

JÜRGEN KLARIĆ



VENDE A LA MENTE, NO A LA GENTE

Neuroventas:
la ciencia de
vender más
hablando
menos

Más de
250.000
ejemplares vendidos
en todo el
mundo

Jürgen Klarić

Vende a la mente, no a la gente

*Neuroventas: la ciencia de vender
más hablando menos*



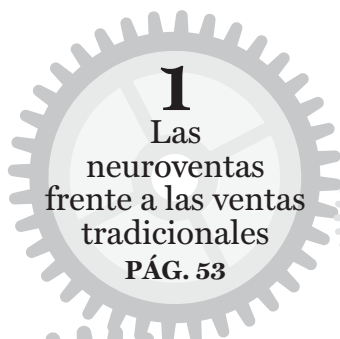
La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47. Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

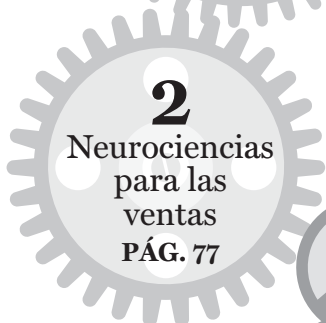
© Jürgen Klarić, 2020
© Centro Libros PAPP, S. L. U., 2020
Alenta, un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.
Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.alentaeditorial.com
www.planetadelibros.com

Diseño del interior: Cortesía de Biia International Publishing
Adaptación de la cubierta: Booket / Área Editorial Grupo Planeta
Diseño de la cubierta: © Mario Arturo
Ilustración de la cubierta: © Nizwa Design / Shutterstock
Primera edición en Colección Booket: noviembre de 2025

Depósito legal: B. 18.421-2025
ISBN: 978-84-1344-467-3
Impreso en España



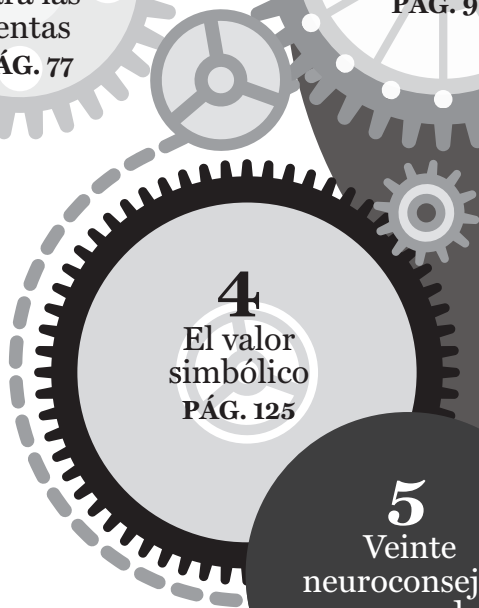
1
Las
neuroventas
frente a las ventas
tradicionales
PÁG. 53



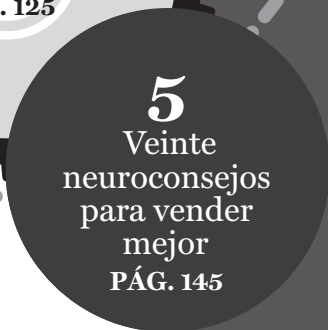
2
Neurociencias
para las
ventas
PÁG. 77



3
El proceso
de decisión
PÁG. 91



4
El valor
simbólico
PÁG. 125



5
Veinte
neuroconsejos
para vender
mejor
PÁG. 145



6

Estructura de
un discurso
de neuroventas

PÁG. 171

7

Neuroventas
de forma
especializada

PÁG. 177

8

La mente
del vendedor

PÁG. 191

9

Contratación
y motivación
de los equipos
de venta

PÁG. 199

10

Tarea para
casa

PÁG. 213

Sumario

I

LAS NEUROVENTAS FRENTE A LAS VENTAS TRADICIONALES



Los capacitadores desactualizados

La capacitación tradicional de los vendedores en casi todo el mundo es mecánica y lo que hace es volverte un robot, así de claro. En el momento en que tú entrenas así a un ser humano, matas la esencia, el carisma y la emocionalidad que debe tener como vendedor.

Claro que es importante enseñar un poquito de técnica mecánica porque aporta algún que otro consejo válido y además no falta algún salvaje en el mundo que necesita saber cuáles son las reglas básicas del juego, cuando su instinto de vendedor no lo guía para nada.

