beneficios de lo que vendes son *evidentes*. Si tu campo son las finanzas, por ejemplo, podrías decir: “*Ganará dinero con esto, John, pero lo importante es lo que puedo hacer por usted a largo plazo en cuanto a nuevas emisiones y acciones de arbitraje...*”.

En otras palabras, usas este tono para sugerir la noción de que es por demás obvio que tu producto o servicio es todo un éxito.

Esto nos lleva al último de los diez tonos básicos de la influencia, “**Siento tu dolor**”,<sup>\*9</sup> también conocido como tono de

Bill Clinton, quien lo dominaba a la perfección.\*<sup>10</sup>

Éste es en esencia un tono que debes usar cuando formulas preguntas diseñadas para descubrir los puntos débiles primarios y secundarios del prospecto y para agudizarlos de ser necesario.

Si intentas hacer eso con una tonalidad *agresiva* o *indiferente*, perjudicarás al instante tu afinidad con el prospecto, quien acabará por detestarte. Si, en cambio, usas el tono de “Me interesa”, él asumirá un estado de afinidad contigo cada vez más firme, porque tendrá la profunda corazonada de que lo entiendes y te importa de verdad.

La clave de este tono es que expresas empatía y compasión; que sientes el dolor de tu cliente y le haces ver que te interesa mucho ayudarlo a remediarlo. No estás

ahí sólo para ganar una comisión.

Pasemos ahora al lenguaje corporal.

---

\*1 Entra a [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para que oigas cómo suena eso.

\*2 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para oír estos tonos en acción.

\*3 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*4 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*5 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*6 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*7 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*8 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*9 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para

escuchar este tono.

\*10 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para  
escuchar este tono.

## CAPÍTULO 8

---

# LENGUAJE CORPORAL AVANZADO

Alguna vez has conocido a alguien que te haya parecido verdaderamente repulsivo? ¿Alguien que con su mera presencia te hizo sentir tan incómodo y trastornado que si hubieras estado aún en la primaria le habrías pedido a tu compañero de asiento que te pusiera una inyección contra piojos?

Una “inyección contra piojos” es una inyección imaginaria que un amigo te pone para que no te contagies de los “microbios” de otro niño. Síntomas comunes de esos microbios son el uso de pantalones holgados, hurgarse la nariz y comerse el resultado, el gusto por las antiguallas, ser elegido al último para un equipo deportivo, mover demasiado los brazos cuando se habla y poseer una vulgaridad general que se anuncia desde al menos cincuenta metros. (A propósito, es muy recomendable que los chicos que no sufren de estos problemas sean compasivos con quienes los padecen, porque hay noventa y nueve por ciento de probabilidades de que terminen trabajando para uno de ellos cuando sean grandes.)

Sea cual fuere el caso, estoy seguro de que en algún momento de tu vida te

has cruzado con alguien que despertó en ti una respuesta visceral negativa. Recuerda el momento preciso en que pusiste tus ojos en él y en que te invadió esa sensación devastadora. Es casi seguro que descubras que lo que hizo que se te pararan los pelos de punta no fueron las palabras o el tono de esa persona sino su *lenguaje corporal*. Algo en la manera en que lucía, actuaba, movía el cuerpo, te estrechó la mano, rehuía tu contacto visual o se paraba cerca de ti encendió la alarma que te cimbró hasta lo profundo.

La conclusión es que la comunicación no verbal es diez veces más poderosa que la verbal y te impacta con la fuerza de una bala de cañón. Cosas como pensamientos, sentimientos e intenciones se comunican por medio de la forma en que mueves tu cuerpo: tu manejo del espacio y el tiempo, tu postura,

apariciencia, gestos, expresiones faciales y contacto visual, e incluso tu aroma.

Todo esto se procesa en un microsegundo cuando hablas con alguien en persona y él pone los ojos en ti por primera vez. Esto no quiere decir que el eficiente lenguaje corporal cierre la venta por ti, sino que un lenguaje corporal ineficaz frustrará una venta. Te impide establecer afinidad con alguien; a éste le repele lo que ve.

Cuando una persona pone en ti sus ojos por primera vez, el medidor de su juicio sube y baja en un veinticuatroavo de segundo, lapso durante el cual ve tu cara y cómo te mueves y emite un juicio. En esencia, te desmenuza, te procesa en su cerebro y te arma otra vez: has sido juzgado.

Te juzga como una persona lista y aguda, alguien con quien quiere hacer

negocios o como alguien con quien no quiere hacerlos, lo que equivale a decir que lo repele porque no lo percibe como un experto o un individuo agudo y entusiasta, rasgos que requieres para forjar una afinidad sólida.

He aquí una anécdota que ilustra lo repulsivo que puede ser el lenguaje corporal negativo. El suceso tuvo lugar en un seminario que di en Sídney, Australia, una de mis ciudades preferidas en el mundo entero. Acababa de pasar por la sección del lenguaje corporal y había ahondado en las particularidades del contacto visual, de cómo estrechas la mano y de lo cerca que debes pararte de alguien.

Dediqué quince minutos a este último tema, durante los que llamé a varias personas al estrado para que experimentaran lo horrible que se siente

que alguien invada tu burbuja espacial, de manera que todos entendieron y estaban en sintonía.

Tomé un breve descanso y tan pronto como bajé del estrado un australiano estrambótico corrió hasta mí y me dijo con su fuerte acento: “¡Amigo, amigo, amigo!”. Cuando se colocó frente a mí, pensé: “¡Ay, Dios!” Sin dejar de invadir mi espacio, todo el tiempo decía: “Tengo algo, tengo algo, amigo, amigo, amigo”. Mientras yo me desconectaba y me cubría el rostro porque me escupía a borbotones, él intentaba explicarme su revolucionario invento, llamado Express Loo.

¿Express Loo? Resultó tratarse de un portabacinicas de madera para niños de cinco años, cuyo uso quería enseñarme justo ahí. En resumidas cuentas, nos acorraló a mí, a mi gerente australiano, al

promotor de mis seminarios y a cuantas personas más podían oírlo. En cada caso, corría hasta la persona en cuestión y se le plantaba enfrente. Todos se alejaban de él con la misma actitud de “No conozco ese producto pero jamás haría negocios con este sujeto”.

La conclusión es ésta: el lenguaje corporal no garantiza que vendas, pero si es el equivocado aniquilará toda posibilidad de que lo hagas.

Las cosas que un individuo debatirá en su interior empiezan con una observación básica: tu apariencia. Tomará una decisión inmediata sobre ti a raíz de eso, lo cual se enlaza con lo que analizamos en el elemento número uno de la sintaxis. Él debatirá cosas como cuánto cuidas tu apariencia, si estás bien vestido o no y cuántas joyas usas, lo que nos devuelve al tema de que todos

juzgamos un libro por su portada. Cómo se viste alguien, qué tan largo lleva el cabello, cómo se arregla, cómo da la mano: todo esto hace una enorme diferencia en el modo en que se nos percibe, y en realidad también en el que percibimos a los demás.

Por ejemplo, cuando un hombre se pone traje y corbata lo percibimos al instante como alguien centrado, una *persona poderosa* por así decirlo. Lo mismo vale para una mujer, aunque en su caso viste un traje sastre. Un saco y pantalón o una falda cumplirán igual función, si bien la falda no debe estar más allá de justo arriba de la rodilla y la dama no ha de tener demasiado maquillaje, joyas ni perfume. El exceso en cualquiera de estas cosas mina la credibilidad de una mujer.

Recuerda que el *sexo vende* —tanto

en hombres como en mujeres—, pero sólo en un anuncio de Dolce & Gabbana o en un comercial de Calvin Klein, no en el trabajo. Si un hombre o una mujer quiere que se le tome en serio, para ir a trabajar no puede vestirse como si fuera a un club nocturno o como si saliera del gimnasio; esto envía la señal equivocada y mina su credibilidad. No obstante, la idea de *cuidar de tu envoltura* va mucho más allá de la ropa y el perfume; tiene que ver con todo.

Comencemos por el vello facial de un hombre.

Si la barba o el bigote no están bien recortados deberían afeitarse, porque eso emite una vibración que causa desconfianza y sugiere falta de dignidad y de atención al detalle. Hay excepciones, por supuesto, como la de que te ganes la vida vendiendo motocicletas Harley-

Davidson o te encuentres en una región del mundo, como Medio Oriente, donde se acostumbra la barba, pero es indudable que en general el vello facial descuidado está mal visto.

El equivalente para una mujer de una barba rebelde sería un peinado demasiado elaborado. El *exceso* en todo hace que te preguntes: “¿Qué le pasa a esta persona?”. Lo mismo puede decirse de las alhajas; su exceso es reprobable lo mismo en un hombre que en una mujer, aunque por razones totalmente distintas.

¿Sabes qué es lo peor que puede ponerse un hombre en términos de generar una percepción de desconfianza?

Un anillo en el dedo meñique, en especial con un diamante enorme encima. No hay nada más tóxico que un anillo de diamantes en el dedo meñique cuando se trata de inspirar sospecha; despide el halo

distintivo de un estafador, de alguien que quiere sacar tajada, un rufián que se viste con un traje caro... y que porta un anillo en el meñique.

Dicho esto, *hay* circunstancias en las que un anillo en el meñique es apropiado, como si eres anfitrión en un casino o trabajas en la caja de una joyería. Esto se llama *ley de congruencia* y pertenece a la misma categoría que mi ejemplo de las Harley-Davidson. En otras palabras, la mejor manera de vestir es hacerlo con un estilo coherente con tu profesión.

Un plomero, por ejemplo, no debe aparecer en tu puerta con traje y corbata para hacer un presupuesto. Esto no sólo lo haría ver ridículo, sino que lo interpretarías como una señal de que te cobrará de más, ¡porque tiene que pagar más trajes!

A la inversa, si el plomero apareciera

en tu puerta luciendo como un vago, te preocuparía que su trabajo fuera tan desaliñado como él y nadie desea un trabajo de plomería descuidado. Con base en la ley de la congruencia, él debería usar un uniforme limpio y bien planchado con el logo de la compañía al frente y su nombre bordado en la camisa. Además, debería llevar un portapapeles con un formulario de presupuesto en blanco, listo para ser llenado.

Un agente de seguros debe ponerse traje y corbata. Ha de usar poca loción, si acaso; si es demasiada se le percibirá como un estafador. Una agente de seguros debe ponerse traje sastre, junto con el maquillaje y las joyas justos para mostrar que se siente orgullosa de su apariencia pero que ésta no la define. Y ha de llevar un portafolio de piel, aunque no un Hermès o de piel de cocodrilo. Si

le agrada perfumarse, debe hacerlo en muy escasa medida.

Todo esto es muy fácil de entender una vez que comprendes los principios en los que se basa. Recuerda a todos los vendedores que has conocido al paso del tiempo que hayan incumplido esas reglas, todos los agentes de bolsa, seguros, bienes raíces y vendedores de coches... ¿no te sorprende que hayan ignorado estos errores tan fáciles de corregir?

Lo curioso es que en ese momento no comprendiste por qué no confiabas en esas personas o por qué no sentías que tuvieran tu mejor interés en su corazón. Pero ahora lo sabes y esto parece muy obvio en retrospectiva; herramientas como éstas te ayudan a forjar con gran rapidez una afinidad inconsciente.

Pero no nos adelantemos. Por ahora recuerda nada más que una afinidad con

alguien se establece sobre todo mediante el tono y el lenguaje corporal, no con tus palabras. En términos del lenguaje corporal ya me referí a *tu envoltura*, pero hay mucho más. Por ejemplo, hombres y mujeres responden de manera muy distinta a ciertos tipos de lenguaje corporal y las reglas cambian en consonancia con ello, desde luego.

Comencemos por la conciencia espacial. Si eres hombre y quieres venderle algo a otro, debes ejercer el *esquinamiento*, o sea, pararte en un leve ángulo respecto a él, no enfrente. Que un hombre se pare frente a otro les produce a muchos una sensación de conflicto y hostilidad que impide al instante toda afinidad. Para evitar eso, esquíñalo, es decir, cambia la posición de tu cuerpo para estar en leve ángulo respecto a él, lo que tiene el efecto de desarmarlo de

inmediato.

Si eres hombre, prueba eso por un tiempo; te sorprenderá la sensación mucho más natural que experimentarás al pararte frente a otro. Cuando te esquinas es casi como si permitieras la salida del aire de un globo; sientes que la presión se desvanece de inmediato.

En la comunicación con una mujer ocurre justo lo contrario. Si eres hombre e intentas influir en una mujer, ésta desea que te coloques frente a ella y mantengas las manos por encima de la cintura, donde pueda verlas.

Si, a la inversa, eres mujer e intentas influir en otra, esquíñala, justo como un hombre lo haría con otro; si intentas influir en un hombre, ponte frente a él. Como sea, evita ser uno de esos temidos *invasores del espacio*, que penetran la burbuja espacial de los demás (¡y por lo

general los *escupen* también!) En el mundo occidental, la burbuja espacial es de alrededor de un metro; mantén al menos esa distancia con tu prospecto cuando estés con él, pues de lo contrario correrás el riesgo de que se te considere un invasor del espacio. Quienes *invaden tu espacio y te escupen* hacen que te den ganas de sacar una sombrilla para protegerte de ellos.

Sin embargo, hay una excepción a la regla del invasor del espacio, vigente en Asia; las personas tienden a acercarse allá un poco más entre sí, con una diferencia de *quince centímetros*.

Como todas las culturas, la asiática tiene sus propias normas. En general, los asiáticos prestan mucha atención al lenguaje corporal, en especial cuando se trata de dejar establecida la categoría. Considérese, por ejemplo, su reverencia

formal. Quién se inclina más y quién se levanta primero establece al instante la jerarquía de poder entre las partes. En esa cultura la inclinación es la piedra angular de un saludo correcto, a la manera del apretón de manos para los estadounidenses. En ese mismo tenor, la forma en que estrechas la mano de alguien dice de ti más de lo que crees; puede ayudarte a fincar una rápida afinidad con alguien o eliminar por completo esa posibilidad.

¿Alguna vez alguien te ha dado la mano y te la ha sacudido como si fueras una muñeca de trapo? ¿Qué pensaste mientras te arrancaba de tus zapatos y tu cabello flotaba alrededor? ¿Algo como “Qué demonios le pasa a este individuo”?

Cuando alguien te sacude la mano de ese modo quizá *crea* que causa una buena primera impresión pero no es cierto. De

hecho, lo único que provoca es que te preguntes qué quiere demostrar. ¿*Busca establecer su poder sobre mí?* ¿*Desea intimidarme?* Lo mismo vale para el tipo opuesto de apretón de manos, el así llamado método del pescado. Éste consiste en que alguien te extienda una mano flácida, la cual cuelga como una pieza de espagueti demasiado cocido, y la sostenga ahí como si le importara un bledo. Detestamos esto porque es el apretón prepotente supremo. Es como si alguien te dijera: “No me importa qué pienses de mí; estoy tan por encima de ti que no eres digno de que te dé la mano como se debe”.

El mejor apretón de manos para forjar afinidad con alguien se llama *apretón de cooperación* y es el apretón básico y neutral, cuando tomas de frente la mano de alguien. No estás arriba ni abajo de él;

eres igual que él y ejerces la misma presión que él te aplica. Esto forma parte de la estrategia general de forja de afinidad llamada *correspondencia*, la cual consiste en entrar al mundo de un prospecto y estar donde él está. (Profundizaremos en esto más adelante.) En este contexto, sin embargo, *correspondencia* significa que si alguien te estrecha la mano con firmeza, tú debes estrechársela igual, hasta cierto punto. No incurras en un duelo y trates de apretársela más fuerte, porque él te la apretará más fuerte aún y tú querrás superarlo de nuevo. No actúes como si dijeras: “¡Con que te crees mucho!, ¿eh? ¡Pues ya lo verás!”. Más vale que permitas que te supere al tiempo que mantienes un firme contacto visual con él para que sepa que no te ha intimidado.

Hablando de contacto visual, he aquí

un dato interesante: si no haces contacto visual con ella al menos setenta y dos por ciento del tiempo, la gente no confiará en ti. Existen detallados estudios sobre la materia y setenta y dos por ciento es la cifra; puedes consultarla en internet. Por encima de ese nivel, te arriesgas a entablar con alguien un duelo de miradas.

El número mágico es setenta y dos por ciento. Con eso basta para que demuestres que la conversación te importa y participas en ella, pero no *demasiado*; básicamente, no es tanto para que parezca que tienes algo que demostrar.

Una cosa más sobre el lenguaje corporal: cuida de la posición de tus brazos. Alguien que cruza los brazos puede transmitir el mensaje de que está cerrado a nuevas ideas. La posición de los brazos —que estén abiertos o

cerrados— es uno de los elementos básicos del lenguaje corporal, obviamente muy fácil de detectar.

Que alguien cruce los brazos no significa que esté cerrado a nuevas ideas; quizá sólo tenga frío. Claro que si se me diera a escoger, yo preferiría que mi prospecto abriera los brazos. Si todos los demás factores permanecen igual, esto suele significar que alguien está abierto a tus ideas, aunque yo no lo tomaría de ningún modo como la señal suprema.

Cuando prestes atención al lenguaje corporal, notarás algo fascinante. Si estoy sentado frente a ti con los brazos cruzados y los suelto, es probable que tú hagas lo mismo sin darte cuenta. Esto no es un truco mental del Jedi; se llama *dar la pauta y guiar*. Es el nivel que sigue al de la *correspondencia*, de la que hablé al referirme al apretón de manos. Cuando

*das la pauta y guías*, básicamente subes un nivel, ya que marcas el paso, *marcas el paso y luego guías* a la gente en la dirección que deseas. Bien ejecutada, ésta es una estrategia muy eficaz que opera tanto con el tono como con el lenguaje corporal.

## ESCUCHA ACTIVA Y EL ARTE DE LA CORRESPONDENCIA

Antes de ahondar en la práctica de dar la pauta y la correspondencia analicemos otro concepto importante: la *escucha activa*. Ésta es una forma de escuchar a alguien que te ayuda a reforzar tu afinidad con él. Uno de los mayores errores respecto al tono y el lenguaje corporal es creer que entran en juego sólo cuando llevas la voz cantante. Lo cierto

es que la manera en que mueves el cuerpo, las expresiones faciales que haces, el modo en que sonríes y todos los pequeños gruñidos que emites mientras alguien te habla forman parte de la técnica que yo llamo *escucha activa*, un medio muy efectivo para forjar afinidad con alguien.

Comencemos con algo tan simple como inclinar la cabeza en tanto tu prospecto habla. Que inclines la cabeza indica que entiendes lo que él dice, que estás en la misma frecuencia. Lo mismo puede decirse de las expresiones faciales, como cuando el prospecto habla de algo que es muy importante para él; entonces debes mirarlo directo a los ojos, entrecerrar un poco los tuyos y torcer levemente la boca, tras de lo cual tienes que añadir otra inclinación, lo mismo que algunos “¡Ajá!” “Sí” y “Entiendo”.

Si éste fuera mi lenguaje corporal mientras tú me explicas tus problemas, ¿qué pensarías de mí? ¿Que te escucho de verdad? ¿Que realmente me importa?

Sí.

Hay también otras expresiones faciales, como comprimir los labios y bajar un poco la cabeza, lo cual sugiere tristeza, o comprimir los labios e inclinar despacio la cabeza, lo que sugiere compasión y empatía. El maestro de este tipo de lenguaje corporal era el presidente Bill Clinton; en sus mejores tiempos, él era el astro absoluto. Estrechaba al menos cien manos al día y tenía apenas una fracción de segundo para ganarse la confianza de alguien, lo que lograba en cada ocasión. Tan pronto como te apretaba la mano tú caías en su campo magnético y tenías la sensación de que se interesaba en ti, que sentía tu dolor.

En cuanto a las señales audibles, los *ajás* y *síes*, son más efectivos para mantener la afinidad que para forjarla. Permiten que el prospecto sepa que estás todavía en la misma frecuencia que él, que entiendes lo que dice. Las señales audibles son aún más importantes cuando hablas por teléfono y no dispones del lenguaje corporal para apoyarte. En este caso, esos pequeños gruñidos son el único medio con que cuentas para mantener tu afinidad con el prospecto mientras habla.

Cuando estás en persona puedes usar asimismo la *correspondencia* y adoptar en sustancia la misma fisiología que tu prospecto para establecer una afinidad con él. Algunos ejemplos de esto son la posición de su cuerpo, su postura y el ritmo de su respiración, e incluso de su parpadeo.

La correspondencia es una herramienta muy eficiente para establecer afinidad con alguien, en especial cuando estás en persona con él y puedes igualar su lenguaje corporal y su tono. Pero también puede ser muy eficaz por teléfono si te concentras en igualar no sólo su tono, sino además el ritmo con que habla y el tipo de palabras que usa, incluido su lenguaje coloquial.

Y antes de que pienses que me refiero a copiar repulsivamente a alguien, repasemos esto. No lo copias, lo *igualas*; hay una gran diferencia en ello. Copiar a alguien es *reflejarlo*, en el sentido de que imitas las acciones físicas del prospecto en tiempo real, mientras las realiza. Si se rasca la nariz, tú te rascas la nariz; si cruza las piernas y se recarga en su asiento, tú cruzas las piernas y te recargas en el tuyo. Esto es repulsivo y también

obvio, y no es algo que yo cultive en absoluto.

Lo que sí cultivo es la correspondencia, la cual significa que si el prospecto se recarga en su asiento, tú haces lo propio en el tuyo, aunque lenta e inadvertidamente, tras una pausa de cinco o diez segundos. Al final todo se reduce a la *semejanza* —lo cual quiere decir que a la gente le gusta hacer negocios con personas que son básicamente como ella —, no a la *diferencia*. Inicias este proceso cuando entras al mundo donde el prospecto está, lo que te prepara para instaurar una afinidad con él. Después debes marcar el paso, *marcar el paso* y luego *guiarlo* en la dirección que quieres que siga. Ésta es una herramienta muy poderosa cuando la usas correctamente.

Recuerda que una cosa es dar la pauta, dar la pauta, guiar y otra muy

distinta ¡*dar la pauta!*, ¡*dar la pauta!* y ¡*guiar, caray!* Ésta es la forma en que yo lo enseño: al estilo ninja, con esteroides; o sea, que la gente no lo ve venir. No olvides que dar la pauta es una de esas cosas en la vida que deben hacerse a la perfección o de lo contrario no surtirán efecto. Pero cuando lo haces bien, ¡*cuidado!*; te ayudará no sólo a implantar una muy estrecha afinidad con alguien, sino también a cambiar su estado emocional de negativo a positivo y a aumentar su nivel de seguridad.

Una anécdota que me gusta relatar acerca de esto es la ocasión en que mi hijo, Carter, llegó a casa luego de un entrenamiento de fútbol rabiando contra un chico de su equipo que acaparaba siempre el balón. Mi prometida me dijo esa noche: “Carter está muy molesto; ¿por qué no bajas y ves si puedes

tranquilizarlo?”.

He aquí lo que *no hice*: bajar y actuar de modo suave y compasivo para calmarlo. No moderé el tono y le dije: “Mira, amigo, sé que estás muy molesto, pero no deberías permitir que nadie te ponga así; no es bueno para ti”.

¿Por qué? Porque él se habría *enojado más*. Habría dicho algo como: “¿Que no me moleste? ¿Qué quieres decir con que no me moleste? ¡Ese chico es un acaparador! ¡No lo soporto! ¡Nadie lo soporta! ¡Deberían sacarlo del equipo!”. Y entonces yo habría tenido que decir: “¡Ya, ya, calma, amigo; no es para tanto! Relájate un segundo”, momento para el cual él se habría *enojado más aún* y dicho: “¡Carajo, sí es para tanto, no me voy a calmar!”.

Si yo hubiera tratado de entrar en su mundo en un estado tranquilo cuando él

estaba en uno exaltado, sólo lo habría exaltado más. En lugar de eso, me igualé con él; me mostré tan molesto y enfadado como él estaba, y de hecho más todavía. Dije con voz muy retumbante:

—¿Qué diablos sucede, Carter? ¡Sé que ese bastardo es un acaparador! ¡Tenemos que hacer algo ya! ¿Le llamamos al entrenador para exigirle que lo saque del equipo?

Él me igualó entonces, como yo sabía que lo haría. Se enfureció tanto como yo y dijo:

—¡Sí, hablémosle al entrenador! ¡Que lo saquen del equipo! ¡Ese chico es una amenaza!

Ante lo cual yo dije:

—¡Sí, hagamos eso, amigo! —y en un soplo bajé la voz y adopté un tono más comprensivo, sacudí tristemente la cabeza y añadí—: Aunque no sé; me

pregunto cuál es la causa de que él actúe así, ¿crees que tenga algunos problemas emocionales? —y agregué, con voz más baja aún—: Es realmente una pena.

Él sacudió también la cabeza, desde luego, y dijo con un tono tan comprensivo como el mío:

—Sí, papá; supongo que debería tenerle lástima, tal vez es muy infeliz —y en ese instante se calmó.

La correspondencia puede ser un medio para tranquilizar a *alguien*, entusiasmarlo o hacerlo sentir seguro de algo. Entrás simplemente al mundo en el que está, *marcas el paso, marcas el paso...* y lo *guías* en la dirección que quieres que siga.

Yo no inventé la práctica de dar la pauta y guiar; existe desde los albores de la comunicación humana; todos los grandes comunicadores la ejecutan. Lo

hacen naturalmente, sin pensarlo, pero *cualquiera* puede aprenderla una vez que conoce las reglas.

Recuerda que el siguiente paso del sistema, la recopilación de inteligencia y simultánea forja de afinidad, tiene que ver con lo que el prospecto te dice más que con lo que tú le dirás a él. La mejor manera para explicarte esto es por medio de un simple pero muy eficaz ejercicio.

Ha llegado el momento de que te venda una pluma.

## CAPÍTULO 9

---

# EL ARTE DE LA PROSPECCIÓN

“¡Véndeme esta pluma!” La primera vez que le lancé este reto a un vendedor joven y arrogante, yo estaba sentado a mi escritorio en mi oficina en Stratton y lo que recibí fue una respuesta sumamente reveladora.

