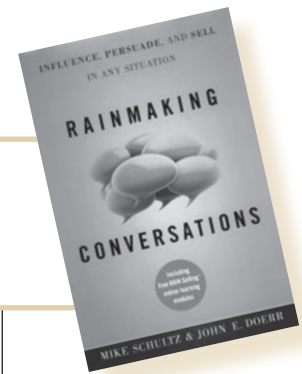


Conversaciones fructíferas para influir, persuadir y vender

Rainmaking Conversations

por Mike Schultz y John E. Doerr



RAIN es la sigla de *relación, aspiraciones/aflicciones* (problemas), *impacto* y *nueva realidad*. Estos son los conceptos clave que debemos recordar para mantener conversaciones fructíferas, como las que desarrollan quienes consiguen más clientes nuevos y generan más ingresos que los demás.

El éxito de los grandes vendedores se basa en cuatro elementos clave: la preparación específica en ventas, la adecuada ejecución de las actividades necesarias, las capacidades y los conocimientos indispensables para poder vender el producto o servicio del que se trate y el proceso en el que se enmarcan las actividades para conseguir los mejores resultados de ventas.

Antes de comenzar a aplicar el método RAIN de ventas, lo primero que se debe hacer es prepararse. Para ello, en primer lugar, hay que examinarse a uno mismo y responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Hasta qué punto quiero tener éxito en mi trabajo de ventas?

- ¿Hasta qué punto estoy dispuesto a hacer todo lo que haga falta para conseguir lo que quiero?
- ¿Cuánta energía estoy dispuesto a dedicar?
- ¿Qué actitud tengo?
- ¿Acepto la responsabilidad de los resultados que consigo o me pongo excusas a mí mismo?
- ¿Estoy dispuesto a enfrentarme a mis propios demonios y miedos para mejorar?

Una vez hecho este autoanálisis, el siguiente paso de la etapa de preparación es la planificación de objetivos y actividades. Y, finalmente, hemos de entender y comunicar bien nuestra propuesta de valor.

El éxito depende del número de conversaciones que se mantienen y de cómo se desarrollan. Los líderes en ventas crean nuevas conversaciones todos los días; es decir, constantemente añaden a su lista nuevos clientes potenciales con los que contactar. ■

Algunas claves:

“El éxito depende del número de conversaciones que se mantienen y de cómo se desarrollan”

“Los líderes en ventas crean nuevas conversaciones todos los días; es decir, constantemente añaden a su lista nuevos clientes potenciales con los que contactar”

Los autores

Mike Schultz es copresidente del RAIN Group y consultor reconocido internacionalmente, además de experto en formación en ventas y mejora del rendimiento.

John E. Doerr es copresidente del RAIN Group y consultor, escritor y conferenciante en temas relacionados con la venta y el rendimiento.

La editorial

Wiley
271 páginas

Cómo conseguir los mejores resultados con el método RAIN

En primer lugar, hay que captar la atención y el interés del cliente potencial en la primera llamada de teléfono. Asimismo, es necesario responder adecuadamente a las objeciones que nos planteen y aprender todo lo que debemos saber para el éxito de la venta. Eso incluye conocer en profundidad el producto o servicio que vendemos, entender los retos de negocio a los que se enfrenta nuestro cliente y ser capaces de elaborar una oferta que le ayude a resolverlos.

Los líderes en ventas se distinguen del vendedor medio por la cuidadosa planificación de todas y cada una de las conversaciones de venta que desarrollan. Antes de mantener una conversación, hay que preguntarse cuál es la situación actual del cliente potencial, especificar los objetivos de venta y la finalidad de la conversación que se está planificando, determinar los puntos fuertes y los débiles que uno tiene frente al cliente y establecer los pasos siguientes a la conversación.

Preparación de conversaciones fructíferas

Una vez llevado a cabo el autoanálisis al que nos hemos referido, los siguientes pasos son la determinación de objetivos y la elaboración del plan de acción.

¿Por qué son importantes los objetivos y el plan de acción?