Sin embargo, hay que tener mucho cuidado, no se debe tratar de inculcar exclusivamente elementos mecánicos, ni pasarse al otro extremo de fundamentarse solamente en aspectos emocionales. En cualquiera de los dos casos, lo más probable es que matemos su esencia de vendedores o que, por lo menos, la afectemos de manera importante.

Entre los pilares de las técnicas tradicionales encontramos que incluso enseñan qué y cómo decir a través de algunas oraciones típicas. Por eso es frecuente escuchar a los capacitadores afirmar cosas como «La frase que más nos sirve a nosotros para vender un coche es esta...».

Pero la realidad es que uno tiene que aprender la ciencia de elaborar el discurso, no repetir una expresión como un loro. De repente, yo puedo decirles como ejemplo alguna frase que les puede resultar útil, pero jamás promoveré enseñar recetas, sino los criterios de neuroventas.

No quiero que el vendedor de zapatos diga exactamente lo que yo puse en mi libro. Mi idea es que entienda, siguiendo con el ejemplo de las mujeres y los zapatos, que algunas de ellas se sienten de distinta manera con el calzado en distintos momentos, y eso le ayudará a expresarse. Por eso, sabe que tiene que preguntarle cómo quiere sentirse en sus nuevos zapatos y para qué momento especial los quiere, de tal manera que pueda determinar cuáles le ofrece.

Yo no quiero volverte un robot, te voy a dar los principios de neuroventas para que tú construyas las frases que se ajusten mejor a cada caso que se te presente. Si yo solo diera enunciados, sería un fracaso porque todos los vendedores se enfrentan a situaciones diferentes y es imposible que se ajusten siempre. Lo que voy a enseñarte son los criterios, las estructuras y los elementos para que tú construyas tu propia comunicación y sea efectiva en tu contexto.

Otra cosa que incluyen en la capacitación tradicional de los equipos de ventas es cómo crear y explotar una base de datos. Muchos lo hacen al pie de la letra, pero la triste realidad es que por eso mismo terminan haciéndolo muy mecánico y resulta evidente que están soltando un discurso aprendido y lejano, que termina por afectar su conexión con los futuros clientes.

De igual manera, enseñan algunas técnicas para conseguir citas, pero la verdad es que estas no les van a servir de mucho, porque el hecho de que le hayan funcionado a algún gurú de las ventas no significa que les valgan a los demás, y menos a quien apenas está empezando. Lo peor es que jamás te dicen por qué se supone que esas técnicas deberían funcionar, ese es el problema. El éxito no es saber qué decir o

qué hacer, sino por qué decir o hacer algo; esa es la estructura y el modelo de las neuroventas.

En los casos más avanzados, enseñan programación neurolingüística basada en principios generales cuya funcionalidad no ha sido demostrada en el mundo de las ventas. De ahí que ni siquiera los grandes genios y las mejores academias de esta disciplina hayan podido demostrar sus teorías de forma científica dentro de nuestro campo.

Yo creo absolutamente en la programación neurolingüística: es una excelente herramienta para la capacitación en ventas. La recomendaría porque, al enfocarse en modificar patrones mentales, puede aportar muchísimo a la vida y al éxito de un vendedor.

Pero no hay que olvidarse de un pequeño detalle: como no está comprobada la manera en que influye en el complejo e intrincado mundo de las ventas, puede hacerse uso solamente de principios generales, pero queda el sinsabor de no alcanzar todos los objetivos fundamentales.

En términos generales, debemos admitir que todos venimos de una educación fundamentada en lo tradicional, en la que aprendimos repitiendo lo que nos decían. Nos machacaban el abecé de las cosas y luego nos dábamos cuenta de que no había un abecé de nada y quedábamos literalmente en el aire, sin bases.

Hoy es más poderoso educar a la gente de forma orgánica, lo que consiste en no decirle qué hacer ni qué decir, sino simplemente explicarles el modelo para que ellos puedan entenderlo y transformarlo de acuerdo a su realidad.

No existen fórmulas mágicas de neuroventas, lo que existen son bases y principios que te ayudan a adaptarte a cualquier cultura, categoría y situación, logrando el éxito en tu trabajo.

Un ejemplo seguramente muy claro para todos es el efecto de las capacitaciones de ventas en McDonald's. Como re-

sultado de su trayectoria, la marca ha desarrollado una cartilla que contiene todo lo que debe decir y hacer exactamente un vendedor de esta cadena de restaurantes frente a una serie de situaciones frecuentes con los clientes.