—¿Ve usted esta pluma? —gorjeó el joven y altanero recluta como si acabara de entrar a una sala de exhibición de autos usados—. Es la pluma más

maravillosa que el dinero puede comprar. Puede escribir en posición horizontal, jamás agotará su tinta, produce en la mano una sensación maravillosa.

”Véalo usted mismo; dígame lo *fantástica* que se siente.”

Se inclinó en su asiento, extendió el brazo por encima de mi escritorio y me ofreció la pluma desechable que yo le había entregado un momento antes para que iniciara la prueba.

Le seguí la corriente, tomé la pluma y la hice rodar unos segundos entre mis dedos hasta deslizarla a la posición usual para escribir.

—Asombrosa, ¿verdad? —insistió.

—Se siente como cualquier otra pluma —repuse con hastío.

—¡Eso es justamente a lo que me refiero! —ignoró mi tibia respuesta—. Así es como *debe* sentirse una pluma

magnífica, como si hubiera formado parte de uno durante *años*.

”Es obvio que esta pluma y usted fueron hechos el uno para el otro, así que le diré lo que voy a hacer: le ofreceré un descuento de *treinta por ciento* sobre el precio normal, pero —alzó un momento en el aire el índice derecho— sólo si la compra ahora mismo. De lo contrario, tendrá que pagarla al precio normal.

”De todas maneras el precio es muy bueno, aunque con treinta por ciento de descuento ésta es la oferta del siglo. ¿Qué dice?”.

—¿Qué *digo*? —repliqué—. ¿*Aparte* del hecho obvio de que eres un embustero de lo peor? —no hubo respuesta, el Strattonita en ciernes se paralizó y una mirada de pánico atravesó su rostro—. No fue una pregunta retórica, ¿verdad? ¿Quieres que ignore tus mentiras sí o no?

Abrió poco a poco la boca para decir algo pero no salió palabra alguna de él, nada más permaneció boquiabierto.

—Tomaré eso como un sí —continuó, porque decidí sacar al chico del atolladero—. Si dejo de lado ese pequeño detalle por ahora, diré que en este momento no tengo el menor interés en *comprar* una pluma.

”No la quiero, no la necesito, apenas uso una. Y si alguna vez decidiera adquirir una, no será una porquería como ésta; quizás elegiría una Mont Blanc o algo así.

”¿Pero cómo podrías saber tú todo eso? —proseguí y apunté directo al objeto principal de este ejercicio—. ¿Cómo podrías saber *nada* acerca de mí? Desde el segundo mismo en que abriste la boca, lo único que hiciste fue vomitar tu barata palabrería de ventas.

”‘La pluma es esto’ —me burlé de su sonsonete de vendedor de autos usados —, ‘la pluma es lo otro, escribe en posición horizontal, le hace muchísima falta’... bla, bla, bla. Aun si dejas de lado lo ridículo que eso suena, ¿se te ocurrió en algún momento hacerme un par de preguntas antes de que me encajaras la pluma en la garganta? ¿Como la de si me interesa siquiera comprar una pluma? ¿Si tengo en mente una escala de precios? ¿Si prefiero algún tipo de pluma a otro?

”Piensa un segundo: ¿cómo podrías venderme algo sin saber absolutamente nada de mí? ¡Eso desafía toda lógica!

El Strattonita en ciernes inclinó la cabeza, avergonzado.

—¿Qué debí decir entonces?

—Dímelo tú mismo —repliqué.

Justo en ese instante se abrió la puerta y Danny entró a la oficina, luciendo un

traje de dos mil dólares y una expresión cínica.

—¿Ya acabaste? —preguntó.

—Casi —contesté—, aunque me alegra que hayas llegado en este preciso momento; necesito que hagas algo por mí.

—¿Qué cosa? —inquirió con cautela.

—¡Quiero que me vendas esta pluma!  
—tomé otra de mi escritorio y se la tendí.

Él me lanzó una mirada.

—¿*En serio* quieres que te venda una pluma?

—Sí —le dije—, enséñale a este chico cómo se hace, véndeme esta pluma.

—Está bien —farfulló, tomó el bolígrafo y lo examinó un segundo. De pronto cambió completamente de actitud, me dirigió una sonrisa cordial y me dijo con tono respetuoso—: Dígame, Jordan, ¿cuánto tiempo lleva buscando una

pluma?

—Nada en absoluto —respondí—. No uso plumas.

—¿De verdad? Entonces te devuelvo tu pluma asquerosa —repuso, la arrojó sobre mi escritorio, miró al chico y dijo —: No les vendo cosas a personas que no las necesitan; eso se lo dejo a novatos como tú.



Pese a que la moraleja de esta historia parece demasiado obvia, contiene en realidad mucho más de lo que sugiere. Permíteme que me ocupe una a una de esas cosas, *comenzando* por la más evidente:

Primero, a estas alturas ya debería estar perfectamente claro para ti que intentar venderle a alguien algo que no

necesita o no quiere es una insensatez y una total pérdida de tiempo.

Un vendedor adepto a la línea recta, y en realidad cualquier vendedor *profesional*, no dispararía jamás sin apuntar. Seleccionaría a sus prospectos lo más rápida y eficientemente posible, para separar a los que están interesados de lo que no.

En el argot común de ventas, ese proceso de selección se llama “calificar al prospecto” y el principal método para ejecutarlo consiste en *examinar* las respuestas del prospecto a una serie de preguntas que el vendedor le hace.

Éste es en general un proceso práctico y preconcebido de naturaleza utilitaria que va directo al grano. Si después de contestar tus preguntas resulta que el prospecto necesita lo que vendes y puede pagarlo, está calificado. Tan sencillo

como eso.

Pero ahora que usarás el sistema de línea recta, en él nunca se pronuncia la palabra “calificar”, bajo pena de... bueno, no de *muerte*, al menos de *vergüenza*.

Aquí nos referiremos a ese proceso como “prospección de línea recta” y el método fundamental para hacer nuestra selección es la *recopilación de inteligencia*.



Como recordarás, toqué este tema al final del capítulo 2, cuando te presenté un flashback de la noche en que inventé el sistema de línea recta.

Cuando recopilas inteligencia, expliqué, quieres saber todo lo que hay que saber acerca de tu prospecto, siempre

que sea relevante para cerrar la venta. Eso incluye sus necesidades, creencias, valores, *jerarquía* de valores (la importancia relativa de cada valor), experiencias pasadas con productos similares, experiencias pasadas con otros vendedores, situación financiera personal (en lo relativo a si puede permitirse tu producto) y puntos de dolor primarios y secundarios.

Además, expliqué *también* esa noche —y quiero reenfatizar y *profundizar* ahora—, tu aptitud para recopilar inteligencia se asocia directamente con la fuerza de la primera impresión que hayas causado en tu prospecto durante aquellos cuatro primeros segundos.

En otras palabras, tus prospectos responderán tus preguntas con honestidad y franqueza sólo si perciben que eres *de verdad* un experto en tu campo y una

persona cuya seguridad, elocuencia y *entusiasmo* contenido no les han dejado la menor duda de que vale la pena escucharte, de que puedes ayudarles a cumplir sus metas y remediar su dolor.

Sin eso, no hay ninguna razón para que pierdan su tiempo revelándote cosas o arriesgando la vergüenza o pérdida de confidencialidad que podría resultar de ello. En cambio, sólo darán respuestas superficiales a tus preguntas y, más todavía, tratarán de tomar el control de la venta, con lo cual todo se vendrá abajo.

He visto suceder esto miles de veces:

Un vendedor novato intenta calificar a un prospecto sólo para que éste responda a sus preguntas con preguntas propias hasta que todo degenera en caos. Éste es un ejemplo perfecto de la metáfora de Mike Tyson que utilicé al final del capítulo 2; la única diferencia es

que en lugar de que recibas puñetazos devastadores, recibirás *preguntas devastadoras*, en el sentido de que provocarán que te desvíes de la línea recta y te dirijas a Plutón o, peor todavía, a Urano.

A la inversa, cuando tienes el control, la avalancha se *detiene*. El prospecto se da cuenta de que está en presencia de un experto en su campo, así que te tiene deferencias y te permite formular todas las preguntas que juzgues necesarias, *sin* interrumpirte.

Este último aspecto es *crucial*, porque en ausencia de interrupciones las preguntas pueden realizarse en una forma y secuencia que no sólo promueva una sesión de recopilación de inteligencia fluida y de provecho mutuo, sino que también *incrementa* tu destreza para forjar afinidad. Pero me estoy

adelantando.

La prospección de línea recta tiene más partes móviles que cualquier otro paso de esta sintaxis, de modo que el método más eficaz para enseñártela consiste en partir del panorama general.



Permíteme tomar distancia un momento y ofrecerte una rápida visión panorámica de la relación entre mercadotecnia y ventas —cómo operan en común para convertir en efectivo los bienes y servicios de una compañía— y de la función de puente que la prospección de línea recta cumple entre las dos.

En esencia, la *mercadotecnia* ocupa un lado de la ecuación y las *ventas* el otro. El objetivo de la *mercadotecnia* es:

- 1. Investigar el mercado para identificar a los mejores compradores prospectivos —*prospectos* para abreviar— de un producto particular.**
- 2. Desarrollar una estrategia redituable para llevar el mensaje de la compañía hasta la mayor cantidad posible de esos prospectos.**
- 3. Incrustar en el mensaje una especie de *oferta, gancho* o llamado a actuar que motive a tantos de esos prospectos como sea posible a entrar en el canal de ventas de la compañía.**
- 4. Coordinarse con el departamento de ventas para garantizar un terso recorrido de ese canal a fin de que los prospectos sean transformados en clientes.**

En el mundo de hoy hay dos tipos de mercadotecnia.

Primero tenemos la *mercadotecnia fuera de línea*, que incluye todo lo que sucede *fuera de internet*: anuncios en radio, televisión, periódicos y revistas; vallas publicitarias, correo directo, ventas por teléfono, mercadotecnia de redes, mercadotecnia educativa, campañas puerta por puerta, etcétera.

Y en segundo lugar tenemos la *mercadotecnia en línea*, que incluye todo lo que sucede en internet: anuncios en Google, Facebook, Twitter y YouTube; banners, plantillas personalizables, opt-ins, campañas de redireccionamiento, bombardeo publicitario por correo electrónico, mercadotecnia para afiliados, campañas con optimización para motores de búsqueda y mucho, mucho más.

Como ya dije, sea cual fuere la

modalidad de mercadotecnia que una compañía decida emplear, el objetivo último es siempre el mismo: atraer a la mayor cantidad posible de compradores calificados al canal de ventas de la compañía, para que sean cedidos entonces al departamento de ventas y convertidos en clientes.

Muy sencillo, ¿verdad?

En realidad, no tanto.

Por cuidadosamente que orientes tu campaña de mercadotecnia, es imposible que todos los prospectos que entran a tu canal de ventas sean al final compradores calificados. En la *mayoría* de los casos, si la *mitad* de esos prospectos terminan por ser compradores calificados, puede decirse que la has hecho en grande.

En sustancia, la prospección de línea recta consiste en esto: seleccionar a los prospectos que entran al canal de ventas

para eliminar a los que no califican como compradores de tu producto, a fin de que no pierdas tiempo en dirigirles una presentación completa.

Con ese fin, toda campaña de mercadotecnia contempla la existencia de cuatro categorías de compradores que entran al canal de ventas. Las llamamos los cuatro arquetipos de compradores.

El primer arquetipo se llama *compradores en acto*.

Éstos son básicamente tus *mejores* y más motivados compradores. Quieren tu producto, necesitan tu producto, pueden beneficiarse de tu producto, pueden permitirse tu producto y, sobre todo, están preparados para tomar *ahora mismo* una decisión de compra.

Al igual que todos los clientes legítimos, los *compradores en acto* tienen cierto punto débil que buscan remediar;

sin embargo, lo que los distingue del resto es que ya han tomado la decisión de hacer algo sobre el particular. En otras palabras, no esperarán más; están listos para actuar. Han llegado al punto en el que sencillamente ya no están dispuestos a tolerar la angustia que les causa una necesidad irresuelta, de modo que han decidido volverse proactivos.

El único inconveniente de este grupo de compradores ya hechos es que no hay muchos de ellos. Dependiendo de la industria en que te desempeñes y de la orientación de tu campaña de mercadotecnia, descubrirás que entre diez y veinte por ciento de los prospectos que entran a tu canal de ventas pertenecen a esta categoría; el resto se repartirá en las otras tres.

El *segundo* arquetipo se llama *compradores en potencia*.

Éste es tu *segundo* mejor grupo de clientes. Su principal diferencia con el arquetipo anterior es que los compradores en potencia no sienten conscientemente ninguna debilidad a causa de su necesidad insatisfecha, así que carecen del nivel de apremio de los compradores en acto.

En otras palabras, aunque los compradores en potencia tienen toda la intención de adquirir el tipo de producto que tú vendes, su falta de apremio hace que se sientan en una posición de poder, de tal forma que no apretarán el gatillo hasta que hayan terminado de indagar precios y estén absolutamente seguros de que han encontrado la mejor solución a su problema.

Pero no por ello dejan de ser excelentes prospectos (¡y son también mucho más numerosos que los

compradores en acto!). En promedio, entre treinta y cuarenta por ciento de los prospectos que entran a tu canal de ventas pertenecen a esta categoría.

A fin de cuentas, son los prospectos de estas dos categorías —*compradores en acto y en potencia*— los que pasarán por la fase de recopilación de inteligencia y continuarán su trayecto por la línea recta. Los prospectos de los dos arquetipos restantes deben ser descartados lo más pronto posible, *en especial* los que corresponden al tercer arquetipo:

Los temidos *mirones*.

También conocidos como “pateallantas”, los mirones son los prospectos más peligrosos en tu canal de ventas. Son muy destructivos porque se disfrazan de compradores en potencia: *actúan* como si de verdad les interesara adquirir tu producto cuando en realidad no tienen la

menor intención de hacerlo. En consecuencia, continúan el trayecto por la línea recta en lugar de que se les elimine en la fase de recopilación de inteligencia, como debería ser.

El daño resultante ocurre en dos niveles:

Primera y más obviamente, dirigir presentaciones completas a prospectos que no tienen ninguna intención de comprar te hace perder mucho tiempo. Y en segundo y aún más perjudicial término, eso causa confusión y negatividad cuando un vendedor novato desea explicarse por qué su índice de cierre de ventas es tan bajo. ¿Qué me pasa?, se pregunta. ¿Son sus palabras? ¿Sus razones lógicas no son sólidas, o son sus razones emocionales? ¿O es que acaso mete la pata al final, en la fase de manejo de objeciones? Después de todo,

los prospectos mantienen su interés a lo largo del trayecto —dan al vendedor señales de compra, una tras otra, hasta el final— y a la hora de la verdad no adquieren el producto.

¿Adviertes cuál es el problema aquí?

En desconocimiento de que entre treinta y cuarenta por ciento de su canal de ventas está ocupado por gastadores profesionales de tiempo (disfrazados de compradores en potencia), los vendedores acaban por dedicar el grueso de su tiempo a hacer presentaciones para prospectos que no tienen ninguna intención de comprar.

Lo bueno es que no es difícil identificarlos.

Cuatro signos reveladores te alertarán de que un mirón te hace perder tiempo:

## **1. Formulan muchas preguntas**

**cuyas respuestas aparentemente ya conocen.**

- 2. “Patean las llantas” de tu producto, a veces casi en exceso.**
- 3. Sueltan gran cantidad de exclamaciones del tipo “¡Oh!”, “¡Ah!” y “¡Sí!” para reforzar la impresión de que están genuinamente interesados.**
- 4. Cuando se les inquiere acerca de sus finanzas, se muestran demasiado seguros o innecesariamente vagos.**

Es imposible sobreestimar la importancia de identificar y descartar a los mirones lo más pronto posible. Te evitarás de esta manera muchas complicaciones.

Esto nos lleva al cuarto y último arquetipo, al que llamo *los errores*, o “personas que fueron arrastradas hasta

aquí”. Se trata en esencia de personas que no pertenecen en realidad a tu canal de ventas; hicieron clic en el sitio web equivocado, aparecieron por error en tu centro de negocios o sencillamente fueron *arrastradas* por otra hasta tu canal de ventas.

Cualquiera que sea el caso, el hilo común entre *los errores* es que no tenían el menor deseo de entrar a tu canal de ventas, así que no existe ninguna posibilidad de que cierres una venta con ellos.

En suma, las tres metas principales de la prospección de línea recta son las siguientes:

- 1. Identificar a los mirones y los errores y eliminarlos de tu canal de ventas lo más pronto posible.**
- 2. Recopilar la inteligencia**

**necesaria de los compradores en acto y los compradores en potencia y no cesar de hacerlos avanzar por la línea recta hacia el cierre.**

- 3. Iniciar el proceso de convertir a los compradores en potencia en compradores en acto mediante la intensificación de su dolor.**

Por lo que respecta al número 3, es un concepto muy rico que ha llegado el momento de explicar, de modo que volveré a él en el capítulo siguiente, que cubre las diez distinciones básicas de la prospección de línea recta.

De hecho, sumerjámonos ahora mismo en él.

Es hora de que transites de la teoría de la prospección de línea recta a su aplicación en la realidad.

En el capítulo siguiente se te mostrará cómo hacerlo.

## CAPÍTULO 10

---

# **LAS DIEZ REGLAS DE LA PROSPECCIÓN DE LÍNEA RECTA**

Cuando realizas apropiadamente el proceso de la prospección de línea recta, haces cada una de las cuatro cosas siguientes:

- 1. Seleccionas a los prospectos en tu canal de ventas mediante una**

**serie de preguntas estratégicamente preparadas.**

- 2. Usas esas preguntas no sólo para recopilar inteligencia sino también para separar a los compradores en acto y los compradores en potencia de los mirones y los errores.**
- 3. Continúas con la recopilación de inteligencia de los compradores en acto y los compradores en potencia al tiempo que eliminas a los mirones y los errores de tu canal de ventas lo más pronto posible.**
- 4. Haces transitar a los compradores en acto y los compradores en potencia al paso siguiente de la sintaxis, para que avancen en su trayecto por la línea recta.**

Por lo que respecta a las diez reglas de la prospección, su propósito es brindarte todo lo que necesitarás para hacer un plan práctico de recopilación de inteligencia en tu industria.

Mientras analizas cada regla, no dejes de relacionarla con tu situación y hacer los cambios requeridos por tu método de prospección. Con ese fin, si cuentas ya con un libreto de prospección o una lista de preguntas de recopilación de inteligencia, ponlos frente a ti antes de empezar.

Tómalos ahora y comencemos.

***Regla #1: Eres un seleccionador, no un alquimista.***

Imagínate como uno de esos antiguos buscadores de oro que se arrodillaban a la

orilla de un río con su fiel cazo de hojalata para cribar miles de litros de agua a la paciente espera de una pepita de oro.

Hemos visto innumerables veces esa escena, en el cine y la televisión: un viejo minero de barba desaliñada que aguarda largamente en la ribera. Esperará ahí mientras tenga que hacerlo, sabedor de que, tarde o temprano, la pepita de oro llegará por sí sola.

Sin embargo, él *no* espera que el agua se *convierta* en oro. Ése es trabajo de un *alquimista*, no de un prospecto.

¿Comprendes lo que quiero decir?

El agua es agua y el oro es oro; son elementos distintos que no se convierten mágicamente en el otro, así como los mirones y los errores no se convierten en compradores en acto y compradores en potencia.

Por eso un vendedor tiene que ser un hábil seleccionador, no un alquimista. No hay de otra.

***Regla #2: Siempre pide permiso para hacer preguntas.***

Tan fácil como es aplicar esta distinción, todos los vendedores improvisados la ignoran, porque desconocen el impacto negativo que tendrá en su aptitud para forjar afinidad.

Simple y llanamente, a menos que pidas permiso para hacer preguntas, corres el grave riesgo de que se te perciba como el Gran Inquisidor, no como un asesor de confianza, y al Gran Inquisidor no “le interesa” el otro ni “es como él”, las dos fuerzas motrices de la forja de afinidad.

Lo *bueno* es que todo lo que tienes que hacer para evitar eso es pedir permiso siempre para formular preguntas. Así de simple.

A continuación aparecen algunos patrones lingüísticos de muestra que van directo al grano y cuya eficacia está más que comprobada:

- ◆ **“Sólo un par de preguntas rápidas, John, para que no le haga perder su tiempo.”**
- ◆ **“Permítame hacerle un par de preguntas rápidas, John, para que pueda brindarle un mejor servicio.”**
- ◆ **“Déjeme hacerle un par de preguntas rápidas, John, para que sepa cuáles son exactamente sus necesidades.”**

Cualquiera de estos ejemplos te conducirá a una sesión de recopilación de inteligencia no controvertida que promoverá el establecimiento de la afinidad.

Nota además cómo empleo la palabra “para” en la segunda mitad de cada uno de esos tres ejemplos. En este contexto llamamos a la palabra “para” un justificador, porque explica tu necesidad de formular interrogantes al prospecto, en contraste con hacerlas por mera curiosidad o entrometimiento.

En sustancia, para poder realizar debidamente tu trabajo hay ciertas cosas que tienes que saber en tu calidad de experto. Por medio de un justificador puedes hacer saber claramente ese asunto a tu prospecto, lo cual allana el camino para una sesión de recopilación de inteligencia más productiva aún.

### ***Regla #3: Usa siempre un libreto.***

Tocaré brevemente esta regla, ya que el siguiente capítulo está dedicado a la elaboración de libretos y su despliegue en una presentación coherente.

Una de las razones clave de que debas usar siempre un libreto para prospectar es que cada industria dispone de su propia serie de preguntas, las cuales deben formularse en cierto orden.

Si pretendes *saltarte* este paso —en lugar de planear todas tus preguntas en el orden correcto—, las posibilidades de que las recuerdes todas o de que las hagas en el orden indicado se reducen al mínimo y cada error que cometas tendrá un impacto negativo en tu capacidad para reunir inteligencia.

Otro gran beneficio de usar un libreto de prospección es que como ya sabes qué

vas a decir, tu mente consciente puede concentrarse en aplicar el *tono* correcto a tus palabras y en lo que tu prospecto te comunicará.

¿Hay algunas señales en su expresión facial, tono de voz o lenguaje corporal general?

Indagaremos esto en detalle en el capítulo siguiente, así que continuemos.

***Regla #4: Pasa de las preguntas menos indiscretas a las más delicadas.***

Si planteas primero las preguntas menos indiscretas, te darás la oportunidad de empezar a forjar afinidad si escuchas activamente las respuestas del prospecto. Esto es casi como quitar las capas de una cebolla. Cada interrogante no indiscreta que él responda generará un más firme

estado de afinidad, lo que pavimentará el terreno para que hagas preguntas más delicadas.

Permíteme mostrarte rápidamente el enfoque equivocado con el ejemplo de una recopilación de inteligencia sobre un prospecto adinerado por un agente de bolsa.

Tras una breve introducción durante la cual tomó el control de la venta y se estableció como un experto, el agente transitó a la fase de recopilación de inteligencia y pidió permiso para hacer preguntas con el tono de *hombre razonable*, a lo que el prospecto contestó: “¡Claro, adelante!”, como es de esperar que respondan todos los prospectos siempre que te hayas establecido como un experto y pedido permiso para hacer preguntas con el tono correcto.

El agente hizo entonces su primera

pregunta:

—Dígame, John, ¿a cuánto asciende su liquidez en este momento, incluidas sus cuentas bancarias personales y sus cuentas bursátiles en Wall Street? ¡Ah, por cierto!, incluya las sociedades de inversión en las que participa también, siempre que pueda liquidarlas en un plazo máximo de siete días.

—¿Disculpe? —soltó el prospecto con un tono de incredulidad—. ¡Ni siquiera lo conozco! ¿Por qué diablos tendría que contestar eso?

—Lo siento —se disculpó el agente—. Permítame iniciar con otra cosa. ¿A cuánto ascendieron sus ingresos anuales el año pasado, incluidas sus ganancias de capital? —no hubo respuesta—. Basta con que me dé una cifra aproximada —agregó el agente, para inducir al prospecto a responder—. ¿Podría

redondear...? —¡clic!—. ¿Hola? —  
inquirió en la línea telefónica vacía—.  
¿Sigue ahí, John? Hola... ¿hola?

Fue así como la venta terminó antes  
siquiera de comenzar.

Con un resoplido, el prospecto le  
colgó el teléfono al agente, con  
justificada razón.

Después de todo, éste no se había  
ganado el derecho de hacerle esa clase de  
preguntas delicadas. Carecía no sólo del  
requerido nivel de confianza y afinidad,  
sino también del beneficio de tener de su  
lado un aspecto intangible de la  
comunicación humana: el efecto  
atenuante de la *desensibilización*.

A manera de definición, los  
psicólogos describen la desensibilización  
como una disminuida reacción emocional  
a un estímulo adverso luego de una  
repetida exposición a él. En términos

sencillos, esto significa que tendemos a acostumbrarnos rápidamente a las cosas.

Por ejemplo, algo que en condiciones normales te resultaría muy ofensivo — como que alguien que apenas conoces te haga una pregunta indiscreta— causará apenas que alces una ceja después de unos minutos de desensibilización, lo cual es especialmente cierto cuando se trata de alguien que recopila inteligencia acerca de ti, a raíz del efecto lubricante de sentir una afinidad súbita con tu interrogador.

Me es imposible sobreestimar lo decisivo de esta distinción para asegurar el exitoso resultado de una sesión de recopilación de inteligencia.

Ignórala bajo tu cuenta y riesgo.

***Regla #5: Haz cada pregunta con el***

## ***tono correcto.***

En el capítulo 11, en el que detallaré cómo hacer una presentación de ventas, te proporcionaré una lista de preguntas generales de eficacia comprobada en cualquier industria, junto con sus tonos correspondientes.