La clave para dejar atrás las excusas es vivir por y para los objetivos, que han de ponerse por escrito. Como ponía de manifiesto

un estudio del sector que analizaba los resultados de 400.000 vendedores, el 5 % de los mejores vendedores siempre trabajaba con objetivos por escrito, mientras que, del 5 % de los que conseguían los peores resultados, únicamente el 16 % los tenía por escrito. Debemos revisar nuestros objetivos todos los días, antes de empezar la jornada, y decir en alto el objetivo global que nos hemos propuesto. Los viernes es un buen día para revisarlos junto con la persona que hayamos elegido para que sea nuestro “asesor en objetivos”, con quien trataremos estas cuestiones todas las semanas para no perder el norte. Una vez al trimestre debemos revisar el grado de avance conseguido en los objetivos anuales y, al final del año, debemos determinar los del siguiente ejercicio.

Entender y comunicar nuestra propuesta de valor

La propuesta de valor es la síntesis de por qué es ventajoso para el cliente adquirir un determinado producto o servicio. Se trata de convencerlo de que el producto o servicio que le proponemos añadirá más valor o solucionará mejor el problema que otras ofertas similares.

Debemos considerar la propuesta de valor como la suma de los factores y razones que hacen que los clientes compren nuestro producto o servicio.

Para elaborar la propuesta de valor, hay que plantearse las siguientes cuestiones:

- **Clientes objetivo.** ¿Cómo es el cliente ideal, teniendo en cuenta el sector, la localización, el tamaño, etc.?

Cuadro 1

Los diez principios del método RAIN

1. **Buscar siempre que todos salgan ganando.** Los grandes vendedores tratan de satisfacer los intereses del cliente tanto como los propios.
2. **Centrar la atención en los objetivos.** Los grandes vendedores son auténticos fanáticos de la determinación y el logro de objetivos.
3. **Llevar a cabo las acciones necesarias.** Los objetivos sin la necesaria acción sirven de poco. La diferencia entre un gran vendedor y uno normal es que este último tiene la intención de hacer lo necesario, mientras que el primero lo hace.
4. **Pensar primero en la compra y después en la venta.** Los grandes vendedores desarrollan el proceso de venta teniendo en cuenta el de compra y la psicología en él integrada, para conseguir su objetivo.
5. **Ser un experto.** Los grandes vendedores conocen a fondo el mercado, las necesidades de sus clientes, los productos o servicios que venden y su valor; conocen bien a la competencia y, en definitiva, todo lo que necesitan saber para vender.
6. **Crear conversaciones nuevas todos los días.** Los grandes vendedores añaden constantemente a su lista nuevos clientes potenciales con los que contactar y los llaman para empezar cada día una nueva conversación.
7. **Desarrollar con total destreza todas las conversaciones de ventas,** desde la primera llamada para que el cliente potencial nos reciba hasta el cierre de la venta y la gestión de la cuenta, pasando por las preguntas necesarias para entender sus necesidades.
8. **Fijar el contenido de las reuniones y ser el agente del cambio para el cliente.** Los grandes vendedores recomiendan, asesoran y ayudan. Son agentes del cambio que no tienen miedo a presionar si consideran que eso beneficia al cliente.
9. **Tener valor.** Independientemente de las dificultades a las que se enfrentan, los grandes vendedores se sobrepone a sus temores e intentan por todos los medios aprovechar las mejores oportunidades, aunque les planteen dificultades mayores.
10. **Evaluar a uno mismo, pedir la evaluación de otros y mejorar continuamente.** Los grandes vendedores no tienen miedo a conocerse a sí mismos. De su autoanálisis y de las opiniones que les ofrecen otros, sobre lo bueno y lo malo, sacan las conclusiones que les ayudan a aprender, a crecer y a cambiar.

- **Necesidades o problemas.** ¿A qué necesidades o problemas concretos responde el producto o servicio que vendemos?
- **Oferta.** ¿Cuál es el enfoque de nuestros productos o servicios? ¿Cómo plasmamos las soluciones? ¿Cómo trabajamos con los clientes?
- **Impacto de la solución.** ¿Qué ventajas económicas y emocionales tiene nuestra solución? ¿Cómo aportamos valor al cliente?
- **Demostración.** ¿Cómo podemos demostrar que nuestro enfoque ha funcionado con otros clientes y qué pruebas podemos aportar?