El día que los sacan de ese papel, cuando pasa algo fuera de lo normal, se empiezan a mirar entre ellos y no saben cómo solucionar el problema, tienen que preguntar a un superior para resolverlo porque la gente pierde criterio, capacidad de reacción y creatividad cuando es mecánica.

Los vendedores no pueden ser capacitados de forma mecánica porque siempre va a haber alguna situación inesperada que los va a sacar de aquellos contextos donde las instrucciones que les han dado funcionan sin problema.



En la cadena Starbucks adiestran a sus vendedores de forma mecánica en unas pocas cosas, sobre todo en la preparación de las bebidas, pero el gran concepto de capacitación es orgánico. Le dicen a cada empleado: «De ahora en adelante, tú tienes una sola misión en Starbucks: ser el mejor vecino del barrio».

Yo te pregunto: ¿qué hace el mejor vecino del barrio si te ve por la mañana? Te saluda amablemente, sabe tu nombre, muestra interés por saber lo que te gusta, es hospitalario, servicial, alguien que te hace sentir único e importante, sin esperar nada a cambio. ¡Qué maravilla! Le implantaron algo al cerebro de esos chicos, que apenas se estarán graduando en la universidad, pero ya han adquirido una primera experiencia valiosa: el efecto positivo de generar valor para los demás a través de su trabajo.

Claro que, si el joven vendedor no sabe qué es ser el mejor vecino del barrio, simplemente no se adaptará y no entenderá lo que se espera de él, por lo que seguramente lo tendrán que despedir, aunque normalmente cualquier ser

humano debería saber qué es ser buen vecino y poder asumir esta actitud con cierta facilidad.

Así funcionan las neuroventas: tenemos el objetivo de poner a tu alcance las estructuras, para que al entenderlas puedas adaptar tú mismo los contenidos de forma estratégica.

¿Son las neuroventas una ciencia?

Las neuroventas son consideradas una ciencia porque sus conocimientos están fundamentados a partir de hallazgos obtenidos a través de estudios objetivos, siguiendo principios metodológicos sistemáticos. Durante años han permitido llegar no solo a información verdaderamente confiable, sino a una plataforma de principios y postulados que le son propias y no genéricas a otras disciplinas.



Gracias a las neuroventas, lo que al principio fueron solo hipótesis son ahora herramientas probadas y validadas con datos comprobados.

Con el fin de controlar la validez y confiabilidad de cada hallazgo dentro de las neuroventas, cada hipótesis fue comprobada haciendo pruebas con 420 personas de ambos sexos, considerando tres rangos de edad y contrastando, además, cada hallazgo en una docena de sectores de venta en cuatro países diferentes, ajustándose a un margen de error del 5 por ciento.

Entonces, esto no sale de la experiencia de Jürgen como vendedor, sino de un laboratorio y de un equipo de neurocientíficos, comunicadores y expertos en ventas. Nuestro sistema de trabajo es muy simple. Todos juntos generamos primero una hipótesis de lo que creemos que puede venderle al cerebro, lo probamos con la tecnología adecuada y vemos qué

resultados se obtienen. Si el cerebro está totalmente distraído o poco interesado durante la prueba, quiere decir que esa idea, frase o producto no le está vendiendo nada al cerebro, entonces lo descartamos y buscamos el siguiente.

Por eso, se debe tener en un equipo de neuroventas: un experto vendedor, un especialista científico, un experto en sistemas y otros profesionales especializados. Todos ellos deben trabajar de forma simultánea para probar, validar y descubrir nuevas y mejores formas de comunicarte para vender.

Tecnología que se utiliza para validar las neuroventas

Una de las piezas clave de la tecnología para validar los principios de neuroventas ha sido el casco Quasar®. Se trata de un aparato de registro electroencefalográfico (EEG) que, como ya comenté antes, fue creado originalmente para el Ejército de los Estados Unidos.

Posee una serie de sensores para estudiar cómo afectan los estímulos al cerebro de la persona que lo lleva puesto, a partir de la medición de los impulsos eléctricos provocados por la actividad neuronal en determinadas áreas de la corteza cerebral.



Fuente: Quasar® USA.

Antes, para hacer este tipo de estudios solo existían aparatos incómodos, cuyos sensores tenían una infinidad de cables y, por si fuera poco, había que aplicar un gel en el cuero cabelludo de la gente para lograr conducir la información proporcionada por el cerebro hacia los sensores del electroencefalógrafo.