Por ahora es suficiente con que comprendas que cada pregunta de prospección tiene su tono “ideal”, que maximiza la posibilidad de que el prospecto te dé la respuesta más directa al tiempo que garantiza la preservación de tu afinidad con él. A la inversa, si aplicas a una pregunta el tono equivocado, el prospecto responderá mecánicamente en el mejor de los casos; y aunque quizás esto no *perjudique* del todo su afinidad, sin duda la reducirá en varios niveles.

He aquí un breve ejemplo.

Supongamos que vendes seguros de vida y que te hallas en la casa de un prospecto con quien tratas de cerrar la venta de una póliza de vida de cobertura amplia. Como la de seguros de vida es una venta que se basa en el temor, resulta crucial que en tu tarea de recopilación de inteligencia no sólo descubras el punto débil primario del prospecto, sino también que lo agudices, ya que ésta será la clave para que cierres la venta.

Con ese fin, he aquí un ejemplo de una pregunta indiscreta que podrías hacer para iniciar el proceso de develar la fuente de su debilidad:

“¿Cuál es ahora entonces, John, su principal temor de no tener una póliza de seguro de vida? ¿Qué es lo que realmente le quita el sueño a este respecto?”.

Imagina que dijeras esto con un tono insensible, casi agresivo, como si

reprendieras al prospecto por cometer la tontería e irresponsabilidad de no tener una adecuada cobertura de seguro de vida.

Sería como si le dijeras: “¿Cuál es su mayor temor, John? ¡Dígamelo, dígamelo! ¡Vamos, adelante, dígamelo!”.

No dirías en realidad esas palabras extra —¡Dígamelo, dígamelo! ¡Vamos, adelante, dígamelo!—, pero eso es justo lo que él oiría dada la capacidad del tono para añadir palabras a nuestros mensajes. Y escucharía también su monólogo interior: “¡Este tipo es un idiota! No le intereso, no siente lo que me preocupa, no comprende mi aflicción”.

Si, en cambio, usaras el tono de “Me interesa”, junto con el de “Siento tu dolor”, las palabras extra que él oiría le harían decir: “¡Vaya!, realmente le importo a este tipo; de verdad quiere

saber”.

Así que, de nuevo, si aplicas el tono *equivocado* a tu pregunta dañarás tu afinidad con el cliente y erosionarás tu credibilidad como experto. Si, a la inversa, aplicas el tono *indicado*, elevarás el nivel de la afinidad y reforzarás tu posición como experto.

Recuerda que esto vale para cada pregunta que formulas en la fase de recopilación de inteligencia. No hay preguntas “libres”.

***Regla #6: Usa el lenguaje corporal correcto mientras el prospecto responde.***

Esto se relaciona también con lo que ya cubrí en el capítulo anterior, cuando expuse el principio del lenguaje corporal de *escucha activa*, e igual con la

distinción #4 de este capítulo, donde tu capacidad para escuchar activamente en tanto el cliente contesta tus preguntas es la estrategia clave para crear afinidad en el proceso de recopilación de inteligencia, con la meta de llegar a una nota alta mientras te preparas para transitar al cuerpo principal de la presentación de ventas.

En consecuencia, sigue estrictamente todas las reglas de la escucha activa que expuse en el capítulo 8, a partir de aquí. Aquí aparece una lista resumida de las técnicas de escucha activa que usarás más a menudo en la fase de recopilación de inteligencia:

- 1. Inclina la cabeza mientras el prospecto habla. Esto indica que comprendes lo que dice y que estás en la misma frecuencia que**

- él.
- 2. Entrecierra los ojos y aprieta los labios al tiempo que inclinas lentamente la cabeza cuando el prospecto revele un tema de importancia para él.**
  - 3. Entrecierra más los ojos y aprieta más los labios si el tema anterior se refiere a uno de los puntos débiles del prospecto. Inclina lentamente la cabeza mientras emites las exclamaciones apropiadas (“¡Oh!” y “¡Ah!”) que indican que sientes la aflicción de tu prospecto.**
  - 4. Inclínate al frente cuando hagas una pregunta de alta carga emocional y hazlo también en lo que el prospecto responde (al tiempo que usas las técnicas de la**

**escucha activa que expliqué en el número 3).**

- 5. Reclínate cuando hagas una pregunta lógica y hazlo también, al tiempo que inclinas la cabeza en señal de comprensión y te acaricias la barbilla en actitud pensativa, cuando el prospecto conteste.**

Esta lista supone que el encuentro de ventas ocurre en persona, pero ése no será siempre el caso. Cuando el encuentro tenga lugar por teléfono, la escucha activa se destilará en las diversas exclamaciones (“¡Oh!”, “¡Ah!”, “¡Ajá!”, “¡Sí!”) que emitas mientras el prospecto contesta tus interrogantes. Esto le hará saber que estás todavía en la misma frecuencia que él y que *entiendes* lo que te dice.

## ***Regla #7: Sigue siempre una ruta lógica.***

El cerebro humano es sumamente hábil para analizar una serie de preguntas y determinar si se han formulado o no en un orden lógico. Si no se ha hecho así, esto fungirá como una importante señal de alarma de que el individuo en cuestión no es un experto en su campo.

Por ejemplo, imagina que se te hace la siguiente serie de preguntas de recopilación de inteligencia, justo en ese orden:

- 1. ¿En qué parte de la ciudad vives?**
- 2. ¿Eres casado o soltero?**
- 3. ¿Qué tipo de trabajo haces?**
- 4. ¿Desde hace cuánto vives aquí?**
- 5. ¿Tienes hijos?**

- 6. ¿Qué es lo que más te gusta de tu colonia?**
- 7. ¿Te empleas a ti mismo o trabajas para alguien?**

Si te dirigieran estas preguntas en una situación real de ventas, cuando llegaras a la número cuatro tu monólogo interior se aceleraría a razón de un kilómetro por minuto y expresaría cosas como “¿Qué demonios le pasa a este tipo? Al principio parecía un experto, pero obviamente no tiene idea de qué habla. Terminemos esta tontería lo más pronto posible y busquemos a un experto *de verdad*, no a un impostor como éste”.

Si crees que exagero, *no* es así.

Lo *bueno* es que todo esto puede evitarse con facilidad. Lo único que tienes que hacer es darte tiempo para efectuar una breve preparación

estratégica, lo que en este caso significa hacer una lista completa de tus preguntas de prospección y acomodarlas en diferente orden hasta que des con el que sobresalga como el más lógico. (Créeme cuando digo que el orden correcto será obvio; lo identificarás fácilmente ahora que he agudizado tu conciencia.)

De hecho, realicemos una rápida corrida ahora mismo con la lista de siete preguntas iniciada en la página anterior, que acomodé a propósito en una secuencia ilógica. Toma una pluma y una hoja (o usa tu teléfono inteligente o computadora) y enlista esas siete preguntas en su secuencia más lógica.

Una vez que lo hayas hecho, encontrarás a continuación el orden correcto.

## **1. ¿En qué parte de la ciudad**

vives?

- 2. ¿Cuánto tiempo has vivido ahí?**
- 3. ¿Qué es lo que más te gusta de tu colonia?**
- 4. ¿Eres casado o soltero?**
- 5. ¿Tienes hijos?**
- 6. ¿Qué tipo de trabajo haces?**
- 7. ¿Te empleas a ti mismo o trabajas para alguien?**

Nótese cómo estas preguntas tienen perfecto sentido en ese orden.

De hecho, no sólo cada una de ellas allana el camino para las que vienen después, sino que también cada respuesta de tu prospecto ilustrará cierto aspecto de su vida que podrás detallar más por medio de preguntas complementarias basadas en sus respuestas.

Cuando hagas preguntas complementarias, agota cada línea de

indagación antes de pasar a la siguiente. No avances y retrocedas en tus preguntas planeadas y complementarias, porque esto romperá el flujo lógico.

Recuerda que en este momento de la venta es muy raro que un error sea tan dañino que provoque un nocaut fulminante; será más bien como una cortada entre tantas, que sin embargo tenderán a acumularse.

En otras palabras, cada uno de tus errores o incongruencias —hacer una pregunta en secuencia ilógica, aplicarle la tonalidad equivocada, ser demasiado indiscreto antes de que te hayas ganado el derecho a serlo o no escuchar activamente las respuestas de tu cliente— corroerá lenta pero seguramente la afinidad que te has empeñado tanto en crear y debilitará tu posición como experto hasta llegar a un punto en el que

un error más baste para ser la proverbial gota que derramará el vaso.

***Regla #8: Toma notas mentales; no remedies su debilidad.***

Cuando califiques a un prospecto, límitate a formular preguntas y a tomar notas mentales de sus respuestas. No intentes remediar su debilidad en ese momento; en todo caso, intensifícala.

Recuerda que esa debilidad es una advertencia de que algo marcha mal en su vida —algo sobre lo cual debe actuar—, de manera que si se la quitas *antes de* realizar tu presentación, le haces un flaco favor.

En otras palabras, cuando un prospecto te revela su debilidad, no debes precipitarte y decir: “Bueno, ¡ya no se

preocupe! Mi producto lo libraré por completo de su punto débil, así que ya no hay razón de que se sienta mal. Recuéstese y relájese mientras se lo explico todo”.

Si haces esto, te cortarás las alas. Si aplicas un bálsamo temporal a su dolor, harás pasar a tu prospecto de comprador en acto a comprador en potencia, justo lo contrario de lo que debes hacer.

En cambio, intensifica su debilidad y hazle una serie de preguntas complementarias que *regulen su futuro* y lo fuercen a experimentar la realidad de una debilidad aún *mayor* en algún punto del camino si no actúa ahora para resolverla.

Esto garantizará no sólo que *comprenda* las ramificaciones de no actuar para remediar su punto débil, sino que *sienta* también esas ramificaciones en

lo más profundo de su ser.

***Regla #9: Termina siempre con una transición eficaz.***

El propósito de una transición es mover a los prospectos que continuarán avanzando por la línea recta al paso siguiente en el proceso de ventas, que es la presentación de ventas de línea recta.

Aquí eliminarás también a los mirones y los errores, así como a los compradores en acto y en potencia que no sean indicados para tu producto.

El hecho es que no todos los compradores en potencia y los compradores en acto deben proseguir su marcha por la recta. Si, por ejemplo, tu producto no es el adecuado para ellos, tienes la obligación moral de decírselo y

explicarles que no puedes ayudarles y no deberían hacer la compra.

Debes decir algo como esto:

“Bueno, John, con base en todo lo que me acaba de decir, este programa no es el adecuado para usted. Lo siento mucho, pero no quiero venderle algo que no le hará estremecer” Si resulta que sabes de una compañía que podría ayudarle, remítelo allá; desde luego que no estás moralmente obligado a hacer esto, pero es sin duda lo correcto.

Recuerda que el prospecto no calificado de hoy podría ser el prospecto perfectamente calificado de mañana y que la buena voluntad que establezcas por enviarlo a otra parte podría rendir beneficios incalculables. De hecho, yo he actuado justo así en algunas situaciones y antes siquiera de retirarme los prospectos se ponen a llamar a sus amigos para

atraerme negocios o recibo un año después la llamada inesperada de alguien a quien favorecí de esa manera y que ahora está preparado para comprar.

Si, en el otro lado de la ecuación, después de recopilar toda la inteligencia necesaria estás cien por ciento seguro de que tu producto puede remediar el punto débil de tu prospecto y mejorar la calidad de su vida, deberás emplear una transición simple como ésta:

“Bueno, John, con base en todo lo que me acaba de decir, este programa es *totalmente* adecuado para usted. Déjeme decirle por qué...” O sustituye la palabra “programa” por “producto” o usa el nombre de cada cual.

En ese caso, dirías:

“Bueno, John, con base en todo lo que me acaba de decir, la pantalla *Samsung de 64 pulgadas es totalmente*

adecuada para usted. Déjeme decirle por qué...” y pasarás directamente al cuerpo principal de tu presentación.

***Regla #10: Permanece en la línea recta; no te desvíes a Plutón.***

En 2009 fui contratado por un proveedor de seminarios con sede en Londres a fin de impartir un curso de capacitación de ventas para los veinte jóvenes vendedores de una compañía, a quienes les iba tan mal que apenas podían cerrar una puerta.

A la mitad del primer día del curso pasé junto al escritorio de uno de ellos y oí que se salía por la tangente hablando de la caza de patos en las zonas pantanosas del sur de Inglaterra.

Resultó que el tema de la caza de patos había sido planteado por su

prospecto en respuesta a una pregunta estándar de recopilación de inteligencia que él le había hecho minutos antes, pregunta que no tenía absolutamente *nada* que ver con dispararle a un montón de patos inocentes (era ésta: “¿Qué tipo de trabajo realiza en la actualidad?”).

Que quede claro: el prospecto no inició su respuesta hablando de la caza de patos; más bien, respondió la pregunta que se le hizo —le informó al vendedor que era un gerente de nivel medio en una fábrica de ropa en Kent— pero después, en lugar de dejar las cosas ahí, decidió desviarse a Plutón y pasar a una larga e interminable historia sobre cómo la caza de patos en las zonas pantanosas de Kent era la mejor en toda Inglaterra.

Lo cierto es que ese género de respuestas compuestas en las que el prospecto contesta la pregunta y se desvía

después a Plutón es muy común en la fase de recopilación de inteligencia, y en absoluto problemático.

Lo problemático *fue* que ese vendedor haya manejado este caso con falsedades.

—¡Dios mío! —exclamó, como si eso lo trastornara por completo—, ¡qué coincidencia! ¡Yo también soy muy aficionado a la caza de patos! ¿Qué probabilidad había de que usted y yo gustáramos por igual de la caza de patos? ¡No puedo decirle cuánto...!

Y continuó así durante quince minutos —*¡quince minutos!*— mientras soltaba un montón de tonterías sobre la euforia que se siente al arremeter contra una bandada de patos inocentes que no pueden defenderse.

No me malinterpretes: no estoy contra la cacería de patos ni a favor de ella, aunque me *gustaría* pensar que si alguien

va a quitarle la vida a uno de esos incautos animalitos, al menos tendría la decencia de rociarlo con salsa de naranja para preparar un platillo exquisito. Como sea, lo que importa es que comprendas lo torpe que fue la estrategia de ese vendedor. Permíteme explicar a qué me refiero.

Un momento después de que él colgó derrotado, se volvió hacia mí y murmuró:

—¡Maldición, estuve tan cerca de lograrlo! No puedo creer que haya dejado que se me fuera de las manos.

—No, no estuviste cerca —repliqué sin más—; no tuviste nunca la menor oportunidad, de tanto que te ocupaste en hablar de la caza de patos. Supongo que inventaste todas esas patrañas, ¿verdad? No pareces del tipo de quienes cazan de patos. ¿De dónde eres, de la India?

—De Sri Lanka —contestó

dócilmente y miró el suelo para no hacer contacto visual.

—De Sri Lanka... No es precisamente la capital de la caza de patos, ¿verdad? —le dije entre risas—. Bueno, ¿por qué le mentiste a ese señor? ¿Qué creíste que conseguirías con eso?

—Quise forjar afinidad —respondió a la defensiva—, como nos lo recomendó usted esta mañana.

“¡Vaya, una lección aprendida!”, me dije. “Es la última vez que insisto en la importancia de algo sin explicar en el acto cómo hacerlo.”

—Tienes razón —acepté—, fue cosa mía, pero que conste que lo que acabas de hacer es justo lo contrario de lo que quise decir.

Diez minutos más tarde tenía de nuevo a toda la fuerza de ventas en la sala de capacitación y estaba frente a mi leal

pizarrón blanco para llenar los huecos de mi sesión matutina.

—Déjenme hablarles un poco de la afinidad —dije con aplomo—. Ésa es con *mucho* la palabra menos comprendida de la lengua inglesa; de hecho, lo que la mayoría de la gente entiende por afinidad es en realidad algo *repulsivo*, es decir que repele a la gente en lugar de atraerla, justo lo contrario de lo que intenta lograrse con la afinidad.

”Después de escuchar numerosas de sus arengas de ventas esta mañana, veo que piensan que si fingen aprecio por lo que le gusta a su cliente establecerán afinidad con él —hice una breve pausa para que mis palabras flotaran en el aire y luego proseguí.

”¡*Pamplinas!* —rematé—. ¡Ahí no hay ninguna afinidad! La gente es mucho más escéptica que antes y está a la caza

de sandeces de ese tipo. Así que no les quepa la menor duda de que si su prospecto tiene la más ligera sospecha de que sacan a colación algo como eso, toda posibilidad que hayan tenido hasta ese instante de cerrar la venta se evaporará por entero, ¿entendido?”.

Los veinte vendedores inclinaron al mismo tiempo la cabeza.

—¡Excelente! Aparte de eso, también le envían a su cliente un mensaje subliminal de que ustedes no son ningunos expertos. Un experto de verdad está demasiado ocupado para perder tiempo con cosas que no guardan relación alguna con los resultados que el prospecto persigue. Sus servicios son muy demandados y su tiempo es su mercancía más valiosa.

”De igual forma, los expertos califican a un prospecto; hacen preguntas

muy específicas, tanto lógicas como intuitivas, y no se salen por la tangente. Esto lo hace un *novato*, el cual tiende a estar en todo y se desvía constantemente a Plutón.

”La afinidad genuina se basa en dos cosas.

”Primero, en que el otro *les importa*, lo que significa que ustedes no sólo quieren ganar una comisión; quieren ayudar al prospecto a satisfacer sus necesidades y remediar su debilidad. Básicamente, tienen en el corazón el mejor interés de él, no el suyo propio.

”Y segundo, se basa también en que *son como él*, lo cual quiere decir que a los seres humanos nos agrada asociarnos con personas que son como nosotros, no nuestro contrario. Permítanme darles un rápido ejemplo.

”Ustedes no irían a conocer un club

campestre para saber si quieren afiliarse a él y le dirían a su esposa al volver a casa: ‘¿Adivina qué, cariño? ¡Hoy fui a ese espléndido club campestre! No encontré una sola alma que fuera como yo. Todos tenían opiniones políticas diferentes a las mías, una religión diferente e intereses diferentes; en general, ¡yo no tenía nada en común con ellos! Así que me afilié’.

”Si hicieran eso, su esposa sospecharía que han perdido el juicio. En cambio, su decisión tendría sentido para ella si le dijeran: ‘Hoy fui a ese espléndido club campestre y toda la gente era como nosotros; compartía nuestras opiniones políticas, creencias religiosas y valores familiares y jugaba tenis, ¡así que me inscribí!’

”La conclusión es: no nos asociamos con quienes se diferencian de nosotros, sino con aquellos con quienes

coincidimos.

”Dicho esto, ahí es justo donde todos ustedes cometen el error clásico. Creen que deben lograr eso *fingiendo*: si al prospecto le gusta pescar, a ustedes les gusta pescar; si le gusta cazar patos, a ustedes les gusta cazar patos; si le gusta ir a safaris, a ustedes les gusta ir a safaris, etcétera.

”Me ocuparé después de las ramificaciones éticas de esto, ya que es inaceptable mentir de esa forma, pero por ahora déjenme insistir en que hacerlo es del todo ineficaz, y específicamente ¡una auténtica patraña! No hay afinidad en ello; eso es repulsivo para la gente.

”De hecho, les daré un ejemplo tomado de lo que le oí decir a uno de ustedes mientras vagaba por ahí esta mañana...”.

Dediqué entonces los minutos

siguientes a hacer un relato cómico del fiasco de la caza de patos al que fui sometido esa mañana, con lo que logré mantener un ambiente ligero.

Cuando llegué al momento en que el cliente se desvía a Plutón, me burlé despiadadamente del vendedor, por su decisión de unirse al prospecto en ese desatino y de dedicar más de quince minutos a orbitar esa roca yerma mientras ambos comentaban las maravillas de la cacería de patos.

Adopté luego un tono más serio y añadí:

—Dígase en defensa del vendedor que no habría podido interrumpir a media frase a su prospecto cuando empezó a soltar tonterías sobre la caza de patos. Y por cierto, jóvenes, uso esta llamada como un mero ejemplo; lo mismo se aplica a todos ustedes.

”Cuando el prospecto se desvía a Plutón, no deben decirle: ‘¡Ya, ya; escuche, amigo! Soy un experto en mi campo y no tengo tiempo para oír boberías sobre el precio del té en China; deje de divagar y responda directamente mis preguntas para mantenernos en la línea recta’.

”Eso no le haría mucha gracia al cliente. Lo cierto es que destruirían la afinidad que hubieran creado con él y pondrían punto final a la conversación.

”Lo que deben hacer en una situación así es permitir que el prospecto se desvíe a Plutón mientras ustedes acentúan su escucha activa, para que él sepa que comprenden lo que dice y que lo juzgan interesante y emocionante. Claro que no dirán estas palabras, pero su tono y lenguaje corporal bastarán para indicarlo.

”Una vez que él termine de orbitar

Plutón, todo lo que ustedes tienen que decir es algo como esto: ‘¡Vaya, qué maravilla! Parece muy interesante; ahora entiendo por qué le apasiona tanto. Bueno, en relación con su meta de cómo invertir en divisas...’ Lo harán volver de este modo a la línea recta y retomarán las cosas justo donde las dejaron cuando le formulen la siguiente pregunta de su lista. Así es como mantendrán el control de la venta y crearán gran afinidad al mismo tiempo. ¿Entendido? Levanten la mano y digan ‘Sí’ si está claro.”

Toda la fuerza de ventas alzó al instante la mano y lanzó un “Sí” colectivo.

—¡Magnífico! —continué—. La *clave* aquí es que recuerden que la afinidad no es una constante; sube y baja a lo largo de la venta, dependiendo de las dos cosas siguientes:

”Uno, qué piensa y siente el prospecto del último comentario que ustedes hicieron y, dos, su sensación acerca de si están o no en la misma frecuencia que él en ese comentario.

”Si la opinión de él es *positiva*, el nivel de afinidad aumenta; si es *negativa*, la afinidad *disminuye*. De igual manera, si cree que están en la misma frecuencia que él, la afinidad *aumenta*; si cree lo contrario, *disminuye*.

”La razón, jóvenes, de que esto resulte crucial es que no podrán cerrar una venta si no existe afinidad con su prospecto; así de sencillo.

”Por eso, si en cualquier instante sienten que *no hay* afinidad con él, deténganse, reorganicen sus pensamientos y hagan un esfuerzo consciente por *recuperarla* mediante el protocolo de la escucha activa que ya les

expliqué, junto con dos tonos específicos que expuse esta mañana: el de ‘Me interesa (de verdad quiero saberlo)’ y el de ‘Siento tu dolor’.

”En esencia, establecer afinidad es un proceso constante. No pueden forjarla con alguien y decirse: ‘Bueno, ahora que ya salvé ese obstáculo ¡puedo comenzar otra vez a actuar como un idiota!’. Eso no dará resultado.

”El hecho es que deben forjar *activamente* afinidad a todo lo largo de la venta, el cien por ciento del tiempo, sin bajar la guardia jamás. ¿Alguna pregunta?

—¿Va a decirnos algo sobre los libretos? —inquirió uno.

—¡Claro que sí! —contesté—. Lo haré justo ahora.

## CAPÍTULO 11

---

# EL ARTE Y LA CIENCIA DE LAS PRESENTACIONES DE VENTAS DE CLASE MUNDIAL

Rese a que revelar el secreto del *carisma* podría parecer una forma extraña de iniciar un capítulo sobre presentaciones de ventas, si me concedes el beneficio de la duda verás muy pronto que no es así.

Permíteme explicar por qué.

Primero, cuando se habla del carisma en relación con las ventas se habla del encanto o atractivo especial que ciertos vendedores parecen poseer y que les permite deslizarse sin esfuerzo a la afinidad con sus prospectos. Se trata entonces de una fuerza de atracción de casi *magnética* naturaleza cuyo impacto puede sentirse en cuestión de segundos.

Un ejemplo perfecto de esto sería el presidente Bill Clinton, quien en sus días de gloria fue no sólo uno de los mejores vendedores en la historia política, sino también un maestro Jedi en el arte del carisma. Te simpatizara o no, verlo en campaña era como asistir a una sesión magistral de aplicación práctica del carisma.

De ciudad en ciudad, cada día él estrechaba las manos de más de un millar de votantes y tenía apenas unos segundos

para conectar con cada uno; pero cuando llegaba tu turno —y él ponía los ojos en ti y te dirigía su comprensiva sonrisa y unas cuantas palabras selectas—, tenías la abrumadora sensación de que no sólo le *interesabas*, sino también de que te *comprendía* y sentía tu dolor.

A fin de cuentas, esas tres distinciones —*Le intereso*, *Me comprende* y *Siente mi dolor*— son el fundamento mismo de la afinidad y se dan naturalmente en quienes poseen mucho carisma.

De hecho, la fuerza del carisma es tan vital para el éxito de un vendedor que resulta casi imposible hallar a un solo productor de primera que no la posea en grandes cantidades. Comparable al aceite de un motor de automóvil, lubrica cada paso del proceso de ventas al tiempo que sienta las bases para una sana

colaboración basada en la confianza, el respeto y el *espíritu de equipo*.

Pero ¿qué hay de todas las personas que *no* poseen carisma en abundancia? ¿Qué deben hacer? ¿Están *fritas*, como suele decirse —lo que implicaría que el carisma es un rasgo de personalidad innato que cada quien posee en un nivel fijo— o el carisma es una habilidad que puede adquirirse y dominarse con la práctica?

Por fortuna, la respuesta correcta es esto último.

De hecho, el carisma no sólo es una habilidad que puede adquirirse, sino que también posee el muy codiciado factor de suficiencia, así que todo lo que tienes que hacer es volverte *razonablemente* diestro en él para que empieces a ver los beneficios de inmediato.

En cuanto a cómo vas a hacer eso, yo

he probado al paso de los años varias estrategias y descubierto que la manera más rápida de enseñárselo a alguien es dividir el carisma en sus tres componentes básicos y enseñarlos uno por uno.

Comencemos por el primer componente, *el uso efectivo del tono*, lo cual consiste en que hables con una tonalidad tan adecuada que mantengas a la gente al pendiente de cada una de tus palabras, en lugar de que se desconecte o divida su atención entre las demás personas en la sala.