“Existe una necesidad fundamental –a veces subyacente, pero no por ello menos real– de que se establezca una conexión genuina entre el comprador y el vendedor”

- **Diferenciación.** ¿Por qué es preferible nuestra oferta a otras opciones existentes? ¿Cómo podemos poner de relieve en qué destacamos frente a la competencia?

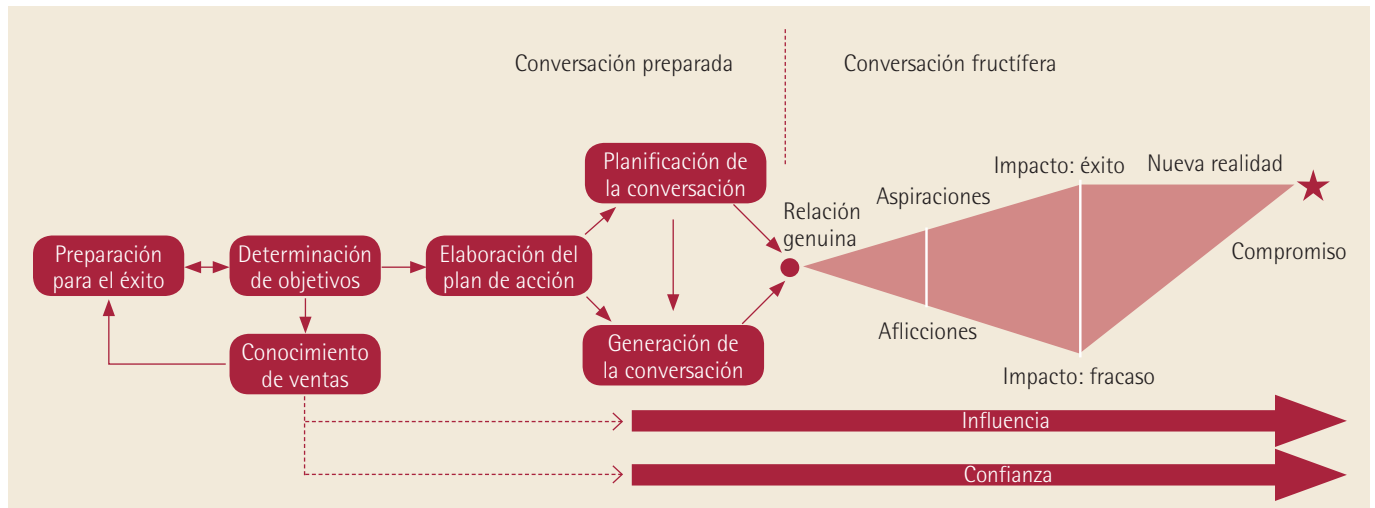
Conceptos básicos del método RAIN

La adecuada conjunción de una relación genuina con el cliente, el conocimiento de sus aspiraciones y sus aflicciones (problemas), el impacto que nuestra solución tendrá en su organización y la nueva realidad que contribuiremos a crear constituye la base de las conversaciones fructíferas.

Relación

Existe una necesidad fundamental –a veces subyacente, pero no por ello menos real– de que se establezca una conexión genuina entre el comprador y el vendedor, no en compras sencillas o de impulso, pero sí en contratos más complejos, que son los que aquí nos ocupan.

El proceso de las conversaciones fructíferas



En igualdad de condiciones o incluso cuando la balanza se inclinaría objetivamente a favor de un competidor, nuestra empresa puede conseguir el cliente simplemente porque el vendedor se ha entendido mejor con él.

Para desarrollar esta relación, debemos tener en cuenta varios aspectos:

- **Ser sincero y espontáneo.** No hay que asumir un papel que dé la impresión de algo aprendido o

“Cuanto más hablemos con el cliente de sus problemas y sus preocupaciones, más cuenta se dará de lo importante que es encontrar soluciones”

falso. Hay que ser uno mismo, relajarse, sonreír y abordar la reunión con una actitud positiva.