El segundo componente del carisma es el uso dirigido del *lenguaje corporal*, es decir la aplicación concienzuda de los diez principios del lenguaje corporal, con marcado énfasis en la escucha activa, para comunicar un extraordinario nivel de atención y empatía.

Y el *tercer* componente —por lo común el más difícil para la mayoría— es *no decir tonterías*.

He visto desplegarse el mismo escenario miles de veces:

Un vendedor dice cosas inteligentes en los primeros cuatro o cinco minutos del encuentro y está en completo control de la venta. Pero en algún momento las cosas empiezan a deteriorarse, a él se le agotan las cosas inteligentes que decir y de repente —*¡pum!*— tonterías comienzan a manar de su boca con la misma efusividad que si salieran del sistema de alcantarillado de Brooklyn.

Peor todavía, una vez que empiezan a fluir son cada vez más extremas, hasta llegar a un punto de tal estupidez que en la mente del prospecto se enciende la alarma de “¡ALERTA DE NOVATO! ¡ALERTA DE NOVATO!”, momento para el cual toda

oportunidad de cerrar la venta ha desaparecido ya.

Después de todo, si hay algo que todos tus prospectos tendrán en común es que saben cómo deben y no deben lucir y sonar los expertos.

Los expertos dicen en su *mayoría* cosas sensatas; ocasionalmente dicen sandeces y a veces incluso sueltan disparates, pero *no* dicen tonterías. Este presunto honor se reserva a los novatos, o más exactamente a quienes lo *parecen*.

En el mundo de las ventas hay una diferencia abismal entre *ser* un experto y parecerlo, y para bien o para mal te pagan por esto último. Con ese fin, una de las maravillas del sistema de línea recta es que permite que cualquier vendedor, sea un principiante insensible o un experto de clase mundial, haga una presentación impecable en forma sistemática, dure

cuanto dure el encuentro; y el medio por el cual el sistema logra eso puede resumirse en una palabra: *libreto*.

Así es: *libreto*.

Aunque no *cualquier* libreto; aludo a los libretos de línea recta, o más precisamente a la *serie* de libretos de línea recta que operan como una unidad coherente y se extienden a todo lo largo de la presentación de ventas.

*¿Qué es un libreto de línea recta?*

Para decirlo brevemente, un libreto de línea recta es la aquilatada esencia de la venta perfecta. En otras palabras, imagina que tomas las diez mejores presentaciones que has hecho de un producto particular y que repasas cada una de ellas línea por línea, con la mira puesta en elegir los mejores pasajes de cada cual y combinarlos en una presentación ultraperfecta, la que se

convertirá en tu plantilla para todos los encuentros subsiguientes. Eso es a lo que me refiero con “libreto de línea recta”.

Se trata básicamente de todas tus mejores líneas de ventas dispuestas en el orden correcto, desde los muy importantes cuatro primeros segundos hasta el momento en que el cliente hará la compra o tú terminarás el encuentro de modo respetuoso.

En otras palabras, si el prospecto decide *no* comprar, no lo regañarás, presionarás, le colgarás el teléfono ni murmurarás maldiciones. En cambio, finalizarás la llamada de manera amigable y respetuosa y dirás algo como “Gracias por su tiempo, señor Smith, que tenga un buen día”.

En términos de los literalmente *incontables* beneficios que se derivan de un libreto de línea recta bien escrito, yo

podría dedicar dos o tres capítulos a escribir exclusivamente sobre eso; revisemos primero los beneficios más importantes, con la atención puesta en cómo operan junto con el resto del sistema de línea recta para llegar al punto en que puedas cerrar todas las ventas cerrables.

**1.** Sé que esto es obvio, pero no podía dejar de incluir el beneficio crucial de que, dure lo que dure la venta, no habrá el *menor* riesgo de que el vendedor se ponga a decir tonterías.

**2.** Podrás planear qué tonos aplicarás, lo que garantizará no sólo que realices una presentación impresionante, sino también que tomes el control del monólogo interior del prospecto y evites que haga comentarios en tu contra.

**3.** Podrás estar seguro de que, por nervioso que estés o lo novato que seas, cuando abras la boca para hablar saldrán en todo momento de ella las *mejores* palabras posibles.

**4.** Dado que ya no tienes que preocuparte conscientemente de dar con las palabras adecuadas, podrás concentrar el grueso de tu atención a la forma en que reacciona el prospecto a lo que le dices. Esto acrecentará en alto grado tu aptitud para evaluar en qué punto de la escala de seguridad se encuentra él y te alertará de cualquier tropiezo en la afinidad, a raíz de haberle dicho algo con lo que discrepa o que no le hizo gracia.

**5.** Un libreto te permitirá dar las razones lógicas perfectas de cada uno de los tres dieces mientras te aseguras de seguir

todas las reglas de la presentación de línea recta, las que en conjunto han demostrado maximizar la participación del prospecto y aumentar tu índice de cierre de ventas (tema al que volveré más adelante).

**6.** Permitirá a la gerencia de una compañía sistematizar su fuerza de ventas, ya que garantizará que los vendedores digan exactamente lo mismo a sus prospectos estén en la región que estén y se hallen dentro o fuera de la oficina. Esta *uniformidad* es crucial para desarrollar y ampliar la fuerza de ventas de una compañía, y es responsabilidad del gerente de ventas hacerla cumplir.

**7.** Reducirá los problemas legales al impedir que un vendedor exagere o haga afirmaciones falsas. Las más de las veces

un vendedor no miente ni engaña intencionalmente a un prospecto; sólo se le agotan las cosas inteligentes que decir y entonces dice tonterías. El problema es que hay dos variedades de tonterías: la primera consta de tonterías verídicas y certeras y la segunda de lo opuesto, lo cual significa que están contra las leyes de Dios y del hombre y pueden ser imperdonables si se está en una industria muy regulada.

Éstos son sólo algunos de los muchos beneficios de los que disfruta automáticamente el vendedor que usa un libreto de línea recta en cuya elaboración se hayan seguido las ocho reglas básicas para el efecto.

Pese a ello y a los incontables desafíos que aparecen sin falta alguna cuando un vendedor no nato llega a un

encuentro de ventas sin el beneficio de saber *qué* dirá antes de que tenga que decirlo, hay demasiados vendedores con un ancla negativa contra el uso de libretos.

Fluctuantes, severamente, de una leve sensación de náusea a un caso extremo de choque anafiláctico, sus reacciones negativas se basan en tres reservas: primero, que usar un libreto los hará parecer acartonados y poco auténticos (por tener un *guion* elaborado con anticipación); segundo, que sus prospectos deducirán que leen un libreto y considerarán que eso es *poco natural* o una señal reveladora de un novato, y tercero, que usar un libreto *no es ético* ni muestra de integridad, debido a su carácter artificial.

A primera vista, algunos de esos argumentos tienen sentido. Si alguien me

tendiera un guion escrito de tal forma que me hiciera ver *acartonado* o poco auténtico, yo sería el primero en tirarlo a la basura o, mejor todavía, en quemarlo y pisotearlo varias veces por si acaso.

La verdad es que hice justo eso hace ocho años en las oficinas de una sociedad de servicios financieros con sede en Londres que me contrató para que impartiera a su fuerza de ventas el sistema de línea recta. Esa sociedad contaba entonces con veinte vendedores, de tan deficiente desempeño que el director los llamaba los Transmisores de Malas Noticias de la industria.

El meollo del problema era un horrendo libreto de ventas por teléfono escrito por el gerente de ventas, un treintañero amateur cuya aptitud para vender parecía empezar y terminar con la sarta de sandeces que le había vendido al

director sobre su capacidad para dirigir una fuerza de ventas.

Como sea, ese libreto era del triple de una hoja tamaño carta y prácticamente cada centímetro estaba cubierto con letras. Las palabras habían sido *trozadas* en párrafos cortos, unos treinta en total dispuestos en una serie de círculos concéntricos unidos por flechas de diversa longitud y grosor.

Me bastaron menos de diez segundos para estar cien por ciento seguro de que ese guion era la peor porquería en la que alguna vez hubiera tenido la desgracia de posar mis ojos (y eso es mucho decir si se considera lo terrible del promedio de los libretos que no son de línea recta).

Justo antes de la pausa para comer, llamé a la fuerza de ventas, incluido el gerente, a la sala de capacitación y sin previo aviso alcé el ofensivo objeto y dije

con un tono que rebosaba veneno:

—¿Ven este libreto? ¡Es la porquería más grande que haya leído en mi vida! Es *tan* malo que les ha chupado la sangre, muchachos, hasta convertirlos en una especie de zombis asesinos —me encogí de hombros—. Por eso debe ser destruido por siempre, sin posibilidad alguna de resurrección. ¿Alguien sabe cómo se aniquila a un zombi?

—Con fuego —declaró uno de los vendedores—. ¡Hay que quemarlo!

—Exacto —confirmé—. Por eso traje esto —metí la mano a una bolsa del súper que estaba en el piso junto a mí, saqué un soplete de bolsillo de los que se usaban para encender puros y lo sostuve en alto para su pública inspección—. ¡No habrá resurrección! —estallé y sin decir otra palabra acerqué el soplete al libreto, apreté el botón de encendido y le prendí

fuego. Con gran orgullo declararé—: Un libreto debe ser una recta perfecta, no una pieza circular de esmeg...

Me interrumpió a media frase la imprevista extinción de la flama. Todo indica que el papel había sido tratado con algún tipo de capa resistente al fuego.

—¿Pueden creerlo? —mascullé—. ¡Este libreto es tan frío que ni siquiera se le puede prender fuego!

Lo tiré al suelo y salté sobre él al tiempo que la sala entera me aplaudía y vitoreaba en señal de aprobación, aunque debo decir que era toda la sala sin el gerente de ventas.

Al sentir su inminente ruina, éste se había escabullido de la sesión de capacitación mientras yo intentaba quemar su libreto y desde entonces no se le ha vuelto a ver ni a saber de él. Pero a nadie le importó, y *menos* que a nadie al

director de la compañía, quien vio con asombro que sus ventas aumentaron más de setecientos por ciento el siguiente mes. Éste fue un resultado verdaderamente impactante, me comentó en una nota de agradecimiento que recibí poco después, acompañada por un abultado cheque de bonificación con una nota adhesiva que decía:

*J:*

*¡Te mereces hasta el último centavo de esto! ¡No olvides darle su parte a Ol' Mel!*

*GS*

El “Ol’ Mel” al que se refería no era otro que Mel Gibson, célebre por su película *Corazón valiente*, y el contexto específico era una metáfora que yo había usado para explicar la relación entre un

libreto de línea recta hábilmente escrito y el dominio del arte de leer un libreto sin que parezca que se le lee.

—Supongo que todos ustedes han visto la película *Corazón valiente* —le dije a la fuerza de ventas—. Bueno, entonces conocen la escena en la que el variopinto ejército escocés aparece cubierto con faldas desgarradas y sostiene sus hachas y horquillas mientras que al otro lado del campo se halla el ejército inglés en perfecta formación, con sus arqueros e inmensos caballos e infantería, la totalidad de cuyos miembros cargan largas espadas y es obvio que los escoceses están a punto de hacerlos papilla. Todos conocen la escena de la que hablo, ¿verdad?

Asintieron con la cabeza.

—¡Bien! En ese momento llega Mel Gibson montado en su caballo y con el

rostro pintado de azul, pronuncia el famoso discurso en el que dice: “¡Hijos de Escocia! Están aquí hoy para hacer frente a trescientos años de opresión y tiranía”, bla, bla, bla... motivando increíblemente a sus soldados: habla de cómo toda su vida ha venido a desembocar en ese momento y de *que por fin* tienen la oportunidad de ser libres, tras de lo cual se lanzan con todo sobre el ejército inglés, que aniquilan en cuestión de minutos.

”Ésa es una escena increíble —dije muy convencido—. Pero déjenme hacerles una pregunta importante: ¿creen ustedes que Ol’ Mel la improvisó?

”En otras palabras, ¿piensan que Gibson, como director, dijo lo siguiente? ‘Lo que haremos aquí será alinear un par de millares de extras en ese campo de allá y yo dispondré todas las cámaras en los

lugares adecuados y esperaré a que el sol esté en el ángulo correcto; y cuando dé la indicación de actuar, llegaré con mi caballo ¡y los motivaré muchísimo para convencerlos de que se queden y aplasten a más de un inglés!’

”Si algún director hiciera algo así, imaginen lo que habría salido de la boca de Mel Gibson cuando llegó galopando al campo, ¡en especial si hubiera tomado un par de tragos!

”Claro que ningún director haría nunca algo tan imprudente. Con sólo una oportunidad para que un personaje diga lo correcto, ellos aseguran su éxito contratando a un guionista experimentado que invente los parlamentos perfectos, y también a un actor de clase mundial (Gibson no tuvo que buscar lejos cuando él mismo audicionó) que no sólo memorice sus diálogos, sino que también

use el tono y lenguaje corporal perfecto para dar vida a una escena”.

¿Cuál es la moraleja de esta historia?

En realidad hay más de una, pero lo que yo quería destacar en esa ocasión era que quien pertenece al grupo de vendedores que piensan que, por su propia naturaleza, los guiones los hacen parecer acartonados o poco auténticos — y les dificultan enormemente establecer afinidad con sus prospectos y motivarlos emocionalmente—, debe considerar el siguiente y muy simple factor.

Desde que aprendiste a hablar, cada película o programa de televisión que te ha hecho reír, llorar, gritar o dar alaridos o involucrarte tanto con los personajes que terminaste viendo la serie completa en un solo fin de semana fue *preparado con anticipación*.

De hecho, incluso los *reality shows*

que ves —los cuales se sirven de la autenticidad que procede *supuestamente* de *no tener un guion* como de una poderosa herramienta para manipular a los espectadores— se ensayan de antemano.

Los productores de esos programas no tardaron mucho en darse cuenta de que cuando no les daban a las *estrellas* un libreto de alguna clase y les permitían improvisar, el producto final era tan atroz y tedioso que el programa resultaba imposible de ver.

Así que si quieres aferrarte a la falsa creencia de que usar un libreto te hace parecer acartonado y poco auténtico, porque parecer acartonado y poco auténtico es una característica inherente al empleo de un guion, debes ignorar el hecho de que has dedicado la mitad de tu vida a reír, llorar, gritar y dar alaridos

como consecuencia de... sí, ya entendiste: ¡libretos!

La clave del éxito en este caso es doble: primero, debes volverte diestro en el arte de leer un libreto sin que lo parezca, y segundo, debes volverte diestro en el arte de escribir un libreto que te permita parecer perfectamente natural cuando lo leas.

En el argot de la línea recta llamamos a este proceso *preparación estratégica*. Es una actitud que raya en el exceso de preparación. En síntesis, la filosofía de la preparación estratégica se basa en prever todo lo que puede ocurrir en una venta y en disponer de antemano la mejor respuesta posible.

De hecho, de eso es de lo que trata el resto de este capítulo: de la elaboración y puesta en escena de un libreto de línea recta.

Comencemos por examinar las ocho cosas que distinguen a los libretos de línea recta de todos los demás. En esencia, éstos son los rasgos clave que deben estar presentes para que tu guion sea efectivo.

***Primero, tu libreto no debe ser de carga frontal.***

Un guion de carga frontal es aquel en el que revelas tus beneficios principales desde el principio, lo que te deja sin nada impresionante que decir para que el prospecto cambie de punto de vista cuando te hace la primera objeción.

Éste es uno de los mayores errores que cometen los vendedores: creer que deben mencionar todos los beneficios cuando efectúan su presentación inicial.

En consecuencia, terminan con un guion muy largo y el prospecto se desconecta antes siquiera de llegar a la mitad. La clave para escribir un libreto excelente es dosificar, no agobiar desde el comienzo.

Es como planear una casa nueva: tienes que hacerla por etapas. Primero pones la estructura, después el muro y luego la pintura. Lo mismo sucede con una venta; no puedes suponer que la cerrarás demasiado pronto. Habrá objeciones, así que prepárate para una batalla prolongada. Primero tienes que poner los cimientos.

En sustancia, los seres humanos no estamos hechos para pasar de un tirón de cero a cien kilómetros por hora. Tiene que haber pequeñas pausas durante las que podamos respirar hondo y combinar nuestras ideas. En otras palabras, debes aumentar poco a poco el nivel de

seguridad de una persona; no puedes hacerlo de una sola vez.

***Segundo, concéntrate en los beneficios, no en las características.***

Aunque es innegable que esto es básico, por alguna inexplicable razón el vendedor promedio tiende a enfatizar las características del producto, no sus beneficios.

No digo que no debas mencionar nunca una característica del producto; si no lo hicieras, lucirás ridículo por hablar únicamente de un beneficio tras otro sin brindar al prospecto el contexto para el cual se creó el beneficio. El asunto es que debes mencionar brevemente una característica y extenderte después en el beneficio, para mostrarle al cliente por

qué eso le importa en lo personal.

Recuerda que a la gente no le interesa tanto cada característica del producto; quiere saber si le hará la vida más fácil, remediará su punto débil o le permitirá disponer de más tiempo para estar con su familia.

### ***Tercero, tu libreto debe tener escalas.***

Si haces una afirmación rotunda y después otra y luego otra más, cuando llegues a la tercera todas se habrán entremezclado y perderán su eficacia. Por eso un libreto bien escrito tiene abundantes *escalas*, durante las que el prospecto interactuará contigo y confirmará que estás todavía en la misma frecuencia que él.

En otras palabras, después de que

hagas una afirmación rotunda debes afianzarla y formularle al prospecto una simple pregunta de sí o no, como “¿Me ha comprendido hasta aquí?”, “¿Me explico?” o “¿Esto tiene sentido para usted?” Al preguntar esto, no sólo mantienes al prospecto involucrado en la conversación, sino que también lo habitúas a que diga sí, lo cual crea consistencia.

Esas pequeñas escalas sirven además como inspecciones periódicas de la afinidad. Por ejemplo, si le dices al cliente: “¿Me he explicado hasta aquí?”, y él te contesta que sí, la afinidad entre ustedes se ha preservado; si, en cambio, te contesta que no, la afinidad se ha atenuado y no puedes seguir adelante con el libreto hasta que hayas aclarado las cosas. Si continuaras, el prospecto pensaría: “A este sujeto no podría

importarle menos lo que yo diga; lo único que busca es obtener una comisión”.

Así pues, en lugar de avanzar, retrocede y proporciona a tu prospecto un poco más de información relacionada con el tema, tras de lo cual deberás preguntarle de nuevo si te has explicado claramente hasta ahí. Una vez que diga que sí —lo que casi siempre hará en este caso—, puedes avanzar con seguridad.

***Cuarto, escribe como se habla, no con corrección gramatical.***

Debes expresarte de manera informal y usar términos populares, no serios ni una jerga demasiado técnica.

En otras palabras, cuando leas el libreto su contenido debe parecer totalmente natural, con una prosa que se

asemeje a la forma en que le hablas a un amigo e intentas entenderte con él emocional y no sólo lógicamente.

Del otro lado de la moneda, recuerda que de todos modos debes parecer un experto, así que en esta área hay un equilibrio por alcanzar. No lo reduzcas todo a: “Bueno, eh, eh; somos como, este... Nuestros pros y contras”, como lo haría un chico de Brooklyn sin educación, ¿no? Debes parecer culto, un experto. Sin embargo, no pretendas hablar mejor que tu prospecto y usar demasiadas frases técnicas; ése es un medio casi infalible para hacer que una persona se desconecte.

Más bien, usa coloquialismos siempre que sea posible, para que tu prosa suene chispeante y natural, pero no olvides que tu compromiso con la naturalidad se ubica en el contexto de que seas

percibido como un experto.

***Quinto, tu libreto debe fluir a la perfección.***

Cuando yo escribo un guion, hago siempre cuatro o cinco borradores antes de llegar a la versión definitiva. Eso me permite ponerlo a prueba y leerlo en voz alta para mí a fin de identificar fallas obvias en el ritmo o flujo de los diversos patrones lingüísticos. Por ejemplo, ¿hay algún trabalenguas en la prosa o las oraciones no están en equilibrio, en términos del número de sílabas o compases que contienen? ¿Hay transiciones torpes que deben pulirse?

Luego lo reescribo, corrijo los defectos que encontré y repito después el proceso hasta que estoy completamente

seguro de que cada palabra fluye como la seda.

Esto me permite confirmar que hasta un vendedor primerizo podrá usar el libreto y parecer imponente. Con ese fin, uno de los elementos clave en los que me concentro siempre es el equilibrio, en términos del número de sílabas y compases de cada oración.

Si una oración no está en equilibrio, el oído humano percibirá de inmediato que algo no suena bien y tras unas cuantas repeticiones se desconectará.

***Sexto, tus libretos deben ser honestos y éticos.***

Cuando escribes tu libreto debes preguntarte en cada oración: “¿Todo lo que digo es cien por ciento certero? ¿Lo

digo con integridad y ética? ¿O exagero la realidad? ¿Engaño a la gente? ¿Hago omisiones sustanciales de la realidad?”.

Soy el primero en admitir que en el pasado escribí guiones de los que no estoy particularmente orgulloso. No es que contuvieran muchas mentiras, sino que había serias omisiones que terminaban por ofrecer una descripción muy sesgada de las cosas.

Así que, por tu bien, confirma que tus guiones no sólo sean cien por ciento certeros, sino también que los haces con ética e integridad, lo cual quiere decir que debes tener una política de cero tolerancia en lo relativo a cosas como mentir, exagerar, engañar y omitir o a cualquier otra que no pasaría la así llamada prueba del olor.

Si formas parte de la gerencia o eres dueño de tu compañía, recuerda que si le

das a tu fuerza de ventas un libreto repleto de mentiras y exageraciones, ella lo sabe y las consecuencias serán desastrosas.

Para comenzar, difundir un libreto poco ético equivale a darle licencia a tu fuerza de ventas para que saquee la ciudad. Cuando tus vendedores arremetan por teléfono o toquen puertas, mentirán, exagerarán u omitirán datos clave cada vez que hagan una presentación, lo que se filtrará rápidamente a tu cultura corporativa y la contaminará.

De hecho, en poco tiempo tu fuerza de ventas se saldrá de control, pues inventará mentiras cada vez más descaradas y exageraciones crecientemente extremosas y acabará por desensibilizarse de su falta de ética ¡que tú empezaste!

En conclusión, no puedes

embarazarte a medias cuando se trata de la ética, así que si crees que puedes difundir un libreto engañoso sin que destruya a la larga tu cultura corporativa estás equivocado. Tus guiones deben ser precisos, rigurosos y un reflejo de tu cultura corporativa de ética e integridad.

*¡Y deben ser también muy seductores!*

Recuerda que esas cosas no son mutuamente excluyentes: tu libreto puede ser seductor y atractivo y al mismo tiempo cien por ciento ético.

En resumen, debe ser la verdad bien dicha.

***Séptimo, recuerda la ecuación general de entrada de energía, salida de beneficios.***

Justo antes de que tome una decisión de

compra, el prospecto resuelve en su mente una rapidísima ecuación para evaluar la diferencia entre, por un lado, la cantidad total de energía que tendrá que gastar para recorrer el proceso del cierre y recibir tu producto y, por el otro, el valor total de los asombrosos beneficios que le prometiste, inmediatos y futuros.

Con ese fin, si el valor de los beneficios esperados es mayor que el gasto total de energía proyectado, el cerebro del prospecto emitirá una señal de aprobación y éste podrá decidir si quiere comprar o no. A la inversa, si el valor de los beneficios esperados es menor que el gasto de energía proyectado, se activará una alarma, lo que eliminará toda posibilidad de que el cliente compre hasta que tú hayas satisfecho la ecuación.

Ésta es la ecuación de *entrada de*

*energía, salida de beneficios y se pone en juego cada vez que propones tomar el pedido, lo que incluye los momentos en que respondes a las señales de compra durante la mitad final de la venta.*

Ese principio no se registra en la mente consciente del prospecto hasta un microsegundo después de que propones tomarle el pedido, instante en el cual entra en vigor e instruye al monólogo interior del cliente que se haga esta simple pero muy incisiva pregunta: *¿De verdad esto vale la pena?*

En otras palabras: “Desde una perspectiva lógica y sensata, ¿la suma total de los beneficios que espero recibir es mayor que la suma total de la energía que tendré que gastar para recibirlos?”.

Lo que hay que comprender aquí es que aunque un resultado positivo de esta ecuación no significa necesariamente que

el prospecto comprará, un resultado negativo significa que es un hecho que *no* comprará. Esto no será *permanente*, pero mientras no consigas otra oportunidad de proponer la toma del pedido deberás adherirte a una serie de principios simples pero muy efectivos que garanticen que terminarás en el lado correcto de esta ecuación.

Permíteme explicar rápido estos principios con un ejemplo en el que volveremos a nuestros ya conocidos Bill Peterson y John Smith.

Supongamos que Bill Peterson acaba de hacerle una magnífica presentación de ventas a John Smith durante la cual le detalló los múltiples beneficios de su producto y el motivo de que sean una solución perfecta a los retos que el señor Smith enfrenta, algo con lo que éste estuvo completamente de acuerdo, dando

así a Bill todas las señales correctas durante la presentación.

Todo lo que Bill tiene que hacer *ahora* es tender el escenario del cierre y explicar los diversos pasos que el señor Smith debe dar para mantener el balón en movimiento y proponerle después la toma del pedido.

Con este fin, Bill le dice al señor Smith:

“Ahora, John, necesito que me dé primero su nombre completo, número de seguro social, dirección y número de licencia para conducir; que vaya después a la oficina de correos y adquiera un timbre especial de primera clase; que saque luego una fotocopia de su licencia y vaya a la notaría a certificarla, para que después vaya al banco a comprar un cheque certificado...”.

Una vez que el señor Smith haya

saltado una docena de aros y un anillo de fuego, podrá obtener todos los maravillosos beneficios que Bill le aseguró que le brindaría su producto.

Es obvio que he exagerado un poco, aunque no mucho. La mayoría de las compañías se extravían en este aspecto y emplean escenarios de cierre de ventas que obligan al prospecto a gastar tanta energía que es casi imposible que acabe en el lado correcto de la ecuación.