- **Ser cálido y amigable.** Ante la gente fría, los demás reaccionan con frialdad. La sonrisa, un apretón de manos firme, el contacto con la mirada, el interés... Todo ello es importante a la hora de establecer una relación de compenetración con el cliente potencial.
- **Demostrar interés.** Mostrando un verdadero interés por el cliente, este nos dará las claves para poder ofrecerle las mejores soluciones. El interés debe centrarse tanto en la persona como en los retos de negocio a los que se enfrenta.
- **No parecer demasiado “necesitado”.** No hay que ser exagerado intentando caer bien al otro, porque eso produce el efecto contrario. Demostrar interés está bien, pero mostrarse demasiado servil resulta contraproducente.

Aspiraciones y aflicciones

Una vez establecida la relación con el cliente, debe comenzar el proceso de investigación de las cuestiones que le preocupan para determinar cómo podemos ayudarle. Cuanto más hablemos con él de sus problemas y sus preocupaciones, más cuenta se dará de lo importante que es encontrar soluciones.

Si, a lo largo de la conversación, el comprador percibe que realmente hay cuestiones que resolver, querrá hacerlo. Nuestra tarea consiste en generar en él ese deseo de encontrar soluciones y ayudarle mediante nuestros productos o servicios.

Ahora bien, los problemas o aflicciones son solo la parte negativa de la conversación. Hay que completarla con el lado positivo, que es el de las aspiraciones; por ejemplo, el deseo de que la empresa crezca, de que tanto la compañía como la vida personal mejoren, etc.

Impacto

Una vez descubiertas las aspiraciones y las aflicciones del cliente potencial, hay que pasar a la siguiente etapa de la conversación fructífera. Aquí es donde los grandes vendedores realmente se diferencian, ya que son muchos los que no llegan nunca hasta esta etapa.

Los mejores vendedores saben que existen dos tipos de impacto: el racional y el emocional. El primero puede cuantificarse en términos de rendimiento de la inversión. El segundo está relacionado con el deseo de éxito del cliente o con el de reconocimiento en su empresa, por ejemplo.

Si somos capaces de demostrar al comprador que con nosotros alcanzará el éxito, solucionará su problema y su empresa ganará más, reaccionará con un gran entusiasmo y muchas ganas de empezar.

Se trata de exponer el impacto de la manera más tangible y cuantificable posible. Para ello, es necesario hacer lo siguiente:

- Calcular y comunicar el impacto racional.

- Aclarar y comunicar también el impacto emocional.
- Evaluar y comunicar el impacto del cambio frente a la situación actual.
- Incrementar al máximo el sentido de urgencia en la toma de la decisión.
- Generar credibilidad mediante ejemplos reales en los que se hayan obtenido resultados similares.

Nueva realidad

Con el conocimiento adquirido sobre el cliente potencial, estamos en condiciones de proponerle una solución que le facilitará sustancialmente la vida. Ahora bien, para el cliente todavía no resulta del todo claro qué puede ocurrir. Es el momento de hacerle ver con claridad el futuro, esa nueva realidad que conseguirá con nosotros. Debemos explicar y describir con viveza la diferencia entre la situación en la que se encuentra y la nueva realidad, que es sustancialmente mejor.

Una forma útil de presentar la nueva realidad es la tabla del

“En igualdad de condiciones o incluso cuando la balanza se inclinaría objetivamente a favor de la oferta de un competidor, nuestra empresa puede conseguir el cliente simplemente porque el vendedor se ha entendido mejor con él”

antes y el después. Pongamos, por ejemplo, que el objetivo del vendedor es el rediseño de un proceso que para el cliente es largo y complicado y que ocasiona numerosas pérdidas. Con el nuevo proceso se reducirá el tiempo de 18 a 10 días, es decir, un 40 % de mejora. Se necesitarán menos recursos externos por la mayor eficiencia, lo que supone una reducción del 50 % del coste del proceso. El coste antes del rediseño era de 2.000 dólares cada vez que el cliente llevaba a cabo el proceso, que se repite unas 1.500 veces al año. Tras el rediseño, el coste será de 1.000 dólares cada vez. En el cuadro 3 se presenta esta información en forma de tabla del antes y el después.