Dicho sea de paso, no olvides nunca que básicamente el dinero no es otra cosa que energía almacenada. En esencia, gastas energía cuando te ocupas en algún tipo de trabajo, por el cual recibes dinero a cambio. Por supuesto que una parte de ese dinero se usa para solventar gastos básicos —alimentación, techo, ropa, gastos médicos, pago de cuentas—, mientras que el resto se deposita en el

banco, donde representa energía almacenada que puedes retirar como quieras sin previo aviso.

En consecuencia, cuando le pides a alguien que actúe y te remita dinero que ha ganado con su esfuerzo, le estás pidiendo que gaste su energía almacenada, así que debes compensar ese gasto de energía destacando los valiosos beneficios que recibirá a cambio.

En concreto, debes cristalizar el hecho de que una vez que el prospecto te diga que sí recibirá gran número de valiosos beneficios y de que la cantidad de energía que tendrá que gastar será considerablemente menor.

Por cierto, una compañía que hace esto casi a la perfección es Amazon. Con su opción de compra en un solo clic le ha facilitado tanto al cliente recibir los beneficios de un producto que uno siente

que es mucho lío comprar en otro lado.

Más reveladoramente aún, Amazon descubrió que si sus clientes se ven forzados a hacer clic siquiera una vez más para ir a otra página pierde un importante porcentaje de compradores y que si un cliente tiene que hacer clic por *tercera* ocasión la tasa de conversión se desploma. Así de importante es esta ecuación para que la gente tome una decisión positiva de compra.

Regresemos al ejemplo de Bill Peterson y John Smith, pero esta vez cambiemos el patrón lingüístico en reflejo de un escenario de cierre distinto:

“Echar a andar esto es muy simple, John. Sólo es cuestión de su nombre, cierta información básica y todo lo demás lo manejamos nosotros hasta el final. Así que cuando usted combine *eso* con [beneficio #1], [beneficio #2] y

[beneficio #3], créame que su único problema será que no haya comprado más. ¿Le parece bien?”.

Éste es un cierre de muy baja entrada de energía y una enorme salida de beneficios y puede adaptarse fácilmente a cualquier industria.

No obstante, debo señalar que a veces te verás en una situación en la que el proceso o el producto que vendes no sea tan simple de poner en marcha. Un ejemplo podría ser la banca o la obtención de una hipoteca, donde hay muchos aros que saltar y mucho papeleo.

Pero aunque no puedas decir que algo es simple cuando en realidad es muy complicado, puedes aclararle al prospecto que harás todo lo que esté a tu alcance para simplificarle lo más posible el proceso.

Antes de continuar pasemos

velozmente al proceso de cómo manejar las señales de compra cuando surgen en la mitad final de la venta. En otras palabras, cuando el prospecto esté cada vez más seguro de los tres dieces te dará señales de que le interesa comprar bajo la forma de preguntas sobre el proceso del cierre.

Por ejemplo, podría preguntar: “¿Cuánto tiempo dijo usted que me llevaría esto?”, “¿En cuánto tiempo recibiré el producto?” o “¿En cuánto tiempo empezaré a ver resultados?”. Éstos son sólo algunos ejemplos de las señales de compra más comunes.

Digamos que ya propusiste una vez tomar el pedido, estás en medio de un patrón de ejecución de ciclos y el prospecto te pregunta de repente: “¿Podría repetirme el precio, por favor?”, a lo que tú contestas: “Son nada más tres

mil dólares” y no dices más.

Acabas de cometer un harakiri de ventas.

¿Por qué?

Lisa y llanamente, porque acabas de crear un escenario en el que entran tres mil dólares de energía y del que salen cero beneficios; y no porque esos beneficios no existan —¡claro que los hay!—, sino porque olvidaste recordárselos al prospecto al tiempo que le pedías hacer uso de sus reservas de energía.

En otras palabras, el hecho de que hayas detallado los beneficios tres o cuatro minutos antes, cuando le propusiste tomar el pedido por primera vez, no vale para la ecuación de entrada de energía, salida de beneficios de unos minutos más tarde, cuando tu prospecto te da una señal de compra.

Para decirlo de otra manera, los seres humanos tenemos una memoria muy corta para el efecto equilibrador de los beneficios. Por tanto, tú debes repetir esos beneficios, aunque más breve y sucintamente, cada vez que saques a colación el gasto de energía.

La forma adecuada de responder a la señal de compra “¿Podría repetirme el precio, por favor?” es entonces:

“Es un desembolso de efectivo de sólo tres mil dólares, por el que recibirá [beneficio 1], [beneficio 2] y [beneficio 3] en un proceso que, como ya dije, es muy simple de iniciar, así que aunque a usted le fuera la *mitad* de bien que al resto de mis clientes, su único problema será que yo no le haya llamado seis meses antes para que empezara entonces. ¿Le parece bien?”.

Es así como cierras una venta.

Usé la expresión “desembolso en efectivo” en lugar de “costo” a fin de reformular el asunto; usé la palabra “sólo” como atenuante en relación con los tres mil dólares; le recordé brevemente al prospecto los tres beneficios principales para compensar el gasto de energía de tres mil dólares; reiteré la sencillez de la puesta en marcha y transité a un cierre suave con el uso del patrón de tres tonos de seguridad absoluta, completa sinceridad y hombre razonable, tonalidad esta última que empleé en mis tres últimas palabras: “¿Le parece bien?”.

*Entonces cerré la boca.*

***Y octavo, un libreto de línea recta forma parte de una serie de libretos.***

De hecho, podría haber hasta cinco o seis guiones que te conduzcan de la apertura al cierre de la venta. Por ejemplo, tendrás uno que se ocupe de los muy importantes cuatro primeros segundos y que incluya después tus preguntas de calificación y tus transiciones. Segundo, tendrás otro que aborde el cuerpo principal de la presentación y que concluya con la primera vez que propones tomar el pedido. Tercero, tendrás varios libretos de refutación con las bien pensadas respuestas que preparaste para las objeciones que oirás. Y cuarto, tendrás una serie de guiones de ejecución de ciclos con los diversos patrones lingüísticos que te permitirán repetir algunos ciclos para que lleves a tu prospecto a niveles de seguridad cada vez más altos.

Esto nos conduce a un aspecto *muy*

importante del proceso de ventas, con gran impacto en cómo elaborar y poner en escena cada uno de los libretos mencionados en términos de su extensión, amplitud y tiempo dedicado a repetirlo para refrescar la memoria del prospecto.

Me refiero al asunto del tipo de sistema de llamadas que emplearás: ¿cuántas veces piensas hablar con tu prospecto antes de que le propongas por primera ocasión tomarle el pedido? ¿Una, dos, tres, cuatro?

Cualquiera que sea el caso, la lógica de usar un sistema con dos o más llamadas es que cada llamada o visita previa, sea en persona o por teléfono, constituya un trampolín para iniciar la siguiente llamada con un estado de afinidad más firme y una idea más clara de las necesidades y puntos débiles del

prospecto, a raíz de la inteligencia que reuniste en las llamadas previas. Esto le dará *al prospecto* la oportunidad de revisar los documentos o links que le hayas enviado o de hacer su propia investigación para aumentar su nivel de seguridad en cada uno de los tres dieces.

No es mucho lo que puedes hacer en tres llamadas que no hayas podido hacer en dos, así que cada vez que yo asesoro a una compañía que usa un sistema de tres llamadas, siempre hago que *pruebe* al menos el sistema de dos, además de enseñarle el resto del sistema de línea recta, que fue para lo que me contrató. Al final, son muy raras las pruebas que no exhiben los beneficios de usar el sistema de dos llamadas, así no sea por otra razón que por lo difícil de ponerse en contacto tres veces con un prospecto dentro de los límites del ciclo de ventas.

En otras palabras, cada producto o servicio tiene su ciclo de ventas predeterminado, con un número fijo de días entre las llamadas. En cierto momento, cuando un prospecto ha excedido el límite del número de días entre las llamadas, la pista va a dar a una pila en espera y más tarde se asigna a otro miembro de la fuerza de ventas, luego de un periodo de entre tres y seis meses o hasta un año; después de ese lapso, la reducción en el índice de cierre de ventas se vuelve insignificante.

Esto evita la contraproducente conducta de perseguir a un prospecto una y otra vez, lo cual es propio de un vendedor ajeno a la línea recta, aun si para cualquier otro ser humano sería obvio que el prospecto elude la llamada cuando aparece en el identificador de su teléfono.

Lo mismo vale para un sistema de cuatro llamadas, pese a que es tan contraintuitivo (aun para un gerente de ventas deficientemente capacitado) que cada vez que yo tropiezo con uno hay una razón válida de que la venta se haya prolongado tanto. Esto se relaciona casi siempre con la realidad de tener que tratar con múltiples decisores, lo que obliga al vendedor a ascender por el escalafón y cerrar la venta con cada uno de ellos hasta obtener la aprobación del último.

La otra razón común es un producto particular que fuerza al comprador a comprometer una significativa cantidad de sus recursos —sea tiempo, dinero, mano de obra o los tres— para integrar el nuevo producto a sus operaciones; así, antes de que firme en la línea punteada él precisa de un alto grado de deliberación y planeación estratégica.

Por ejemplo, en un sistema de cuatro llamadas un resultado exitoso para la tercera podría ser que el prospecto acepte firmar una carta de intención y, de ser necesario, un acuerdo de confidencialidad, a fin de que él y su equipo puedan analizar más de cerca el *funcionamiento interno* del producto — proceso formalmente conocido como “debida diligencia”— para confirmar que todo coincide con lo ofrecido.

Además, éste es también el momento en la venta en que tienden a involucrarse los abogados de *ambas* partes, con objeto de revisar los cambios de cada cual, pues lo que comenzó como un acuerdo simple y directo se complica hasta la locura al tiempo que se acumulan los honorarios legales.

Aunque la mayoría de los abogados son razonablemente honestos, hay

muchos todavía con la afición de facturar de más, así que ten cuidado, ¡*sobre todo* si tu comisión está ligada a la rentabilidad general de la venta! Si éste es el caso, encárgate de que alguien competente peine bien cada factura y negocie todo lo que parezca aun ligeramente sospechoso (¡porque éste es uno de esos casos en los que si hay humo, hay fuego!).

De cualquier forma, una vez que el equipo del prospecto da su aprobación con base en su debida diligencia y que los abogados han extraído la apropiada cantidad de carne de los huesos de todos, estás en condiciones de cerrar de verdad la venta, lo que suele implicar la firma de un acuerdo o contrato definitivo y el intercambio de una suma monetaria predeterminada.

Lo más importante por recordar a lo largo de todo este proceso es que

mientras no se firme un acuerdo definitivo ni el dinero cambie de manos, la venta no está cerrada, lo que significa que deberás mantenerte en contacto con el prospecto y hacer todo lo posible por conservar sus tres dieces en el nivel más alto posible. Esto incluye enviarle testimonios de otros clientes satisfechos; artículos de revistas especializadas, periódicos y revistas generales que refuercen la idea de que ha tomado la decisión correcta, y ocasionales correos electrónicos y llamadas incidentales para reafirmar su mutua afinidad conforme el proceso se prolonga.

No puedo sobreestimar la drástica reducción que esto producirá en el número de ventas que terminan por frustrarse durante el periodo de espera. Y aunque por lo general pasan de cuatro a seis semanas para completar el proceso,

éste *puede* alargarse hasta tres meses si se involucra ese tipo especial de abogados y al prospecto no le urge cerrar la venta.

No obstante, siempre que mantengas lo más alto posible su nivel de seguridad, las cosas terminarán bien, cerrarás la mayoría de las ventas que lleguen tan lejos y recibirás tu comisión, que más vale que sea sustancial si se considera lo mucho que se prolongó la venta y todas las dificultades por las que tuviste que pasar para lograr cerrarla.

Es imposible saber qué tan sustancial será tu comisión sin conocer todos los detalles, pero baste decir que si no alcanza los miles de dólares por una venta que tardó seis meses en cerrarse, sería mejor que dispusieras en compensación de un sólido salario base.

Sin embargo, hay demasiadas variables en juego —el país donde vives,

qué se considera normal en la industria, tu oportunidad de ascenso en la compañía donde trabajas, si te gusta lo que haces— para que yo pueda darte sobre tu compensación una referencia que no sea nada más una conjetura informada.

Lo importante es que, durante el periodo de espera, todas tus comunicaciones con tu “casi” nuevo cliente ocurran desde una posición de fuerza, lo cual quiere decir que, por lo que a ti respecta, la venta ya está cerrada y te enlazas con el cliente con la mira puesta en establecer una relación de largo plazo y hacer más negocios a futuro. De otra manera, parecerás desesperado y conseguirás el efecto opuesto.

Más allá de esos dos ejemplos, un sistema de más de tres llamadas será resultado de un proceso de ventas defectuoso administrado por un gerente

igualmente imperfecto, que no hace sino ver cómo un equipo de vendedores siempre inexpertos se da de topes contra la pared mientras intentan comunicarse cuatro veces con la misma persona antes de poder tomarle el pedido. Después de todo, si hubiera un individuo experimentado en la fuerza de ventas primero sugeriría y después exigiría que se les permitiera reducir el número de llamadas a tres o menos; y sólo para que lo sepas, esa exigencia va acompañada casi *siempre* por una rebelión de la fuerza de ventas encabezada por el vendedor experimentado, quien se vale de la nube de desesperación que pende como gas sarín sobre una fuerza de ventas ineficiente, lo cual envenena su corazón y su mente y destruye su ánimo colectivo.

A la luz de esto, así seas el dueño, el gerente de ventas o un mero vendedor,

debes prestar mucha atención al número de llamadas en tu ciclo de ventas, con la mira puesta en reducirlas lo más posible. La forma más segura y efectiva de hacer esto es eliminar una por una las llamadas hasta llegar al punto en que un decremento en tu índice porcentual de cierre de ventas no sea compensado por un mayor número de ventas cerradas (debido al gran aumento en el número de llamadas hechas para cerrar ventas en contraste con las realizadas para preparar la llamada siguiente).

## EL PODER DE LOS PATRONES LINGÜÍSTICOS

Como se explicó en el capítulo 2, la línea recta es básicamente una representación visual de la venta perfecta, en la que todo

lo que dices y haces y todas las razones que das de que el prospecto deba comprar tu producto merecen de éste un inequívoco sí hasta el momento en que propones tomar el pedido y él acepta cerrar la venta.

Además, cada palabra que sale de tus labios ha sido específicamente diseñada para contribuir a una meta general, la de aumentar lo más posible el nivel de seguridad del prospecto en cada uno de los tres dieces, hasta un 10 en la escala.

En términos del orden en el que procederás a crear seguridad, debes seguir siempre el mismo protocolo, que es:

- ◆ **El producto primero**
- ◆ **Tú, el vendedor, en segundo lugar**
- ◆ **Y la compañía que está detrás del**

## producto en tercero

En términos de la división entre lógica y emoción, siempre elaborarás primero las perfectas razones lógicas y después las perfectas razones emocionales.

¿Por qué?

Porque al producir *primero* las perfectas razones lógicas, satisfacerás al detector de sandeces de tu prospecto, lo que te permitirá motivarlo emocionalmente.

Harás esto a través de una serie de libretos de línea recta hábilmente confeccionados, lo que garantizará que *sepas de antemano* justo lo que vas a decir antes de que tengas que decirlo, y esos libretos contendrán patrones lingüísticos, pequeñas porciones de información diestramente trabajadas, cada una de las cuales persigue una meta

específica.

Por ejemplo, hay patrones diseñados para crear seguridad lógica y otros diseñados para crear seguridad emocional; hay patrones diseñados para crear seguridad en cada uno de los tres dieces y hay uno para reducir el umbral de acción de una persona y otro para agudizar su debilidad.

En resumen, hay un patrón para todo.

En la mitad inicial de la venta, tus patrones lingüísticos sirven como anclas para cada paso de la sintaxis y son un aspecto importante para asegurar un resultado exitoso. En la mitad final de la venta, tus patrones lingüísticos serán el fundamento mismo del proceso de ejecución de ciclos y todo lo que digas girará alrededor de ellos.

En tu patrón de apertura simplemente te presentas, presentas a tu compañía y

explicas el motivo de tu llamada con el tono y lenguaje corporal adecuados para establecerte como un experto, a fin de que tomes el control de la conversación y empieces a desplazar al prospecto por la línea recta, de la apertura al cierre. Hay tres reglas básicas para crear una introducción efectiva. Supondremos una llamada telefónica:

- ◆ **Muéstrate entusiasta desde el principio.**
- ◆ **Habla siempre de manera informal. Por ejemplo, no digas “Hola, ¿se encuentra el señor Jones?”, sino “Hola, ¿está John?”.**
- ◆ **Preséntate y presenta a tu compañía en el primer par de oraciones; repite el nombre de tu compañía en ese mismo lapso.**

- ◆ **Usa palabras sugestivas como “drásticamente”, “explosivo”, “de más rápido crecimiento”, “más respetado”. Estas palabras avanzan un largo trecho para conseguir la atención de alguien y establecerte como un experto.**
- ◆ **Emplea tus justificadores (que examiné en el capítulo 10).**
- ◆ **Pide permiso para iniciar el proceso de calificación.**

Tu patrón siguiente te permitirá transitar sin contratiempos a la fase de recopilación de inteligencia e incluirá pedir permiso a tu prospecto para hacerle todas las preguntas que quieras, formuladas en el orden correcto, junto con anotaciones que indican el tono por aplicar a fin de que obtengas la respuesta más completa posible. Por supuesto, te

empeñarás en escuchar con atención cada respuesta del prospecto, para forjar gran afinidad tanto en el nivel consciente como en el inconsciente.

He aquí algunos ejemplos de preguntas generales que pueden utilizarse en prácticamente cualquier industria:

***¿Qué le agrada o desagrada de su actual proveedor?***

Por lo común, un prospecto dispondrá de una fuente en vigor o ya usará un producto similar y tú no eres el primero que intenta venderle un nuevo producto de esa naturaleza. Ésta es una pregunta muy eficaz.

***¿Cuál es su principal dolor de cabeza en su actividad?***

Aquí tienes que ser muy cuidadoso con tu tono, ya que éste es tu primer intento

directo de identificar la debilidad del prospecto. Por ejemplo, si dices con displicencia: “¿Cuál es su principal dolor de cabeza, John? ¡Vamos, dígamelo!”, darás a entender que no te importa. El tono adecuado debe transmitir sinceridad, interés y el deseo de ayudar a remediar el punto débil de John. Cuando él empiece a hablar de eso, deberás agudizar su dolor mediante las interrogantes siguientes:

“¿Cuánto tiempo hace que eso sucede?”, “¿Parece que mejora o empeora?”, “¿Cómo se ve en dos años?” “¿Cómo ha afectado esto a su salud o a su familia?”.

En esencia, debes hacer hablar a tu prospecto de su punto débil. Este tipo de preguntas tendrá gran impacto para abrir la mente del prospecto a nueva información, que ahora evaluará en relación con su debilidad.

***¿Cuál sería su programa ideal si pudiera diseñarlo?***

Esta interrogante es muy útil en algunas industrias y no se aplica a otras. La clave es usar un tono lógico, como de científico, no un tono de empatía.

***¿Cuál es para usted el factor más importante de todos los que hemos mencionado?***

Debes descubrir la necesidad principal de tu prospecto, porque es la que tendrás que satisfacer para saciar sus expectativas.

***¿He cubierto ya con mis preguntas todo lo que más le importa a usted?***

Tu cliente pensará bien de ti, no mal, si le preguntas esto, siempre que hasta ese momento hayas hecho un trabajo profesional. También podrías decir: “¿Pasé por alto algo? ¿Puedo hacer algún

ajuste a esta solución para adecuarla a usted?”.

Esto nos lleva al final de tu introducción —en el que transitarás al cuerpo principal de la presentación de ventas—, así que hagamos una breve recapitulación de sus diversos patrones lingüísticos:

- 1. Cuando te presentes, recuerda hablar de manera informal y mostrarte siempre optimista y entusiasta.**
- 2. El patrón siguiente debe obtener como respuesta “Así es, en efecto” “Como usted recordará, nos conocimos la noche del jueves pasado en el hotel Marriott”, “Como recordará, le envié una tarjeta hace unas**

**semanas” o “Hemos seleccionado a personas en su área...”.**

**En suma, intentas vincular esta llamada con la ocasión en que conociste al prospecto o en que él actuó, llenando una tarjeta o haciendo clic en una página de internet.**

- 3. El patrón siguiente es muy importante y la razón de la llamada, tu *justificador*. En concreto, éste crea una razón válida de que hayas llamado en ese momento y aumentará drásticamente tu índice de conformidad.**
- 4. A partir de aquí entras en la porción de calificación de tu libreto y empezarás por pedir**

**permiso para hacer preguntas. Éste es otro ejemplo del uso de justificadores, esta vez con la palabra “para”. “Sólo un par de preguntas rápidas para no hacerle perder tiempo”. Explicas de este modo por qué tienes que formularle breves preguntas al prospecto: para no hacerle perder tiempo. Pide permiso siempre para calificar.**

- 5. La última parte de la apertura es siempre la transición. “Con base en todo lo que me dijo, esto es muy adecuado para usted”. Ésta será una ancla para ti; deberás saberla de memoria.**

En lo relativo al cuerpo principal de tu presentación, no puedo brindarte los

patrones lingüísticos precisos, ya que varían mucho de una industria a otra. Dicho esto, cuando una compañía me contrata para impartir un curso de ventas, pido a cada vendedor que cree tres o cuatro patrones lingüísticos para cada uno de los tres dieces y los junto después para escoger el mejor, con el cual crear un libreto maestro.

Si te es posible, te recomiendo ampliamente que hagas eso mismo; recluta a otros vendedores de tu oficina para realizar en grupo este ejercicio.

Con ese fin, permíteme contribuir a tu éxito ofreciéndote un puñado de útiles pautas y sugerencias para crear patrones lingüísticos destinados al cuerpo y cierre de tu presentación.

## **1. Cuando termines la transición anterior, tus primeras palabras**

**en el cuerpo principal deberán ser el nombre exacto del producto, proceso, programa o servicio que ofreces. He aquí un ejemplo, que escribí para la película *El lobo de Wall Street*:**

**“Nombre de la compañía... Aerotyne International. Se trata de una compañía de vanguardia de alta tecnología con sede en el Medio Oeste de Estados Unidos a la espera de la inminente aprobación de la patente para una nueva generación de radares detectores con grandes aplicaciones bélicas y civiles.”**

- 2. El siguiente patrón lingüístico no debe ser de más de uno o dos párrafos y se concentrará en un beneficio que satisfaga**

**directamente la necesidad del cliente (sólo menciona esta característica). De ser posible, usa comparaciones y metáforas que ilustren este punto, ya que son mucho más efectivas que los datos y cifras por sí solos. Además, intenta vincular éticamente este patrón con una persona o institución confiable, como Warren Buffett o J. P. Morgan. (Indaga también si tu compañía conoce a alguna persona de alto perfil que haya usado tu producto a su entera satisfacción.) La conclusión es que siempre que puedas apoyarte en la credibilidad de una persona o institución respetable, deberás incluirla en tu presentación.**

- 3. Concluido el patrón anterior, pregunta: “¿Todo va bien hasta aquí?” o “¿Me he explicado correctamente?”. Avanza sólo si el prospecto dice que sí; de lo contrario, dañarás la afinidad y entrarás a la zona de muerte. Pero una vez que él esté de acuerdo contigo, ¡pum!, has culminado un patrón lingüístico completo.**
  
- 4. Repite ahora los pasos dos y tres y luego una vez más, pero hasta ahí, o correrás el riesgo de abrumar al cliente. ¡Recuerda que tu presentación es de progreso paulatino, no de carga frontal!**
  
- 5. Al transitar al cierre, genera**

**algún tipo de apremio, o sea, el motivo de que el cliente deba comprar ahora. Si tu industria no cuenta con mucho apremio inherente, emplea al menos la escasez tonal para producirlo, pero no crees una premura falsa; eso no es correcto.**

- 6. Para pasar del cuerpo principal al cierre se comienza con un patrón de transición que explique lo simple que es iniciar el proceso de compra (ésta es tu ecuación de entrada de energía, salida de beneficios).**
- 7. Después propón directamente tomar el pedido, sin rodeos. La razón de que subraye esto es que tras haber dedicado los últimos**

**diez años a capacitar a fuerzas de ventas en todo el mundo, he descubierto que la inmensa mayoría de los vendedores no insisten en la toma del pedido. Le dan la vuelta al asunto o lo dejan al arbitrio del cliente, como si esperaran que éste les diga sin más ni más que quiere comprar. Lo cierto es que la mayoría de los estudios fijan el número óptimo de veces en que un vendedor debe proponer la toma del pedido entre cinco y siete.**

Discrepo firmemente de ello, pues asocio tal número con vendedores mal capacitados que ejecutan el proceso de cierre en forma muy ineficiente. Tres o cuatro veces deberían bastar cuando usas el sistema de línea recta. Recuerda que no

se trata de presionar a la gente para que tome malas decisiones, sino de usar el sistema de línea recta para crear gran seguridad en la mente del prospecto, en el nivel lógico y emocional, y para proponer después tomarle el pedido de modo amable y sin presiones.

He aquí un patrón lingüístico clásico para un cierre:

“Deme una oportunidad y créame que si tengo incluso la mitad de la razón, su único problema será que yo no le haya llamado hace seis meses para que comenzara entonces. ¿Le parece bien?”.

Así que ahí lo tienes: el marco básico para elaborar libretos de clase mundial que te destinen a cerrar gran cantidad de ventas.

Una vez que concluyes el proceso de elaboración de un libreto y finalizas tu borrador, sólo restan dos cosas por hacer:

## *Capacitarte y ejercitarte.*

No te imaginas lo útil que te será darte tiempo para leer tu guion en voz alta y no dejar de practicar hasta que llegues a un nivel de competencia inconsciente, donde literalmente conozcas de memoria tu libreto.

No supongas que lograrás eso a la perfección la primera vez, pero la redacción de libretos tiene un alto factor de suficiencia, lo que significa que aun si eres apenas *bueno* para escribir libretos, esto elevará drásticamente tu índice de cierre de ventas.

Una pregunta que siempre me hacen es: “¿Cuándo debo usar mi libreto?” Mi respuesta es: “¡SIEMPRE!”.

Debes usar *siempre* un guion, sea que vendas en persona o por teléfono. *¿Cómo se usa un guion cuando se vende en persona?*, te preguntarás.

Muy fácil: aprendiéndolo de memoria.

Como ya dije, yo quiero conocer tan bien mis libretos que pueda llegar más allá de las palabras. Recuerda que diez por ciento de la comunicación humana ocurre con palabras y que el noventa por ciento restante es cuestión de tono y lenguaje corporal. Cuando memorizo mi guion, libero mi mente consciente para que se concentre en ese noventa por ciento.

Así que te exhorto a que releas tus libretos para confirmar que todos sus patrones lingüísticos y transiciones sean perfectos. Esto te consumirá un poco de tiempo, pero te aseguro que vale la pena.

## CAPÍTULO 12

---

# EL ARTE Y LA CIENCIA DE LA EJECUCIÓN DE CICLOS

Desde el día que inventé el sistema de línea recta, uno de los principios básicos que he infundido en el corazón y la mente de todas las personas a las que he capacitado es que la venta no comienza de verdad hasta *después* de que el prospecto hace la primera objeción; sólo

*entonces* tienes la oportunidad de subirte las mangas y ganarte tu sustento.

Sea cual sea el producto que vendes, hay solamente tres formas posibles de que el prospecto responda la primera vez que le propongas tomarle el pedido.

Puede decir:

◆ ***Sí, lo que significa que la venta está cerrada y es momento de empezar el papeleo y recolectar el pago.***

En esencia, éstas son las *ventas fáciles* de las que hablé en el capítulo 2, en las que el cliente básicamente ya está *convencido de comprar* antes de que se inicie el encuentro. Como vendedores, estas ventas nos fascinan, pero desde un punto de vista práctico son demasiado raras para considerarlas un resultado esperado.

La clave aquí es controlar tus expectativas.

Aprecia las ventas fáciles cuando aparezcan, sin *esperar* que lleguen. Esto garantizará que emprendas la mitad final de la venta con el mismo nivel de seguridad y mentalidad positiva que tenías cuando acometiste la mitad inicial.

◆ **No, lo cual quiere decir que el prospecto *no está interesado* y es momento de terminar el encuentro y pasar al prospecto siguiente.**

Si seguiste correctamente los pasos de la sintaxis de línea recta, en realidad no deberás recibir casi nunca un franco “No me interesa” en este punto de la venta. Después de todo, ya habrás eliminado a los prospectos que indicaron justo eso

durante la fase de recopilación de inteligencia.

En otras palabras, los únicos prospectos que deberían estar presentes en esta etapa son aquellos cuyas respuestas a tus preguntas de recopilación de inteligencia establecieron que no sólo estaban interesados en tu producto, sino también que lo necesitaban y podían permitírselo.

Así pues, desafía toda lógica que alguien que fue aprobado en todas las instancias dé repentinamente un viraje completo cuando le presentas una serie de beneficios que responden a la perfección a sus necesidades.

En términos de porcentajes exactos, no esperes recibir una negativa rotunda más de uno o dos por ciento de las veces, lo que también se aplica a las ventas fáciles.

◆ **O quizá, lo cual significa que el prospecto se halla entre dos aguas y podría seguir cualquier dirección. Quizá consta de todas las objeciones comunes que los vendedores reciben durante la mitad final de la venta. En total, son entre doce y catorce, aunque la mitad son meras variaciones de dos de ellas.**

Las enlisté ya en el capítulo 2, pero por comodidad y para refrescar tu memoria he aquí otra vez las más comunes:

“Déjeme pensarlo”; “Le llamaré después”; “Envíeme más información”; “No dispongo de liquidez en este momento”; “Trabajo con otra fuente [agente o proveedor]”; “Es una mala época del año [periodo de presentación

de declaración de impuestos, vacaciones de verano, temporada navideña o fin del año fiscal]”, y “Debo hablar con otra persona [cónyuge, abogado, contador, socio o asesor financiero]”.

## EL ARTE DE LA DESVIACIÓN

Supongamos que eres un corredor de bolsa que llama en frío a inversionistas acaudalados para tratar de convencerlos de abrir una cuenta en tu casa de bolsa, XYZ Securities. Las acciones que recomiendas para la operación inicial son las de Microsoft, con un valor actual de treinta dólares por título, mientras que el monto mínimo de una cuenta nueva en tu empresa es de tres mil dólares, o cien acciones de Microsoft.

Con base en un sistema estándar de

dos llamadas, tu índice de cierre es de treinta por ciento —es decir que cierras tres de cada diez ventas con prospectos a los que localizas por teléfono una segunda vez— y noventa por ciento de ese treinta hace la compra después de tu tercer o cuarto intento de tomarle el pedido.

De principio a fin, tardas tres minutos en recorrer la mitad inicial de la venta y entre diez y quince minutos en recorrer la mitad final, y aunque la mitad inicial podría parecerte inusualmente breve, hay que recordar que con un sistema de dos llamadas prácticamente toda tu recopilación de inteligencia y forja inicial de afinidad concluye en la primera llamada, lo que te brinda una ventaja significativa para la segunda.

Esto no quiere decir que no tengas que dedicar al menos un *poco* de tiempo

a volver a interesar al prospecto cuando emprendes la segunda llamada, pero este proceso no debería llevarte más de un minuto, en contraste con los cinco o *siete* minutos que tardaste en realizar la llamada inicial.

Específicamente, el proceso de volver a interesar consiste en que conduzcas a tu prospecto, Bill Peterson, por los pasos siguientes:

- 1. Comienza tu introducción saludando a Bill con su nombre propio y vuelve a presentarte rápidamente —con tu nombre y apellido, el nombre de tu compañía y su ubicación—, para preguntarle a Bill después cómo está. Recuerda que desde tu primerísima palabra tu tono debe ser positivo y optimista, con**

**un *dejo* de entusiasmo contenido.**

- 2. Recuérdale que hablaron un par de días o semanas atrás y que le mandaste por correo electrónico algo de información sobre tu compañía. No —*repito: no*— le preguntes si la recibió o tuvo oportunidad de revisarla; es muy probable que diga que “no” en al menos uno de estos casos, lo que le ofrecerá una salida fácil del encuentro. Para evitar esto, pregúntale si recuerda esa conversación, a lo que muy probablemente contestará que sí.**
- 3. Una vez que lo haga, explícale brevemente que la última vez que hablaron te pidió que volvieras a llamarle cuando llegara a tu**

**escritorio una extraordinaria idea de inversión.**

- 4. Si dice que no te recuerda, muéstrate un poco sorprendido pero alude al hecho de que sin duda recibe muchas llamadas y correos cada día, pese a lo cual tú te atreviste a llamarle y mandarle información por correo, si bien eran sólo unos cuantos antecedentes de tu empresa. Da entonces el tercer paso: recuérdale que te pidió que le llamaras cuando tuvieras una buena idea de inversión.**
- 5. Explica que en tu escritorio acaba de aparecer algo que es una de las mejores cosas que hayas visto en mucho tiempo, y**

**que si tiene sesenta segundos te gustaría compartir la idea con él.**

- 6. Termina tu introducción preguntando “¿Tiene un minuto?” con el tono de hombre razonable.\*<sup>1</sup>**

He aquí el proceso de volver a interesar en formato de libreto, en el que aparecen también las respuestas habituales del cliente:

**TÚ:** Hola, ¿está Bill?

**TU PROSPECTO:** Sí, soy yo.

**TÚ:** ¿Qué tal, Bill! Soy John Smith, de XYZ Securities, en Wall Street. ¿Cómo te va?

**TU PROSPECTO:** Bien.

TÚ: ¡Fantástico! Como recordarás, Bill, hablamos hace unas semanas y yo te mandé un correo electrónico con algo de información sobre mi compañía, XYZ Securities, junto con varios links a algunas de nuestras más recientes recomendaciones de acciones. ¿Lo recuerdas?

TU PROSPECTO: ¡Ah, sí!, *creo* que sí.

TÚ: ¡Muy bien! La última vez que hablamos, Bill, prometí que te buscaría de nuevo cuando recibiera una idea de inversión con mucho

potencial y bajo riesgo. Bueno, la *razón* por la que te llamo hoy es que en mi escritorio *acaba* de aparecer algo así, quizá lo mejor que he visto en los últimos seis meses. Si tienes sesenta segundos me gustaría compartir contigo esta idea. ¿Tienes un minuto?

Eso es todo.

Con una transición suave, pasarás después al cuerpo principal de tu presentación, siguiendo las reglas y lineamientos que se expusieron en el capítulo anterior, sobre la elaboración de libretos, y cerrarás la mitad inicial de la venta proponiendo por primera vez

levantar el pedido, en términos *directos* y *decididos*, es decir, sin remilgos ni rodeos; debes proponerlo francamente y decir algo así como “Bill, esto es lo que debes hacer: elegir un bloque de diez mil acciones de Microsoft, a treinta dólares cada una. Es un desembolso en efectivo de trescientos mil dólares, o la mitad de eso con margen...”, con lo que concluirás tu patrón de cierre.

Ésa es sin duda una inversión mucho mayor de la que esperas en última instancia que tu prospecto haga; sin embargo, al pedirle un compromiso tan grande en la primera ronda tienes la oportunidad de reducir poco a poco esa suma en cada nuevo intento de cierre, dosificando dichas reducciones de tal modo que en tu intento final de cierre pidas a tu prospecto el requisito mínimo de tu empresa para abrir una cuenta.

En el argot general de ventas, esta estrategia se llama venta escalonada y es una eficaz herramienta de cierre para productos cuyo monto de compra puede subir o bajar con facilidad. Por ejemplo, en el caso de Bill, cuando le propongas por *segunda* vez tomarle el pedido, reducirás las diez mil a cinco mil acciones, lo que disminuirá en cincuenta por ciento el aspecto de entrada de energía de la ecuación de cierre una vez que en tu presentación complementaria tú has aumentado el lado de la *salida* de beneficios de esa ecuación. Esto genera un uno-dos muy efectivo que elevará significativamente tu índice de cierre. Y por supuesto, en tu tercer intento de cierre reducirás el monto a mil acciones... y a quinientas en el cuarto, hasta llegar al mínimo en tu empresa para abrir una cuenta.

Recuerda que en el intento inicial de cierre das por sentado que recibirás una de las objeciones comunes, así que tu monólogo interior debería ser algo así como: “¡Ah, tal como me lo esperaba! ¡Una cortina de humo de la inseguridad! ¡Es momento de subirme las mangas y ganar mi sustento!”. No importa qué objeción elija tu prospecto, porque responderás a todas ellas exactamente de la misma forma.

Por ejemplo, supongamos que Bill replica: “Suena interesante, déjeme pensarlo”.

Tú contestarás con la respuesta estándar de línea recta a una objeción inicial, que es: “Entiendo, Bill, pero permítame hacerle una pregunta: ¿mi propuesta tiene sentido para usted? ¿Le agrada la idea?”.

De igual forma, si Bill hubiera dicho:

“Tengo que hablar con mi contador” tú habrías respondido: “Entiendo, Bill, pero permítame hacerle una pregunta: ¿mi propuesta tiene sentido para usted? ¿Le agrada la idea?”.

Y una vez más, si hubiera dicho: “Es una mala época del año”, tú habrías contestado: “Entiendo, Bill, pero permítame hacerle una pregunta: ¿mi propuesta tiene sentido para usted? ¿Le agrada la idea?”.

En otras palabras, cualquiera de entre las doce o catorce objeciones comunes que te haga inicialmente tu prospecto, tú responderás siempre del mismo modo.

Dirás:

“Entiendo, Bill, pero permítame hacerle una pregunta: ¿mi propuesta tiene sentido para usted? ¿Le agrada la idea?”.

Advierte cómo, en lugar de responder directamente a su objeción, la desvías.

Específicamente, reconoces el hecho de que has escuchado a Bill —para cerciorarte de que no se sienta ignorado, lo que perjudicaría la afinidad entre ustedes— y luego enfilas la conversación en una dirección más positiva, la de descubrir dónde se ubica él en la escala de seguridad del primero de los tres dieces, que es tu producto.

En el argot de la línea recta, este proceso se llama *desviación* y constituye el paso número seis de la sintaxis de línea recta. En sustancia, cuando desvías la objeción inicial de un prospecto, evitas responderla de frente mediante un proceso de dos pasos:

El paso uno consta de un simple patrón lingüístico de una sola palabra —*Entiendo*—, al que aplicaste el tono de *razonable*.<sup>\*2</sup>

Tus palabras hacen saber al prospecto

que escuchaste su objeción (y por tanto que no lo ignoras), mientras que tu tono le indica que respetas por completo su derecho a pensar de esa manera, lo que garantiza que preserven una afinidad firme.

El paso dos consta de otro patrón lingüístico simple —Permítame hacerle una pregunta: *¿mi propuesta tiene sentido para usted?*—, al que le aplicaste el tono de *dinero aparte*.

Tus palabras redireccionan la conversación hacia un curso mucho más productivo, que en este caso es averiguar el nivel de seguridad de Bill acerca de si las acciones de Microsoft son una buena compra en ese momento, en tanto que tu tono garantiza que él no se sienta presionado por tu pregunta; que si admite que tu producto le *gusta*, no usarás esa concesión en su contra para presionarlo a

comprar. Después de todo, si sintiera eso, bajará en alto grado su nivel de entusiasmo cuando responda, lo cual es lo último que quieres que haga tu cliente en esta etapa.

¿Por qué?

Porque mientras que un sí *básico* es suficiente para avanzar en la mitad inicial de la venta, necesitas un sí *entusiasta* para avanzar durante la mitad final.

La razón de esto es que el nivel de entusiasmo del sí de tu prospecto será tu medio primario para medir su nivel de seguridad en cada uno de los tres dieces.

Por ejemplo, supongamos que en respuesta a tu desviación de la objeción inicial de Bill, él contestó con un tono ambivalente: “Sí, suena muy bien”.

He aquí una pregunta muy importante: ¿dónde sitúa a Bill esta respuesta —incluido su tono ambivalente

— en la escala de seguridad? ¿En el 3, el 5, el 9, el 10?

Bueno, *evidentemente* no en el 10, ¿*verdad?*

Después de todo, cuando el prospecto está en el 10, es indudable que lo sabrás. Su respuesta será algo así como “*¡Desde luego! Tiene todo el sentido para mí. ¡Me encanta esa idea!*”. En esencia, su inclinación positiva será tan fuerte que sus palabras y su tono son una revelación involuntaria de su ultra alto nivel de seguridad.

Lo mismo podría decirse del 1 en la escala de seguridad, aunque en la dirección opuesta. En este caso, la respuesta del cliente será algo como “En absoluto, creo que es una de las ideas más absurdas que haya oído” y su tono será de disgusto extremo.

Aunque los niveles intermedios son

un poco más difíciles de precisar, es *obvio* que Bill no está en el 2 o 3, ya que cualquiera de estos números habría dotado a su respuesta de una emoción más negativa; a la inversa, también es evidente que no está en el 8 ni en el 9, ya que cualquiera de estos niveles se asociaría con una emoción más *positiva*.

¿Dónde se ubica entonces?

¿Dónde se encuentra Bill en la escala de seguridad con base en su respuesta?

No bromeé al decir que era un poco más difícil precisar los niveles intermedios, pero con base en las palabras de Bill y el tono asociado a ellas, yo diría que él se encuentra en el 5 o 6, aunque también podría estar en el 4, pese a que la naturaleza de su ambivalencia me parece ligeramente más positiva que negativa.

Así, con base en *eso* y en mis *años* de

experiencia en la estimación de los variados niveles de seguridad de mis prospectos, si yo tuviera que elegir un número pondría a Bill en el 6, no en el 5, aunque cualquiera de estas dos opciones no afectaría el resultado.

Te he dado una explicación deliberadamente verbosa para destacar una cuestión importante: que la ejecución de ciclos es más un arte que una ciencia, así que no es necesario que enloquezcas tratando de deducir el nivel de seguridad exacto de tu prospecto con base en su respuesta.

Siempre que puedas discernir su nivel *aproximado* de seguridad, tendrás suficiente información para determinar si puedes avanzar sin riesgos al cierre o si debes regresar a la mitad inicial de la venta para aumentar el nivel de seguridad del prospecto.

Dicho esto y dado que atribuí un 6 en la escala de seguridad a la respuesta de Bill, ¿tiene sentido avanzar en este caso hacia el cierre en la línea recta?

La respuesta es *no*, para nada.

Un 6 no es ni con mucho lo bastante alto en la escala de seguridad para que Bill o cualquiera de tus prospectos considere en verdad desprenderse de su dinero tan arduamente ganado para adquirir algo, así sean trescientos mil dólares en acciones de Microsoft o quinientos en acciones de poco valor, un Mercedes-Benz 2017 con un costo de ciento veinte mil dólares o una bicicleta de diez velocidades con un costo de quinientos, un sofisticado sistema de cine en casa de noventa mil dólares o una pantalla plana de trescientos noventa y nueve, una franquicia de comida rápida de setenta y cinco mil o un curso del

sistema de línea recta para estudiar en casa de novecientos noventa y siete.

Así, en vez de avanzar e intentar cerrar la venta, deberás volver a la mitad inicial de la venta —al punto de la recta donde terminaste de exponer el cuerpo principal de tu presentación— y hacer una presentación complementaria fundada en las perfectas razones lógicas que expusiste en tu presentación inicial.

En sustancia, tu presentación complementaria empezará donde se quedó tu marco lógico y deberás utilizar tus beneficios más efectivos y tus afirmaciones más coherentes para convertir ese marco en una perfecta razón lógica que sea también irrefutable e indiscutible a los cuatro vientos, al tiempo que utilizas la técnica de tono avanzado de *marcar el paso, marcar el paso y guiar* para generar igualmente

seguridad emocional.

Con este patrón particular obtendrás dos resultados cruciales al mismo tiempo: primero, tratarás de llevar el nivel de seguridad *lógica* del prospecto lo más cerca posible de 10, y segundo, intentarás iniciar el proceso de llevar su nivel de seguridad emocional lo más cerca posible de 10.

Recorramos esos procesos paso a paso, comenzando por la respuesta de Bill que lo ubicó en el 6 de la escala de seguridad lógica a causa de su tono ambivalente.

Específicamente, Bill dijo: “Sí, suena muy bien”.

Tu respuesta estándar de línea recta será:

“Exacto, ¡ésta es de verdad una compra excelente! De hecho, una de sus *grandes* ventajas es que...”, tras de lo

cual pasarás directamente al cuerpo principal de la presentación complementaria.

De igual manera, si el prospecto dijo: “Supongo que sí, me parece bien”, con un tono desdeñoso que lo ubicaría en el número 4 de la escala de seguridad, tú podrías decir: “*Exacto, ¡ésta es de verdad una compra excelente! De hecho, una de sus grandes ventajas es que...*”.

Asimismo, si dijo: “¡Por supuesto! ¡Me parece una magnífica inversión!”, con un tono entusiasta que lo colocaría en el 8 o 9 de la escala de seguridad, tú podrías responder: “*Exacto, ¡ésta es de verdad una compra excelente! De hecho, una de sus grandes ventajas es que...*”.

En concreto, igual que en el proceso de desviación, no importan las respuestas del prospecto ni dónde lo coloquen en la escala de seguridad, porque tú contestarás

siempre con las mismas palabras, aunque *cambiarás* de tono.

Permíteme explicarlo rápidamente.

¿Recuerdas la anécdota que conté acerca de mi hijo, Carter, cuando se enojó después de un entrenamiento de fútbol y de la forma en que lo tranquilicé usando la estrategia tonal de marcar el paso, marcar el paso y guiar?

Bueno, eso es exactamente lo que harás ahora: dar el primer paso de esa estrategia, el cual consiste en entrar en el mundo donde está tu prospecto y marcarle el paso, marcarle el paso para finalmente guiarlo en la dirección que quieres que siga.

Por ejemplo, dado que el tono de la respuesta de Bill lo situó en el 6 de la escala de seguridad, no deberás contestarle con un 10. (Si lo hicieras, perjudicarías de inmediato la afinidad y

serías visto como un vendedor de alta presión.) Más bien, debes contestar en un nivel ligeramente superior a 6 —como 6.2 o 6.3—, para empujarlo *levemente* en la dirección que quieres que siga, aunque entrando de todos modos al mundo donde él está. Luego harás una transición al cuerpo principal de tu presentación complementaria, donde marcarás el paso, marcarás el paso para guiarlo finalmente en la dirección que quieres que siga mediante el hecho de aumentar poco a poco el nivel de seguridad de tu tono, dosificándolo de tal manera que llegues a tu tono máximo a la mitad del patrón, desde donde mantendrás ese tono de seguridad absoluta hasta el final.

La única excepción de esto ocurre si la respuesta del prospecto es inferior a 3 en la escala de seguridad. En este caso, terminarás el encuentro de inmediato y

pasarás al prospecto siguiente. Después de todo, un cliente que conserva una opinión muy negativa de tu producto justo cuando acabas de formular tu perfecta razón lógica no es un comprador de verdad. Quizá tratas con un mirón o con alguien que posee un retorcido sentido del humor, ya que ese nivel de negatividad debería haber emergido en la fase de recopilación de inteligencia y haberse eliminado en consecuencia.

Justo por ese motivo las respuestas inferiores a 3 son muy raras en este punto. En la mayoría de los casos tratarás con respuestas de entre 5 y 7, con aproximadamente diez por ciento a cada lado.

Recuerda que decidir dónde se sitúa tu prospecto en la escala de seguridad no es una ciencia exacta, así que deberás usar tu sentido común. Por ejemplo, si le

atribuiste un 2 en la escala de seguridad pero algo te dice que podría ser de todos modos un comprador, debes repetirle su respuesta negativa con un tono de incredulidad y preguntarle de nuevo si de verdad eso es lo que piensa de tu producto. Si responde en un nivel superior a 5, avanza, aunque con cautela, ya que la filosofía de no tratar de convertir los noes en síes continuará aplicándose durante la mitad final de la venta, siempre y cuando aquéllos no sean inferiores a 3.

Por supuesto que, del otro lado de la moneda, para cada respuesta superior a ese nivel transitarás a tu presentación complementaria, usando en todo momento el mismo patrón lingüístico de eficacia comprobada.

Dirás: “*Exacto, ¡ésta es de verdad una compra excelente! De hecho, una de sus*

*grandes* ventajas es que...”, y pasarás directamente a tu presentación complementaria, la cual deberá ser tan persuasiva que hasta el más escéptico de los prospectos no tenga otra opción que sentirse lógicamente seguro después de oírla.

Es imposible sobreestimar la importancia de este patrón lingüístico. Debe tener perfecto sentido desde cualquier ángulo —matemático, económico, logístico, de propuesta de valor, pila de beneficios, remedio de punto débil y gasto de energía junto con el uso estratégico de maximizadores, minimizadores, justificadores, palabras sugestivas, comparaciones, metáforas y figuras confiables— y debe emitirse en una forma impecable, con el empleo de la estrategia de marcar el paso, marcar el paso y guiar para crear también seguridad

emocional.

Para completar este patrón, verifica con tu prospecto haciendo la misma pregunta guía cada vez (mientras mantienes el tono máximo de marcar el paso, marcar el paso y guiar), lo que te permitirá evaluar el aumento de seguridad en el primer diez. Inquiérese:

“¿Comprendes lo que quiero decir, Bill? ¿Te agrada la idea?”.

Puesto que ya has eliminado al último de los prospectos que dieron respuestas negativas, en este punto obtendrás siempre al menos *algún* tipo de sí, aun si tu presentación complementaria fue un desastre. El *problema* de esto, sin embargo, es que un sí básico ya no basta, porque lo que haces ahora, en este primer ciclo, es quitar el cerrojo de la estrategia de compra de Bill.

Como todos los prospectos, Bill tiene

cinco números en su combinación de compras, y como en todas las cerraduras de combinación, debes saber no sólo esos cinco números, sino también en qué orden están.

En cuanto a los seres humanos, el primer número que tienes que descifrar es el primer diez y para que lo consideres descifrado debes oír en tu prospecto un *sí entusiasta* que mida al menos 8 en la escala de seguridad, aunque entre más cerca estés del 10 más seguro te sentirás de haber obtenido el número correcto. No obstante, a veces es muy difícil llevar al prospecto hasta el 10, ya que un 10 verdadero representa un estado de tan absoluta seguridad que se aproxima al nivel de una convicción, y las convicciones no nacen en un instante; tardan en formarse y requieren la repetida exposición a la misma idea sin un

mensaje rival que las contradiga.

Así pues, llevar a tu prospecto al 10 en la escala de seguridad dependerá en parte del producto que vendas. Por ejemplo, si vendes algo muy conocido y de impecable reputación —como iPhones, Mercedes S-Class, acciones de Facebook, soporte técnico de Microsoft, boletos de primera clase en el Expreso de Oriente o un chequeo médico de pies a cabeza en la Mayo Clinic—, tienes muchas probabilidades de llevar tu prospecto hasta el 10. Por el contrario, si vendes un producto sin marca del que nadie ha oído hablar, un 10 será casi imposible.

Un 9, por otra parte, es casi siempre factible. De hecho, con unas cuantas excepciones, siempre puedes llevar a un prospecto al 9 en la escala de seguridad, lo cual es más que suficiente para cerrar

noventa y nueve por ciento de las ventas que persigas. Por lo que toca al uno por ciento restante, podrás cerrar esas ventas también, aunque retornaré a ellas más adelante, cuando lleguemos al cuarto número de la combinación de compra: el umbral de acción.

Dicho esto, concluiste tu presentación complementaria diciéndole a Bill con un tono muy entusiasta: “¿Comprendes lo que quiero decir, Bill? ¿Te agrada la idea?”.