Cuadro 3

Rediseño del proceso: tabla del antes y el después

Categoría	Antes	Después
Tiempo del ciclo	18 días	10 días Mejora del 40 %
Reducción de costes	2.000 dólares cada vez 1.500 veces al año 3 millones de dólares al año	1.000 dólares cada vez 1.500 veces al año 1,5 millones de dólares al año En 4 años: ahorro de 6 millones de dólares

Cómo se consiguen los mejores resultados

Los grandes vendedores son superiores a la media en dos aspectos básicos: la gestión de las llamadas de teléfono y la de las objeciones.

La prospección de clientes por teléfono

La prospección es la búsqueda sistemática de clientes potenciales con el objetivo de generar interés en ellos y convertir dicho interés en una conversación fructífera.

Los elementos clave de la prospección de clientes incluyen los siguientes:

- Llamar a la persona adecuada, es decir, a aquella con suficiente nivel jerárquico para tomar decisiones.
- Ofrecer valor en cada contacto, lo que implica pensar siempre

“Cuando hacemos una pausa tras una afirmación que genera curiosidad, el cliente tiene la posibilidad de plantear una pregunta; si lo hace, estaremos seguros de haber captado su atención”

antes de cada llamada que vamos a ofrecer a la otra persona.

- Hacer la oferta adecuada en cada conversación, analizando con gran atención nuestra propuesta.
- No utilizar trampas ni trucos: nuestro enfoque debe mantener siempre un elevado grado de integridad.
- Hacer múltiples intentos; lo normal es intentarlo en repetidas ocasiones hasta conseguir hablar con la persona que queremos.
- Servirse de diversos medios de contacto: las llamadas en frío funcionan mejor si se combinan con mensajes de correo electrónico y envíos postales.

Las pausas son muy importantes en las llamadas de teléfono, a pesar de que la gente tiene tendencia a rellenar los silencios. Cuando hacemos una pausa tras una afirmación que genera curiosidad, el cliente tiene la posibilidad de plantear una pregunta. Si lo hace, estaremos seguros de haber captado su atención.

En cuanto a las fórmulas que podemos utilizar para generar interés con nuestras llamadas, destacamos seis:

- **Enfoque basado en las mejores prácticas.** Ofrecemos valor al cliente dándole la oportunidad de conocer cómo las mejores empresas de su sector han resuelto un problema concreto o han alcanzado una determinada aspiración.
- **Enfoque basado en los resultados obtenidos en otras ocasiones.** Ofrecemos valor al cliente y generamos interés en él

explicándole los resultados logrados en situaciones similares.

- **Enfoque basado en una idea nueva.** Ofrecemos valor informando directamente al cliente potencial de algo que desconoce.
- **Enfoque basado en presentar una nueva manera de enfrentarse a un determinado problema.** Ofrecemos valor presentándole una forma innovadora o poco común de enfrentarse a un problema o de conseguir una determinada aspiración.
- **Enfoque basado en un primer paso.** Ofrecemos valor al cliente invitándole a asistir a algún evento de interés para él, en el que tendremos la oportunidad de conocerlo personalmente en un entorno neutral e, incluso, amistoso.
- **Enfoque basado en la solicitud de ayuda.** Ofrecemos valor dando al cliente la oportunidad de ayudar a alguien de su empresa a conseguir resultados positivos.

Qué hacer ante las objeciones

Nuestro objetivo ha de ser salvar las objeciones de la manera correcta para avanzar hacia la venta. Para ello, debemos tener en mente lo siguiente:

- Hay que tener en cuenta las objeciones. En las ventas de tipo transaccional, en las que la relación con el cliente no importa tanto, se enseña a los vendedores a salvar las objeciones. Esto no funciona en la venta de productos complejos

La importancia de plantear las preguntas adecuadas

Cuadro 4

El socio de una consultora tiene una reunión con el dueño de una empresa de tamaño medio que no está demasiado contento con su actual proveedor de servicios de contabilidad, auditoría y asesoría fiscal.