La respuesta de Bill a eso, gracias a la irrefutable razón lógica que creaste y a tu exitosa puesta en práctica de la estrategia de marcar el paso, marcar el paso y guiar, será justo la que esperabas (y que puedes esperar de la mayoría de los clientes siempre que la calidad de tu presentación complementaria no deje de ser elevada e insertes en ella la estrategia que acabo de

mencionar). Bill contestará con un tono muy entusiasta: “¡Desde luego que me gusta la idea, tiene todo el sentido para mí!”, a lo que tú reaccionarás con el mismo tono que él: “¡Exacto! ¡Esas acciones son de verdad una compra sensacional!”. Y *así como así*, habrás cerrado tu patrón y motivado a Bill, tanto lógicamente como emocionalmente, de un tirón.

Una pregunta rápida:

Puesto que acabas de aumentar el nivel de seguridad lógica de Bill a por lo menos 9 y su seguridad emocional a por lo menos 7, ¿tiene sentido que corras el riesgo de proponerle tomar su pedido otra vez? Después de todo, si resulta que tiene un bajo umbral de acción, ¿no es ése un riesgo que podrías *salvar por un pelo*, como suele decirse, y cerrar la venta?

La respuesta es no, en absoluto.

Aunque es probable que el primer diez de Bill sea ahora lo bastante alto para justificar su compra, en esta etapa de la venta todo lo que eso hará será dirigir la atención de Bill al *segundo* de los tres dieces, que eres tú, el vendedor, dado que él debe confiar en ti y sentir una conexión contigo en un nivel muy alto para que tengas alguna posibilidad de cerrar la venta. Y aunque la afinidad que has forjado contribuirá en cierto modo a crear esa conexión, nada justifica —al menos todavía— que Bill confíe en ti en un nivel que lo anime a comprar, así que tú tendrás que crear esa justificación.

Para esto usarás dos muy eficaces patrones lingüísticos que operan en común para conducir pronto el segundo diez de un prospecto a un nivel significativamente más alto al tiempo que te preparan para una tersa transición al

tercero.

Permíteme llevarte por cada uno de esos patrones, a partir de la respuesta de Bill a tu presentación complementaria, la cual lo ubicó en el 9 de la escala de seguridad del primer diez.

“¡Desde luego que me gusta la idea”, exclamó Bill, “tiene todo el sentido para mí!”.

“¡Exacto!”, respondiste. “¡Esas acciones son de verdad una compra sensacional!”.

*Y así como así*, cerraste formalmente tu más reciente patrón, que usaremos ahora como plataforma para el nuevo, si bien haremos una leve pausa entre los dos para restar énfasis a tu repentino cambio de tono, del de seguridad absoluta al de *misterio e intriga*.

Estás por hacerle a Bill una pregunta muy profunda en la que utilizarás de tal

manera el tono de misterio e intriga que él oirá las siguientes palabras tácitas: “Se me acaba de ocurrir una pregunta muy interesante que no tiene nada que ver con mi última pregunta ni con tu respuesta de que mi producto te encanta, ¡así que siéntete en libertad de contestarla como si te la hiciera en el vacío!”.

Claro que nada de esto es cierto y nunca dirías tal cosa, pero al insinuarla con tu tono reducirás toda sospecha que pueda haber sobre las preguntas que formulas, sobre todo porque a partir de este momento serán mucho más incisivas.

“¡Exacto!”, confirmaste al final de tu último patrón. “¡Esas acciones son de verdad una compra sensacional!” Harás entonces una breve pausa, pasarás al tono de misterio e intriga y dirás: “Permítame hacerle otra pregunta, Bill”, tras de lo cual pasarás al tono de dinero aparte: “Si

yo hubiera sido su agente en los últimos tres o cuatro años y le hubiera hecho ganar dinero en forma sistemática”, aquí transitarás al tono de *obviedad tácita*, “quizás en este momento usted no me diría ‘Déjeme pensarlo, [tu nombre propio]’, sino ‘Resérveme un bloque de al menos mil acciones’”, tras de lo cual rematarás con el tono de hombre razonable: “¿Estoy en lo cierto?”.

Verás aquí que al menos noventa y cinco por ciento de tus prospectos se sincerarán contigo y te dirán algo breve y amable como “Sí, claro que haría eso”, “¡Es obvio! ¿Quién no lo haría?” o “Sí, sería muy distinto”.

Cualquiera que sea la variación que oigas, todas se reducen a la misma realidad: que el prospecto acaba de admitir que la confianza, o su ausencia, es ahora para él la piedra angular, no una

piedra angular.

En otras palabras, una vez que tus clientes admiten con franqueza que tu producto les *fascina*, esto eleva significativamente la importancia de que admitan también que la falta de confianza es lo que les impide comprar; y para dar un paso más, una vez que admiten eso — que lo que los detiene es la falta de confianza, no la falsa objeción que te hicieron— has llegado a la médula del sistema de línea recta, la cual es hacer a un lado todas las excusas y cortinas de humo (causa de que el vendedor promedio se sumerja en una espiral fatídica de daño a la afinidad) para llegar a la médula de lo que detiene a tu prospecto: la falta de seguridad en alguno de los tres dieces, un umbral de acción demasiado alto o un umbral de dolor demasiado bajo. Eso es todo.

En cuanto al fastidioso cinco por ciento de los clientes que rechazan tu hipótesis de que lo que los detiene es la falta de confianza, no una objeción falsa, los embestirás con todo.

Obviamente, esto no implica reprender a Bill con un tono molesto: “¡Un momento, idiota! Déjate de payasadas...”. Más bien, tu voz adquirirá una tonalidad casi burlona, combinada con una total incredulidad; básicamente le reprocharás sus sandeces de un modo que te hará ganar su respeto. Le dirás:

“¡Un momento, Bill! ¿Quiere decir que si yo hubiera invertido por usted 7 en Union Carbide y hubiera obtenido 32; 16 en U. S. Steel y hubiera obtenido 41, y 70 en Facebook y hubiera conseguido 130, de todas formas usted no me diría: ‘Resérveme al menos mil acciones de Microsoft’?”.

Junto con el cinco por ciento restante, Bill se sincerará entonces y responderá igual que el otro noventa y cinco por ciento: “Sí, bueno, en ese caso lo haría”. La única diferencia es que muchos de ellos contestarán con un tono ligeramente defensivo, como si el brusco cambio en su respuesta no fuera culpa suya y el tuyo en tu pregunta fuera culpa tuya. Su tono equivale a decir: “¿Por qué no me lo preguntaste?”, aunque por supuesto que lo hiciste; el problema es que no esperaban que les echaras en cara sus sandeces, así que ahora intentan dar marcha atrás y guardar las apariencias.

Cualquiera que sea el caso, aún estás en excelente forma, ya que su defensa se disipará tan pronto como inicies el siguiente patrón y estés en perfecta posición de cerrar la venta, comenzando por el hecho de que la has reformulado

exitosamente.

A pesar de que la objeción original de Bill fue “Déjeme pensarlo”, en vez de actuar como los demás vendedores y hacerle la pregunta sin salida de “¿Qué debe pensar, Bill?”, tú tomaste el control de la venta y te pusiste a forzar el cerrojo de la estrategia de compra del cliente.

Por otra parte, tu prospecto está desconcertado porque lo abordaste en una forma muy distinta a la que lo tenías acostumbrado, lo que incluye responder a sus objeciones antes incluso de que aparezcan. Pero eso es lo que procede: su *verdadera* objeción es que no te conoce y que por tanto no tiene bases suficientes para confiar en ti, pese a lo cual tú sacaste eso a la superficie de un modo muy elegante. Todo lo que tienes que hacer ahora es deducir la manera de sortear eso, lo que significa convencer a

alguien a quien llevas sólo cinco o seis minutos de conocer, que quizá nunca conozcas en persona y que tal vez vive al otro lado del país o del mundo de que confíe en ti en un nivel razonablemente alto durante los sesenta segundos siguientes.

Parece una tarea algo intimidante, ¿no?

Aunque no lo creas, en realidad es muy simple, gracias a la existencia de un muy eficaz patrón lingüístico que toma su nombre de la única persona con un coeficiente intelectual de 65 que logró hacerse invitar en tres ocasiones a la Casa Blanca para recibir varios premios, entre ellos uno por haber participado en la diplomacia de ping-pong con China.

Si no lo has adivinado ya, el notable individuo al que me refiero no es otro que el jugador de ping-pong, corredor a

campo traviesa, eyaculador prematuro y loco adorador de Jenny llamado Forrest Gump, cuya encarnación a los seis años de edad inspiró el patrón lingüístico que lleva orgullosamente su nombre: el patrón Forrest Gump.

Creo que es válido suponer que a menos que hayas vivido en Corea del Norte en los últimos veinte años, ya has visto la película al menos dos veces, y quizá tres.

Como sea, hay una escena al principio en la que el joven Forrest espera el autobús para asistir por primera ocasión a la escuela mientras lleva puestos sus pequeños aparatos ortopédicos en las piernas y tiene la mirada perdida como de costumbre. De pronto llega el autobús, la puerta se abre y Forrest mira a la conductora y ella a él, ahí parado como un venado inmóvil

frente a los faros sin que se suba al camión.

La conductora, una mujer ruda con un cigarro que le cuelga de la boca, ignora todavía con quién trata, así que le dice bruscamente:

—¿Vas a subir?

Forrest contesta:

—Mamá me dijo que no aceptara viajes de extraños.

La conductora se da cuenta de con quién trata, suaviza un poco el tono y dice:

—Bueno, éste es el autobús escolar.

Pero, ¡ay!, esto no resuelve el problema básico de Forrest —que la conductora es una extraña—, así que no se mueve y mira a la señora sentada ante el volante, quien también lo mira sin saber qué hacer.

De repente una maravillosa

inspiración acomete a Forrest y él encuentra la forma de salir de ese punto muerto con la más simple de las frases. Dice:

—Mi nombre es Forrest, Forrest Gump.

Impresionada por la sencillez de la solución del chico, la conductora le brinda una cálida sonrisa y contesta:

—Mi nombre es Dorothy y soy la conductora de tu autobús.

A lo que él responde:

—Bueno, supongo que ahora ya nos conocemos —y una vez satisfecho sube al camión.

Éste es obviamente un ejemplo muy simple, pero eso no cambia el hecho de que es muy profundo. Como especie, así es como estamos hechos los seres humanos. Cuando llegamos al punto de inflexión, podemos pasar de la más

completa y extrema desconfianza a un muy alto nivel de confianza en cuestión de segundos, aunque si examinaras esos vaivenes excesivos en cualquiera de sus lados descubrirías que, como suele suceder, la verdad radica en el centro, en especial en una situación de ventas.

Por ejemplo, al paso de los años yo he estado en literalmente *miles* de situaciones en las que un prospecto que al principio se había mostrado escéptico, al punto de ser *hostil*, treinta minutos después me está preparando una comida de cinco platillos al tiempo que llama a sus amigos y parientes para decirles que acaba de conocer al mejor agente hipotecario del mundo y que ellos también deberían refinanciar su casa conmigo, pese a que yo no hubiera hecho nada todavía que justificara tan clamoroso respaldo.

Pero así es como estamos hechos los seres humanos, en especial en una situación de ventas. Cuando ese péndulo comienza a oscilar, lo hace en extremo. La clave para comprender tal oscilación es darse tiempo para escribir un eficiente patrón Forrest Gump *antes de* iniciar un encuentro de ventas.

Pasemos ahora a eso y retomemos las cosas justo donde las dejamos: cuando Bill admitió que lo que lo detenía era la falta de confianza, no su objeción original. Y aunque su respuesta fue corta y amable —“Sí, bueno, en ese caso lo haría”—, eso no quita que sea profunda. En realidad, esas siete palabras marcan no sólo un momento decisivo en la venta, sino también el punto en el que empezará tu siguiente patrón.

Dirás con un tono comprensivo: “Entiendo. Usted no me conoce y no

cuento con una hoja de servicios que pueda proporcionarle, así que deme un momento para volver a presentarme.

“Mi nombre es [tu nombre y apellido] y soy [tu puesto] de [el nombre de tu compañía], donde llevo trabajando [número] años y me enorgullezco de...” Aquí hablarás un poco de ti y mencionarás tu grado de estudios, certificaciones y talentos especiales, así como los premios que has obtenido, tus metas en la compañía, lo que defiendes como persona en términos de ética, integridad y servicio al cliente y el hecho de que a largo plazo puedes representar un beneficio para tu prospecto y su familia.

Además, así como te tomaste el tiempo necesario para escribir la mejor versión posible de ti, debes escribir también una segunda y tercera versión.

Esto garantizará que puedas seguir hablando de ti en forma inteligente si la venta se prolonga y eso te obliga a ejecutar ciclos adicionales.

A estas alturas ya has vendido de nuevo tu producto, el *primero* de los tres dieces, y te has vendido de nuevo a ti, el *segundo* diez, así que es momento de que vuelvas a vender a la compañía que está *detrás* de tu producto, el *tercero* de los tres dieces. Para hacerlo pasarás directamente del patrón Forrest Gump a uno nuevo, diseñado justo para eso: para aumentar el nivel de seguridad de tu prospecto en el tercer diez.

En otras palabras, cuando llegas al final del patrón Forrest Gump, en lugar de formularle al cliente una pregunta (como lo hiciste en los patrones anteriores) pasarás directo a tu nuevo patrón a fin de vender otra vez a tu

compañía, para lo que usarás como transición las cinco palabras siguientes: “En cuanto a mi compañía...”.

Por ejemplo, digamos que lo último que trataste de explicarle a Bill con tu patrón Forrest Gump fue que le dirás no sólo cuándo comprar, sino también cuándo vender. Aquí es donde insertarás tu transición de cinco palabras, al final de tu patrón Forrest Gump. Dirás:

“Voy a guiarlo no sólo para que adopte esta idea, sino también para que la concluya. *En cuanto a mi compañía, XYZ Securities, es una de las más respetadas...*”.

En esencia, ésta es una transición suave en la que vendes de nuevo el tercer diez inmediatamente después de haber vuelto a vender el segundo.

Con objeto de crear un magnífico patrón lingüístico para tu tercer diez

debes seguir el mismo protocolo que acabo de exponer para la creación del patrón Forrest Gump, lo que implica dedicar el tiempo necesario a escribir la mejor versión posible de tu compañía, de modo tanto lógico como emocional, y a elaborar también una segunda y tercera versión, para garantizar que puedas realizar ciclos adicionales sin quedarte sin cosas inteligentes que decir.

En particular, dirás cosas como “Somos el número uno en tal aspecto... Somos la compañía de más rápido crecimiento en... Somos los mejores expertos en... El presidente del consejo, quien se llama tal y tal, es una de las mentes más despiertas de la industria de XYZ... Logró X... Logró Y... y ha levantado la compañía con base sobre todo en una cosa: [lo que corresponda]”. Completarás este patrón pasando directo

al cierre, donde dirás algo como “¿Por qué no hacemos esto, Bill?...” o “Todo esto para decirle que...”, tras de lo cual transitarás al cierre, que culminará con tu propuesta de tomar el pedido por *segunda* vez.

Además, si la naturaleza de tu producto lo permite, algo que sin duda deberías considerar aquí es descender a una compra ligeramente menor, ya que esto aumentará tu índice de conversión. En sustancia, permitirás que el prospecto “sondee el terreno” para que la próxima ocasión, después de que compruebe que hiciste un excelente trabajo, puedas operar en un nivel más alto.

He aquí algunos ejemplos de patrones lingüísticos que funcionan muy bien con ese enfoque de reducción:

◆ **“Si me da uno por ciento de su**

**confianza, yo me ganaré el otro noventa y nueve.”**

- ◆ **“Claro que una venta tan pequeña como ésta, y después de dividir mi comisión con la compañía y el gobierno, no me permitirá darle de comer croquetas a mi perro.”**
- ◆ **“Es obvio que esto no me hará rico, pero servirá como parámetro para futuros negocios.”**

Aun si vendes un producto que *no* tolera reducciones, eso no cambia el hecho de que éste es el punto en la recta donde muchos prospectos optarán por comprar—en especial los que tienen un bajo umbral de acción—, ya que descifrar los tres primeros números de su combinación de compra suele bastar para cerrar la

venta.

En promedio, veinte por ciento de los prospectos que hacen una objeción inicial cerrarán la venta justo aquí, luego de un ciclo simple. El resto requerirá un poco más de persuasión, bajo la forma de ciclos adicionales que aborden una de las tres áreas siguientes:

- 1. Aumento de su nivel de seguridad en uno o más de los tres dieces**
- 2. Reducción de su umbral de acción**
- 3. Incremento de su umbral de dolor**

EJECUCIÓN DEL SEGUNDO Y  
TERCER CICLOS

¡Felicidades!

Has llegado al momento de la venta en el que experimentarás el peculiar desagrado de tener que sortear objeciones. Por ejemplo, los prospectos que originalmente querían pensarlo bien necesitarán de repente hablar con su esposa o su contador, te pedirán que les envíes información o te dirán que es una mala época del año.

Para la inmensa mayoría de los vendedores, basta *una* objeción para que la venta caiga en una espiral fatídica. Sin embargo, cuando reciben la *segunda* — que al igual que la otra es nada más una cortina de humo de la inseguridad— es cuando las cosas comienzan a ponerse peculiares.

Al recibir la primera objeción, el vendedor habitual responderá con una refutación trillada, específicamente

diseñada para vencerla, y después querrá tomar el pedido de nuevo. El problema aquí, desde luego, es que sin que el vendedor lo sepa, dio una respuesta diseñada para vencer una objeción, no una cortina de humo de la inseguridad respecto a uno de los tres dieces. En consecuencia, su refutación no ejerce la más mínima influencia en el prospecto.

¿Qué hace éste entonces?

Se sincera con el vendedor y le dice: “Mire usted, amigo; debe saber que las objeciones que le hago no son ciertas, sino nada más cortinas de humo de la inseguridad. Lo que pasa es que creo más respetuoso decirle ‘Déjeme pensarlo’ que ‘No confío en usted’, que es lo que en verdad me detiene. No es nada personal; es sólo que acabo de conocerlo y es natural que piense así.

”Además no estoy cien por ciento

seguro de su producto; me parece muy bueno, pero debo saber más antes de comprar.”

Obviamente, sería muy productivo que el prospecto te confesara eso, porque podrías concentrarte en lo importante, que es aumentar su nivel de seguridad en los tres dieces y, de ser necesario, bajar su umbral de acción e intensificar su dolor. Por desgracia, las cosas no suceden así.

En lugar de sincerarse, el prospecto toma el camino de menor resistencia y pasa a *otra* objeción, que el vendedor no ha tenido oportunidad de refutar aún.

¿Qué hace entonces el vendedor?

Así como un perro mueve la cola, el vendedor retorna a su lista de refutaciones trilladas, elige la diseñada para combatir esa nueva objeción, repite el proceso —tratando de mostrarse lo más afable y natural posible— y transita

de inmediato a proponer de nuevo la toma del pedido.

Luego guarda silencio y espera a que el prospecto conteste, confiado en haber dado en el clavo con su última refutación y en que el cliente dirá esta vez que sí, lo que por supuesto no ocurre.

Dado que el prospecto recibe una respuesta a otra objeción que no podría importarle menos, pasa simplemente a una nueva objeción, que el vendedor refuta con otra respuesta trillada y es de este modo que la espiral fatídica no cesa.

¿Crees que exagero?

Por increíble que parezca, no es así.

Eso ocurre *en todo el mundo* cuando un vendedor recibe la primera objeción, a menos que tenga la suerte de haber aprendido la estrategia de ejecución de ciclos, en cuyo caso elude esa objeción usando la estrategia de desviación. Sin

embargo, en el caso de la segunda objeción no tendrás otra alternativa que atacarla de frente, ya que parecería demasiado evasivo persistir en la desviación de una objeción tras otra. Lo importante es recordar que, sea cual fuere la refutación que uses para responder la objeción del prospecto, todo lo que esa respuesta hace es darte el derecho a hablar más.

Déjame darte un ejemplo.

Supongamos que Bill no hizo la compra después del primer ciclo. En cambio, cuando le propusiste por segunda vez tomarle el pedido, dijo: “Suena muy bien. ¿Por qué no me deja su número telefónico y yo le llamo en unos días?”.

Tu refutación a esta objeción sería algo como lo siguiente:

“Entiendo, Bill, pero permítame decirle que ya tengo tiempo en esto y que

si algo he aprendido es que cuando la gente me dice que lo pensará o me llamará, lo que en realidad ocurre es que olvida la idea y opta por no seguirla, no porque no les guste —sé que a usted le gusta—, sino porque ambos somos personas muy atareadas, usted volverá a sus ocupaciones y pasará esto por alto, y yo no quiero que eso suceda.

”De hecho, déjeme decirle algo: una de las grandes ventajas de lo que le propongo es que Microsoft se encuentra en estos momentos en la verdadera cima de...” En un parpadeo has regresado a la venta, donde retomarás las cosas donde las dejaste, en el reforzamiento de tus razones lógicas y emocionales al final del primer ciclo.

Para decirlo de otra manera, cuando el prospecto te haga la segunda objeción, no nada más la *respondas* y propongas

levantar el pedido de nuevo; *vuelve* una vez más a la venta y lleva al prospecto a un nivel de seguridad aún más alto en cada uno de los tres dieces, para lo cual utilizarás los patrones lingüísticos secundarios que creaste justo con ese propósito.

Luego, en vez de pasar directo al cierre (como lo hiciste en el primer ciclo), emplea un muy efectivo patrón lingüístico con el que podrás descifrar el *cuarto* número de la combinación de compra de tu prospecto: su **umbral de acción**.

## EL UMBRAL DE ACCIÓN

A manera de definición, el umbral de acción es el nivel global de seguridad en el que una persona debe hallarse antes de

sentirse lo bastante confiada para comprar. Por ejemplo, yo tengo un umbral de acción muy bajo, lo que significa que es sumamente fácil venderme algo.

¿Por qué?

Porque no es necesario que *esté* en 10, 10, 10 en la escala de seguridad para que compre. Me basta con estar en 7, 8, 7, en especial si la compra resolverá la molestia que siento a causa de una necesidad insatisfecha.

He aquí un ejemplo perfecto:

Hace unos años me encontraba en el aeropuerto de Perth, Australia occidental, cuando al acercarme a la sala de espera oí un *estruendo* al fondo, como si alguien acabara de golpear con fuerza una pelota de golf. Cuando voltéé vi que, en efecto, un esbelto chico asiático sostenía un palo de golf en la mano y estaba en una

precisa pose de trofeo, como si acabara de ejecutar un lanzamiento de trescientos metros. Se hallaba dentro de una especie de stand promocional acordonado, y mientras yo proseguía mi camino a la sala de espera vi que colocaba otra pelota sobre una esterilla y hacía un suave y elegante balanceo. Desde donde yo estaba, parecía que él hubiera lanzado la pelota a través de una ventana, aunque después de una inspección más atenta vi que la pelota estaba adherida a la parte frontal del palo.

Resultó que una compañía había ideado un “revolucionario” sistema de adiestramiento para jugar golf, consistente en poner velcro en el frente de un palo y en una pelota reglamentaria hecha con un material esponjoso, de tal forma que cuando se le golpeaba, se adhería al palo y, dependiendo de donde

lo hiciera, uno podía saber el tipo de golpe que había hecho, si con efecto o en curva.

Como sea, vi al chico hacer algunos balanceos más y me acerqué para ver mejor y que me explicara cómo funcionaba esa cosa.

—Es muy sencillo —me dijo con entera seguridad—. ¡Se lo mostraré!

Puso entonces la pelota en una base blanca de plástico, adoptó la posición indicada y procedió a darle un hermoso golpe a la pelota, el cual la habría hecho recorrer con facilidad trescientos metros en el campo. Pero cuando me mostró la cabeza del palo, ahí estaba la pelota, ¡claro!, adherida al palo, como si la hubieran pegado ahí.

—Mire —me dijo con orgullo—, di justo en el centro de la pelota, aquí, ¡así que éste habría sido un magnífico

lanzamiento de doscientos ochenta metros en césped corto!

Luego explicó que también era posible ver si uno golpeaba la pelota demasiado cerca del talón o los dedos, lo que ayudaba a evitar el más temido de todos los resultados de un balanceo: *un impacto en la espinilla*.

Tras unos momentos de considerarlo todo, yo me di cuenta del hecho obvio de que, con ser el golf el deporte más difícil del mundo, había una leve posibilidad de que ese pequeño artefacto hiciera mejorar mi balanceo siquiera un ápice. No obstante, mi crítico interior hizo acto de presencia y pregunté:

—¿Cuánto cuesta?

—Sólo cuarenta y nueve dólares —contestó el chico—. Viene en una caja y lo puede subir al avión.

—Está bien, lo llevaré —murmuré y,

*así nada más*, lo compré en el acto, a sabiendas de que era prácticamente imposible que diera resultado.

Pero ¿por qué?

¿Por qué tomaría yo una decisión que parecía oponerse flagrantemente a mi interés propio? La respuesta estriba en la mecánica interna de cómo los seres humanos, como especie, tomamos decisiones de compra.

*Específicamente, proyectamos en nuestra mente películas paralelas.*

En otras palabras, justo antes de que tomes una decisión de compra, por tu cerebro pasan no una sino dos películas: una positiva, que representa el potencial en forma de todos los maravillosos beneficios que experimentarás en el futuro si el producto resulta tan imponente como pretende el vendedor, y una negativa, que representa el riesgo en

forma de todos los inconvenientes que experimentarás si resulta que el vendedor te engañó y el producto es una verdadera porquería. Para decirlo de otro modo, ¿cuál es tu mejor y tu peor escenario?

Tu cerebro hace pasar por tu mente esas dos películas de manera simultánea, aunque tan rápido que ni siquiera te das cuenta. Para volver al ejemplo del sistema de adiestramiento para jugar golf, supongamos que el vendedor hubiera sido un auténtico estafador y que su producto fuera inútil.

¿Qué sería lo peor que me hubiera pasado por comprarlo?

¿Una compra de cuarenta y nueve dólares me habría hecho caer en bancarrota?

¡Por supuesto que no!

¿Habría agravado mi balanceo aún más?

Lo dudo mucho.

¿Me habría hecho sentir un idiota por haber sido esquilado?

No, tampoco, porque nada más gasté cuarenta y nueve dólares en esa cosa. ¿Así que cuál es el problema?

Y eso es casi lo más negativo que me podría pasar, en términos de la regulación del futuro respecto a mi riesgo.

En cambio, en lo relativo a considerar el potencial... bueno... en ese caso, yo *ciertamente* echaría a volar mi imaginación.

Me diría: “Si esa cosa puede librarme de los miserables golpes en la espinilla y me ayuda a lograr tan buenos lanzamientos como los de aquel chico asiático, ¡me imagino lo bien que voy a sentirme cuando esté en los vestidores con mi amigos, después de una larga partida de golf, tomando unas cervezas

mientras les hablo de mi nuevo y mejorado balanceo!”.

Éste es un perfecto ejemplo de cómo alguien como yo, con un *muy bajo* umbral de acción, proyecta una película positiva y muy potenciadora sin la inducción de una fuerza externa. Y aunque siempre me empeño en proyectar también la película negativa, no dedico mucho tiempo a hacerlo. En cambio, menguaré la cinta en tamaño e intensidad para convertirla en una versión más corta y moderada de lo que debería.

En la otra cara de la moneda, examinemos a alguien diametralmente opuesto a mí, es decir, alguien con un umbral de acción ultra alto, como mi padre, Max, uno de los compradores más reacios del planeta.

Es un hecho que mi padre no compra *nada* a menos que esté absolutamente

seguro de los tres dieces, lo que significa que debe estar endiabladamente seguro. Nadie le vendería una cura milagrosa del golf en un aeropuerto. La verdad es que en cuanto se diera cuenta de que el joven que mece el palo de golf vende algo, diría cosas como: “¿Qué demonios hace este chico aquí, vendiendo una cura milagrosa del golf? ¿Ya no es posible caminar por un aeropuerto sin que alguien quiera venderte algo? Además, ¿qué convierte a ese chico en una autoridad de golf? ¡Qué arrogancia de este chico! ¡Qué arrogancia!”.

Así, si llevas a alguien como mi padre a un 8, 8, 8 en la escala de seguridad, no habrá forma de que compre. Tampoco comprará en 8, 10, 8 ni en 8, 9, 8; sólo lo hará si lo llevas hasta un 10, 10, 10 y él está endiabladamente seguro de ello.

A eso se debe que tendamos a vernos

en situaciones en las que intentamos cerrar una venta con alguien cuyas respuestas indican que se halla en un estado de seguridad absoluta (en la totalidad de los tres dieces), pero a quien de todas formas no podemos convencer de que cruce la línea. En cambio, no cesa de saltar de una objeción a otra, diciendo cosas como “Déjeme pensarlo”, “Yo le llamo”, “Envíeme información”, etcétera.

¿Qué puedes hacer en esos casos?

La respuesta es: bajar el umbral de acción de tu prospecto, en el acto.

Hay cuatro maneras de hacerlo.

La **primera** es ofrecerle al prospecto una garantía de devolución de su dinero. Ésta es una estrategia muy simple y común que se emplea en incontables industrias. Es especialmente frecuente en internet, donde el riesgo de no obtener lo que *creíste* pagar es mucho más alto que

en el mercado fuera de línea, dada la presencia de un gran número de proveedores extranjeros y revendedores no autorizados.

La **segunda** forma es ofrecerle al prospecto un periodo de enfriamiento o cancelación. Éste es un aspecto contractual que permite que un cliente tome una decisión ahora pero se retracte de ella hasta cinco días hábiles después. Esto es común en ciertas industrias reguladas, como las de bienes raíces y de venta de vacaciones. Aunque los periodos de cancelación suelen ser establecidos por una agencia reguladora estatal o federal, eso no cambia el hecho de que pueden utilizarse como una muy poderosa herramienta de cierre.

La **tercera** forma es usar ciertas frases clave que describan un panorama opuesto a las inquietudes y

preocupaciones que atormentan a un prospecto con un alto umbral de acción. Algunos ejemplos son: “Lo llevaré de la mano en cada paso”, “Nos enorgullecemos de nuestras relaciones perdurables” o “Tenemos un servicio al cliente de primera”.

Y la **cuarta** y con mucho más *efectiva* forma es usar un patrón lingüístico muy eficaz que te permita “invertir” temporalmente las películas paralelas de un prospecto con un alto umbral de acción, a fin de que abandone su estrategia de proyectar una película negativa de extensión poco realista y una positiva demasiado breve.

En otras palabras, la diferencia entre mi padre y yo es que, en mi calidad de persona de bajo umbral de acción, mis creencias son tales que cuando me enfrento a una decisión de compra

proyecto una muy larga y potenciadora película positiva y una muy corta y poco tóxica película negativa. Por el contrario, en su calidad de persona con un muy alto umbral de acción, las creencias de mi padre son tales que cuando se enfrenta a una decisión de compra proyecta una muy larga y tóxica película negativa y una muy corta y desangelada película positiva.

Para invertir estas cintas debes emplear el ya mencionado patrón lingüístico de *reescribir* sus respectivos guiones conforme a un individuo con un bajo umbral de acción.

He aquí un ejemplo de lo que le dirías a Bill si dudara todavía de hacer la compra en virtud de tener un muy alto umbral de acción:

—Permítame hacerle una pregunta honesta, Bill: ¿qué es lo peor que podría

pasarle aquí? Supongamos que estoy equivocado, las acciones caen unos puntos y usted pierde dos mil dólares. ¿Esto lo haría caer en bancarrota?

—No —contesta él, un poco de mala gana.

—Exacto —continúas—, ¡claro que no! Y del lado positivo, supongamos que estoy en lo cierto (como ambos lo creemos), las acciones suben quince o veinte puntos (como ambos pensamos que lo harán) y usted gana quince o veinte mil dólares. Esto lo hará sentir muy bien, pero no lo convertirá en el hombre más rico de la ciudad, ¿verdad?

—Desde luego que no —responde Bill.

—¡Claro que no! Aunque esta operación no lo hará rico ni pobre, lo que sí hará es servir como parámetro para futuros negocios. Yo le demostraré que

puedo hacerle invertir en el mercado en el momento oportuno y sacarlo de él también. Por qué no hacemos esto:

”Dado que es la primera vez que trabajamos juntos, por qué no empezamos con poco. En lugar de elegir un bloque de diez mil acciones, elijamos uno de mil, lo que representa un desembolso de efectivo de sólo treinta mil dólares. Por supuesto que usted ganará un poco menos cuando las acciones suban, pero sus ganancias *porcentuales* serán las mismas y podrá juzgarme por eso. Y *créame*, Bill, que si le va siquiera la *mitad* de bien que al resto de mis clientes en este programa, su único problema será no haber comprado más. ¿Le parece bien?”.

Entonces guardas silencio y esperas la respuesta.

En otras palabras, si el prospecto no

responde rápido no te sientas obligado a llenar el vacío y a parlotear y conversar durante el cierre.

Estás ahora en un momento mágico, cuando en una secuencia perfecta has resumido los mejores beneficios, reducido el gasto de energía, bajado el umbral de acción y propuesto tomar el pedido en forma correcta, usando el patrón de cierre de tres tonos.

*¡Así que tranquilízate y deja que el cliente responda!*

Si lo haces, descubrirás que setenta y cinco por ciento de los prospectos que compran tu producto lo hacen justo ahora. En sustancia, al tomar a esos compradores con un alto umbral de acción y reducirlo por unos breves minutos, puedes aprovechar esta ventana y cerrar la venta con quienes podrían estar a punto de convertirse en tus

clientes más leales.

Si hay algo, en efecto, que hace que valga la pena realizar un esfuerzo extra para cerrar una venta con los prospectos de alto umbral de acción es que suelen transformarse en clientes excelentes a largo plazo. Tienden a dar jugosas propinas, no les importa pagar mucho y casi nunca te cambian por otro vendedor aun si éste les ofrece mejores condiciones. Básicamente, están tan contentos de haber hallado por fin a un vendedor capaz de perforar sus limitadas creencias y ganarse su confianza que se mantienen firmes en casi cualquier circunstancia.

Mi padre era un perfecto ejemplo de esto.

De chico yo veía con fascinación que él trataba siempre con los mismos y escasos vendedores que satisfacían

prácticamente todas sus necesidades y a los que nunca les cuestionaba nada: precio, plazo de entrega, productos de la competencia, opciones o características que recomendaban, cuánto debía adquirir él de un artículo particular y las garantías que debía obtener. En conclusión, veía a cada uno como un experto en su campo y confiaba en su juicio en cada nivel.

Irónicamente, son estos prospectos ultraleales, muy lucrativos y de alto umbral de acción, como mi padre, los que terminan por escurrirse de las manos de prácticamente todos los vendedores no natos y que no han estudiado el sistema de línea recta.

Para los que están en el caso contrario, esos de otra forma “superdifíciles prospectos” son nada menos que clientes con los que cierran ventas de modo rutinario y a los que es

preciso llevar un *poco* más lejos por la recta a causa de sus creencias, las que requieren que el vendedor descifre el cuarto número de su código de compra: la reducción de su umbral de acción.

## EJECUCIÓN DE CICLOS ADICIONALES

Así que aquí estamos, tras haber ejecutado dos ciclos... ¿y a la espera de cuántos más?

Es una buena pregunta, ¿no?

Es decir, ¿cuántos ciclos debes ejecutar?

¿Tres, cuatro, cinco, diez, veinte?

Antes de responder esto, permíteme decirte que en el caso de los prospectos que no han hecho la compra todavía, tendrás que ejecutar sin duda al menos un

ciclo más. Después de todo, aún te falta un número por abordar en su combinación de compra: su **umbral de dolor**.

En sustancia, quienes resienten una angustia extrema tienden a actuar rápido; a la inversa, quienes están en negación de su angustia actúan despacio. Así pues, existe una relación inversa entre el monto de dolor que siente un prospecto y su umbral de acción.

Para decirlo de otra forma, así como podemos bajar el umbral de acción de un prospecto mediante la aplicación de un patrón lingüístico, también hay sucesos comunes y naturales capaces de impactarlo; y cuando se trata de bajar el umbral de acción, el principal de ellos es cuánta debilidad se experimenta.

He aquí un ejemplo perfecto de cómo se desarrolla esto en la realidad:

Cuando yo tenía nueve años, mi papá nos llevó en coche a Washington, D. C., como parte de las dos semanas de vacaciones de verano que nos llevarían hasta Miami Beach, Florida. Un día estábamos cerca de Delaware, a unas dos horas de casa, cuando la bomba hidráulica dejó de funcionar y de repente el coche empezó a sacudirse, las luces del tablero se encendieron y el auto se llenó de humo mientras mi padre maldecía entre dientes y hacía alto a la orilla de la carretera.

Hay que considerar que mi padre era muy especial en lo relativo a quién podía tocar cualquiera de sus pertenencias, lo que incluía artículos básicos de uso diario como camisas, corbatas, su reloj, su cámara y hasta su cabello, que el mismo peluquero había cortado en los últimos treinta años. De entre todas sus

pertenencias, sin embargo, la más preciada era, con mucho, su automóvil. Nadie —y digo *nadie*— tenía permitido asomarse a sus entrañas más que un hombre muy especial: Jimmy, de la estación Sunoco local. Todos los demás lo tenían estrictamente prohibido.

Aquel día, sin embargo, con su familia varada a un costado de la carretera, a doscientos kilómetros de casa y mientras el sol se ponía y la temperatura bajaba, ¿qué crees que hizo mi padre? Fue a la gasolinera más cercana y le dijo al dueño: “Cueste lo que cueste, ¡necesito que componga mi auto ahora mismo!”.

La conclusión es que, en ese preciso momento, la angustia que él experimentaba a causa de la posibilidad de que su familia estuviera en peligro provocó que su umbral de acción cayera

hasta el suelo y que él se transformara *en un instante* en uno de los compradores más fáciles del mundo.

Por eso tienes que tomar en cuenta el dolor en dos momentos: primero, durante la fase de recopilación de inteligencia, cuando debes identificar dónde reside el punto débil de tu prospecto y, de ser necesario, intensificarlo para garantizar que él escuche tu presentación desde esa perspectiva, y segundo, justo ahora, al principio de tu tercer ciclo, mediante el uso de un patrón lingüístico similar a éste:

“Usted dijo antes, Bill, que le preocupa su retiro en términos del seguro social...”, etcétera, tras de lo cual aumentarás el nivel de dolor preguntando a tu prospecto qué piensa que ocurra con esa situación si no actúa para remediarla.

Deberás decir entonces, con un tono

de empatía:

“Déjeme hacerle una pregunta, Bill. Puesto que las cosas se han deteriorado mucho en los últimos doce meses, ¿dónde se ve dentro de un año? Más todavía, ¿dentro de cinco? ¿Las cosas se agudizarán en términos de todas esas noches de insomnio y sus preocupaciones?”

Asegúrate de mantener un tono comprensivo a todo lo largo de este patrón.

Si lo haces, nueve de cada diez veces el cliente te dirá algo como: “En el mejor de los casos estaré donde ahora, pero quizá mucho peor”.

Es entonces tu oportunidad de decir, con el tono de *Me interesa* y *Siento tu dolor*:

“Entiendo, Bill. He estado ahí miles de veces y sé que esas cosas no se

resuelven a menos que se actúe en serio para remediarlas.

”De hecho, permítame decirle esto: una de las grandes ventajas de lo que le propongo es que...”, y a continuación harás una nueva y breve venta de los tres dieces, por medio de una concisa pero muy eficiente combinación de los patrones lingüísticos terciarios que creaste para cada uno de los tres dieces, que se concentrarán casi *exclusivamente* en el lado emocional de la ecuación empleando la técnica de la regulación del futuro para ofrecer a tu prospecto la importante imagen de un porvenir sin preocupaciones en el que pueda verse usando tu producto, obteniendo justo los beneficios que le prometiste y sintiéndose de maravilla gracias a eso, desde donde transitarás directamente a un terso cierre y propondrás otra vez tomar el pedido.

Recuerda que con excepción de tu primer ciclo, en el que desviaste la objeción inicial del prospecto, tus ciclos comenzarán siempre con la respuesta a la nueva objeción que el cliente haya hecho, para lo cual utilizarás una entre las docenas de las refutaciones probadas contenidas en el recurso complementario en línea,<sup>\*3</sup> aunque con la tácita comprensión de que por terrible que parezca una refutación, lo único que hará será ganarte el derecho a hablar más; es lo que dices *después* de la refutación lo que convencerá al prospecto de cerrar la venta.

Si en este momento el cliente se aferra a la misma objeción, dale las gracias y permite que siga con su vida. Después de todo, no debes ser un vendedor de presión intensa que no cesa de ejecutar un ciclo tras otro.

En términos del número máximo de ciclos que puedes ejecutar, en teoría es infinito, aunque te sugiero no llegar a ese extremo. La verdad es que sabrás por la conducta de tu prospecto cuándo es momento de parar. Si empieza a ponerse nervioso o a reír mucho porque se siente presionado, has llegado demasiado lejos.

De hecho, tan pronto como sientas que él se siente siquiera mínimamente presionado, retrocede y di algo como: “No confunda mi entusiasmo con presión, Jim; lo que pasa es que sé que esto es muy adecuado para usted...” a partir de lo cual tienes dos opciones.

La opción uno es usar eso como una posibilidad para *regresar* una vez más a la venta y darle a ésta una nueva oportunidad, para lo que deberás prestar mucha atención a tu tono y lenguaje corporal y los de tu prospecto. En tu caso,

evita toda comunicación inconsciente que hable de seguridad absoluta o entusiasmo contenido y concéntrate en la completa sinceridad y “Siento tu dolor”. En el caso de tu prospecto, enfócate en su comunicación consciente e inconsciente, y si cualquiera de ellas indica que él se siente presionado o perturbado aun en la forma más sutil, transita de inmediato a la opción número dos.

La opción dos es que uses eso como una oportunidad para recuperar la afinidad con el prospecto a fin de que puedas terminar el encuentro en una nota alta mientras preparas la posibilidad de una llamada posterior. En este caso, di algo como: “No confunda mi entusiasmo con presión, Jim; lo que pasa es que sé que esto es muy adecuado para usted”. Pasa entonces al tono de completa sinceridad y agrega: “Por qué no

hacemos esto: le mando en un correo electrónico la información que necesita”, o cualquier otra cosa que responda a su objeción más reciente, “y le daré unos días para que examine todo y hable con su esposa”, o cualquier otra cosa que responda a su objeción secundaria, aunque omitirás esto si no la hubo, “y podremos hablar la próxima semana, después de que haya tenido la oportunidad de cubrirlo todo. ¿Le parece bien?”, tras de lo cual decidirás si serás tú quien le llame de nuevo o será él quien te busque.

Qué camino elegir depende de demasiados factores como para que yo te dé una respuesta definitiva sin conocer los detalles de tu industria, pero si hubiera un solo factor que pudiese considerar sobre los demás sería qué porcentaje de tus llamadas adicionales

concluye en una venta. Si el porcentaje es muy bajo, y en bien de la administración de tu tiempo, yo dejaría la pelota del lado del cliente y esperaría a que te llamara, para confirmar con eso que sólo hablas con prospectos que están interesados de verdad.

Del otro lado de la moneda, si el porcentaje de llamadas adicionales que se convierten en ventas es muy alto, yo mantendría la pelota de tu lado y te instigaría a llamar.

Un último comentario acerca de esto: nunca olvides el lado ético de la ecuación, así que no utilices el punto débil del cliente para despotenciarlo; debes usarlo para potenciar a la gente y ayudarla a tomar buenas decisiones de compra, a fin de que tenga las cosas que de verdad necesita.

---

\*1 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*2 Visita [www.jordanbelfort.com/tonality](http://www.jordanbelfort.com/tonality) para escuchar este tono.

\*3 Visita [www.jordanbelfort.com/rebuttal](http://www.jordanbelfort.com/rebuttal) para leer acerca de las refutaciones probadas.

# REFLEXIONES FINALES

Cuando se trata de aplicar a la realidad el sistema de línea recta, el error más común que cometen los vendedores es que tienden a ser demasiado rígidos en lo relativo a modificar los patrones lingüísticos clave del sistema para su armonioso ajuste a la industria en cuestión.

Por ejemplo, la inmensa mayoría de los patrones lingüísticos que he cubierto

aquí son apropiados para los vendedores de industrias como las de seguros, servicios financieros, educación, productos solares, vitaminas y mercadotecnia de redes, aunque también para casi cualquier producto o servicio con el cual el *vendedor* inicia el encuentro de ventas.

Sin embargo, si tú trabajas en una tienda para todo público y vendes televisiones, ropa, artículos deportivos, computadoras o cualquier otra cosa, es obvio que no tiene mucho caso que preguntes al prospecto si la camisa que acaba de probarse tiene sentido para él.

Así, en casos en los que el patrón inicial no encaja muy bien, todo lo que debes hacer es adaptarlo a tu situación. Por ejemplo, si vendes televisiones en una tienda de electrónica, podrías preguntarle al prospecto: “¿Qué piensa?”

¿Es esto lo que busca? ¿Es ideal para usted?” en lugar de “¿Esta televisión tiene sentido para usted?” lo cual suena totalmente ridículo.

Recuerda que cuando *inventé* el sistema de línea recta, lo diseñé para vender acciones de cinco dólares al uno por ciento más rico de los estadounidenses por medio de una llamada telefónica. *Desde* entonces he enseñado el sistema a millones de personas en todas las industrias que puedas imaginar, y con apenas un leve *ajuste a los patrones lingüísticos* *clave* los resultados alcanzados han sido verdaderamente asombrosos.

Lo que quiero decir es que cuando se trata de aplicar el sistema de línea recta a industrias *ajenas* a aquella para la que se diseñó originalmente, la clave del éxito es ser tan flexible como sea necesario en la

creación de tus patrones lingüísticos básicos, en los que deberás usar como faro tu sentido común para confirmar que todo encaje como debe.

El sistema de línea recta es un sistema de persuasión muy poderoso que puede cambiar literalmente tu vida en cuestión de días. He visto suceder esto en todo el mundo e incontables industrias.

Personas que no habían logrado nunca nada remotamente parecido al éxito consiguen de pronto cosas que jamás creyeron posibles ni en sueños y llevan una vida mucho más potenciada de la que habrían imaginado en sus más desenfrenadas fantasías.

Todo comienza con el dominio del arte de la persuasión mediante el uso del sistema de línea recta, al tiempo que mantienes una clara comprensión de que nunca sacrificarás tu ética e integridad a

lo largo del camino. Después de todo, el éxito en ausencia de la ética y la integridad no es éxito en absoluto.

Yo lo aprendí por las malas, pero tú no tendrás que hacerlo, en especial con este libro como guía.

# APÉNDICE

## SINTAXIS DE LA LÍNEA RECTA

- ◆ **Cuatro primeros segundos**
- ◆ **Forja y sostén una afinidad ilimitada, tanto consciente como inconsciente**
- ◆ **Recopila inteligencia**
- ◆ **Transición al cuerpo de la presentación**
- ◆ **Propuesta de tomar el pedido**
- ◆ **Desvía y genera seguridad mediante el proceso de ejecución**

**de ciclos**

- ◆ **Reduce el umbral de acción**
- ◆ **Intensifica el dolor**
- ◆ **Cierra la venta**
- ◆ **Innumerables recomendaciones**
- ◆ **Desarrolla clientes de por vida**

## LOS DIEZ TONOS BÁSICOS

- 1. “Me interesa”, “De verdad quiero saberlo”**
- 2. Formular una afirmación como pregunta**
- 3. Misterio/Intriga**
- 4. Escasez**
- 5. Seguridad absoluta**
- 6. Completa sinceridad**
- 7. Hombre razonable**
- 8. Dinero aparte**
- 9. Obviedad**
- 10. “Siento tu dolor”**

# AGRADECIMIENTOS

Hay algunas personas a las que siento que debo darles las gracias. Obviamente a mi agente, Jan Miller, quien es una auténtica fuerza de la naturaleza, y a todo el equipo editorial de Simon & Schuster; su infinita paciencia con mi glacial ritmo para escribir resultó sublime. Sin los miembros de ese equipo, este libro probablemente estaría aún en la fase preliminar. Gracias a todos por los ocasionalmente bruscos empujones y por

forzarme a terminar. Quiero dar las gracias también a mi manager, Scott Lambert, quien siempre ha tenido fe en mí, sea cual sea el proyecto que emprendamos, y a Alexandra Milchon, la primera persona que me hizo creer que podía tener éxito como escritor; sin tu apoyo incansable no creo que estuviera donde me encuentro hoy.

Deseo enviar también un agradecimiento especial a mi querido amigo Barry Guesser. Si estuviera hoy aquí, sé que sería uno de mis principales seguidores. Nunca olvidaré su fe en mí y sus consejos y apoyo a lo largo de los años. Te extraño, Barry.

A mi familia, Anne, Carter, Chandler y Bowen: sé que este libro fue abrumador, así que gracias por permitirme invertir en esta tarea el tiempo necesario. Ansío volver a estar

plenamente presente para ustedes, a mi semipresente manera de la que tanto les gusta burlarse. Debo dirigir también un grito animoso a Jeff Turango, cuyas sesiones matutinas de tenis, en las que nunca cometió un solo error involuntario, me mantuvieron cuerdo entre semana, y a Vince Spadea, cuyas sesiones matutinas de tenis me mantuvieron cuerdo los fines de semana, mientras yo no perseguía a los campeones a los que él arrollaba ni intentaba deducir cómo es posible que alguien no pare de hablar mientras juega sin dejar de ser uno de los mejores jugadores del mundo.

Pero sobre todo, quiero dar las gracias a mis padres, por su constante apoyo en todos los vuelcos de mi vida. Hicieron posible todo esto. Los quiero, mamá y papá; nunca les agradeceré lo suficiente.

**Jordan Belfort** ha sido consultor de más de cincuenta organizaciones. Sobre él se ha escrito en buena parte de las publicaciones más importantes del mundo, incluyendo *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Los Angeles Times*, *The Times of London*, *International Herald Tribune*, *Le Monde*, *Corriere della Sera*, *Forbes*, *Businessweek*, *Paris Match* y *Rolling Stone*.

Actualmente el sistema de ventas y persuasión que ha creado le permite instruir a cualquier compañía o individuo, independientemente de su edad, sexo,

situación socioeconómica o formación profesional, para obtener ganancias, abundancia y éxito empresarial, sin sacrificar su ética ni su integridad.

Sus dos best sellers, *El Lobo de Wall Street* y *Catching the Wolf of Wall Street*, se han publicado en más de sesenta países y en veinticinco idiomas. Su historia fue llevada a la pantalla en una cinta estelarizada por Leonardo DiCaprio y dirigida por Martin Scorsese.

EL CAMINO DEL LOBO.

Domina el arte de la persuasión, la influencia y el éxito

Título original: WAY OF THE WOLF: Straight Line Selling: Master the Art of Persuasion, Influence, and Success

© 2017, JB Global, Inc.

Publicado según acuerdo con el editor original, North Star Way, una división de Simon & Schuster, Inc.

Traducción: Enrique Mercado

Diseño de portada: James Perales

Fotografía del autor: Jeff Brown

D.R. © 2018, Editorial Océano de México, S.A. de C.V.

Eugenio Sue 55, Col. Polanco Chapultepec

C.P. 11560, Miguel Hidalgo, Ciudad de México  
[info@oceano.com.mx](mailto:info@oceano.com.mx)  
[www.oceano.mx](http://www.oceano.mx)

Primera edición en libro electrónico: marzo,  
2018

eISBN: 978-607-527-492-8

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo y por escrito del editor.

Libro convertido a ePub por:

*Capture, S. A. de C. V.*

# OCEANO

INFORMACIÓN • NOTICIAS • NOVEDADES



[www.oceano.mx](http://www.oceano.mx)



**Travesía**

[www.oceanotravesia.mx](http://www.oceanotravesia.mx)



[www.facebook.com/editorial.oceano.mexico](https://www.facebook.com/editorial.oceano.mexico)



[www.twitter.com/oceanomexico](https://www.twitter.com/oceanomexico)