Antes de la reunión ha descubierto varios problemas que este cliente potencial tiene con su proveedor: no cumple las fechas acordadas, le presta un servicio impersonal y el cliente cree que no está muy al día de las últimas normas fiscales.

Durante la reunión, el socio de la consultora se encuentra seguro. Hace las preguntas pertinentes sobre los problemas antes mencionados y el dueño le responde claramente, lo que le hace pensar que ha conseguido el contrato. Cuando va a despedirse, el cliente le dice que ha quedado a comer con su abogado y le invita a sumarse a la comida. El socio acepta al ver en ello la oportunidad de afianzar la relación.

Durante la comida, el abogado plantea al empresario toda una batería de preguntas: ¿cómo va la empresa últimamente?, ¿qué quiere conseguir a lo largo del próximo año?, ¿cuáles son sus objetivos a medio plazo?, ¿qué cree que tendrá que hacer para alcanzarlos?, ¿qué más necesita saber que ahora mismo desconoce?, etc. Todas las preguntas se centran en las aspiraciones y los deseos del empresario para el futuro de su compañía.

A medida que el socio de la consultora va escuchando las respuestas sobre las iniciativas estratégicas que el dueño de la empresa está pensando acometer, se da cuenta de que su consultora puede aportar mucho. Por ejemplo, ha hablado de la valoración de una compañía que está pensando comprar y el socio es precisamente un experto en ello. En este campo, le puede proporcionar un asesoramiento que le reportaría unos ingresos tres veces superiores a los que le supondría el tipo de contrato que había planteado a su cliente una hora antes en su despacho.

El socio, en la primera reunión, se centró únicamente en la resolución de problemas y, durante la comida, descubrió que las aspiraciones del cliente le ofrecían una mejor oportunidad de negocio.

o de servicios profesionales. Si no respondemos a la objeción, volverá a aparecer posteriormente; si la gestionamos haciendo caso omiso de las indicaciones del cliente, perdemos nuestra credibilidad y su confianza.

- En muchas ocasiones, las objeciones tienen sentido. Puede ser que no hayamos explicado bien el valor de nuestra propuesta, que no hayamos descubierto las necesidades

subyacentes del cliente, que no hayamos demostrado suficientemente nuestra experiencia o en qué nos diferenciamos de la competencia, etc.

- Para salvar muchas de las objeciones que el cliente potencial puede hacernos, no bastará con una respuesta rápida, sino que será necesario un proceso.

Independientemente del tipo de objeciones que se presenten, estas

“Los mejores vendedores saben que existen dos tipos de impacto: el racional y el emocional”

se pueden solucionar observando los pasos siguientes:

- **Escuchar.** No debemos interrumpir ni anticiparnos. No hemos de dejarnos llevar nunca por la necesidad de responder inmediatamente. Si lo hacemos, no nos enteraremos de lo que el cliente tiene en la cabeza.
- **Entender.** La objeción suele esconder algo más y es responsabilidad nuestra entender cuál es la verdadera raíz del problema. En ese momento, conviene pedir permiso para preguntar y saber más. Así, damos a entender al cliente que sus preocupaciones son también las nuestras y demostramos nuestra voluntad de colaborar.
- **Responder.** Una vez que hemos escuchado y entendido el porqué de la objeción, debemos responder con sinceridad y concreción.
- **Confirmar.** Hay que preguntar al cliente si nuestra respuesta le resulta satisfactoria y confirmar que es así.
- **Continuar.** En cuanto hayamos comprobado que el cliente se encuentra cómodo nuevamente, reanudaremos la conversación en el punto en el que nos encontrábamos antes de la objeción. ■

Manager Focus es una publicación mensual elaborada por directivos y profesores de las más prestigiosas Business Schools (Harvard, Berkeley, IESE, IE, ESADE, Novacaixagalicia, etc.) que, de forma rigurosa, selecciona aquellos títulos que son valorados como los más relevantes y que mayor aportación realizan a la empresa española. Pretende ser un avance de los títulos y una incitación a la lectura de dichos libros.

Comité Editorial

R. M. Álvarez del Blanco,
J. M.ª Insunza, J. C. Jarillo,
J. L. Nueno, P. Nueno,
J. Vega y E. Villaizán

© PMP Management Factory

Ningún texto publicado en *Manager Focus* puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

ISSN: 1885-9321
D.L.: BI-368/06
Impreso en España



Para solicitar
más información
o reservar su
suscripción,
puede contactar
con nosotros
mediante:

Tel.: 902 104 127

Fax: 902 104 128

managerfocus@pmp.es

www.managerfocus.com

Influir y persuadir son dos verbos que hoy, desde el nacimiento de la crisis, empiezan a reemplazar a otros dos muy usados en el campo de la venta: *descubrir* y *responder*. Un cambio por el que vale la pena alegrarse, a pesar de no haber cruzado aún el Atlántico...

El método RAIN tiene sentido a la hora de mejorar la profesionalidad en el ámbito comercial, así como la eficacia de los vendedores. Su principal debilidad reside en su poca adaptación a la cultura latina, pero vale la pena insistir en la importancia de un método de venta frente a la improvisación, algo habitual en este ámbito. El método RAIN se suma a muchos otros que conocieron sus horas de gloria, como AIDA (atraer-interés-deseo-acción), SPIS (situación-problema-implicación-solución) u HOCA (hechos-opinión-cambio-acción). Para entender por qué surgieron estos métodos, hay que remontarse algunos años atrás.

AIDA, que comparte la misma filosofía que RAIN, nació en Estados Unidos en la época de la posguerra, cuando la demanda superaba a la oferta. La lucha entre los proveedores sobre el terreno era difícil y su objetivo era sacar el mayor rendimiento posible de las fuerzas de venta, independientemente del grado de satisfacción de los clientes. La ética importaba poco, lo que tuvo como consecuencia el surgimiento de movimientos de consumidores que responsabilizaban a los vendedores. Sin embargo, el mayor responsable era el área de marketing, que en esta época se preocupaba poco de la calidad de los productos y presionaba a los vendedores con sistemas de remuneración en los que el variable era la regla y el fijo, la excepción.

Ante la rebelión de los clientes apareció el SPIS, proveniente también de Estados Unidos, y después el método HOCA, de Europa, más orientados hacia la calidad de la escucha y la adaptación de la oferta. Ambos siguen vivos en el siglo XXI. Se trata de un progreso notable y necesario, pero que ha dejado plasmada de

manera excesiva la importancia del descubrimiento y de la escucha en la venta, aniquilando la segunda parte fundamental del trabajo comercial, es decir, influir y cerrar el acuerdo. Ha transformado a los mejores vendedores en investigadores, lo que ha provocado que algunos buenos vendedores hayan perdido su "alma".

"A pesar de que ningún método es perfecto, debemos apreciar la llegada de un nuevo y reflexionar sobre lo que aporta"

La culpa la tienen, por un lado, nuestra cultura católica, que juzga negativamente el afán de lucro, y, por otro, el hecho de que siempre se haya asimilado un buen comercial a un charlatán. Es muy difícil cambiar esta percepción de la venta, sobre todo sabiendo que incluso los propios vendedores y algunas empresas la cultivan a veces. Sin embargo, mantenerse en este enfoque de venta, que evita la persuasión y la influencia y espera que el cliente dé el primer paso, es olvidar que hoy el consumidor es muy maduro, sabe perfectamente qué puede esperar de un vendedor y, cada vez más, hace un uso sistemático de Internet antes de realizar una compra.

A pesar de que ningún método es perfecto, debemos apreciar la llegada de un nuevo y reflexionar sobre lo que aporta. No obstante, sería conveniente tener en cuenta que mejor que un método será siempre un modelo que tome en consideración la realidad de la situación de compra y proponga el mejor camino y discurso para lograr la venta. ■