También hay equipos que requieren arcilla húmeda o solución salina, dentro de los más conocidos, para la conductividad de los impulsos. Podría decirse que compiten para ver cuál es el más engorroso e incómodo.

Nosotros lo hicimos durante años con los EEG que requerían gel y era de lo mejor que se conseguía. Pero además de las molestias que generaban, el problema principal era que con estos equipos no podíamos entrar a probar la venta de un coche o de unos zapatos y saber qué pasaba en el cerebro durante un proceso real.

El trabajo estaba limitado a condiciones de laboratorio, que, si bien permiten aislar y controlar muchas variables, finalmente son espacios ficticios, que no logran capturar la realidad del contexto necesario para saber a fondo el impacto de un estímulo respecto a diferentes procesos cerebrales.

No se podía trabajar en espacios reales porque no eran inalámbricos; limitaban el movimiento porque los electrodos se veían afectados por cualquier ajeteo de la persona, y se acortaba el tiempo para hacer las mediciones porque el gel perdía rápidamente la capacidad de transmitir los impulsos eléctricos.

Ahora, este casco es inalámbrico y tiene sensores secos, por lo que ya no necesitamos usar el gel en nuestros estudios. Con una reducción en el tiempo del 80 por ciento, una persona logra ser conectada al Quasar[®] en menos de tres minutos, incluyendo la calibración y sincronización del equipo, con lo que se minimiza además la espera. Además, los senso-

res permiten que las personas se desplacen libremente, ya que los datos pueden ser capturados y visualizados en tiempo real o almacenados dentro del casco mismo.

Ese registro de actividad electroencefalográfica es complementado con otras medidas fisiológicas, que aportan información sobre el nivel de impacto de un estímulo, como la temperatura y sudoración de la piel en la muñeca o el ritmo cardíaco en el tórax.

Lo espectacular de esta tecnología es que se puede emplear en diferentes ambientes para probar y validar los discursos de ventas reales, permitiendo modelar, refutar o aprobar hipótesis, que se convierten en principios fundamentales de esta ciencia llamada *neuroventas*.



Fuente: Quasar® USA.

El *software* que utiliza el casco fue creado por nosotros. Estudia el impacto y las respuestas provocados por cualquier clase de estímulo en el cerebro humano y mide las respuestas anticipatorias a nivel fisiológico. Nos dice exactamente si el cerebro está conectado, emocionado, deprimido, ansioso, atento o aburrido y en qué grado, mediante ecuaciones matemáticas. Estos algoritmos se convierten después en una escala de valores y calificación, que nos permite saber cómo reacciona el individuo y si lo que se le presenta resulta fácil de entender y asociar con sus intereses, expectativas y experiencia.

Tenemos también dispositivos de seguimiento ocular o

eye trackers, unas gafas que determinan con exactitud dónde está puesta la mirada de la persona que los usa, pero en las pruebas para neuroventas no se utilizan mucho porque nos centramos más en los discursos verbales. Sin embargo, los incluimos en aquellos momentos en que evaluamos los elementos no verbales del vendedor, como sus movimientos corporales.

Te voy a mostrar en la siguiente infografía los pasos que se siguen bajo nuestra metodología, ya sea en condiciones de laboratorio o en ambientes naturales.

Para validar un discurso comercial, la persona solo tiene que escuchar lo que dice el vendedor, puede ser directamente en el lugar donde se realiza la compra o mediante una grabación. Toda la información que se genera se transmite de manera inalámbrica a un ordenador de alta velocidad que procesa medio millón de datos por segundo, con sincronización simultánea.

Una vez culminada la prueba con los aparatos, la persona pasa a una entrevista minuciosa hecha por antropólogos y psicólogos. Esto nos permite cruzar la información, de tal manera que podamos entender elementos complementarios que explican la forma en que le ha impactado o no el discurso de venta.

La verdad es que no creemos mucho lo que la gente dice, pero es muy interesante y nos nutre escuchar cómo afirman una cosa y muchas veces su cerebro piensa otra. Es, además, una forma válida que nos permite contrastar información y hallar los puntos de incongruencia entre lo que dice y decide hacer la gente.

Esta metodología es tan precisa que te puede decir cuál es la palabra de una oración que más conecta con el cerebro y, por tanto, establecer cuáles de las tantas frases del vendedor sí están dando resultados y cuáles no, para poder optimizar su discurso de ventas.

LEER LA MENTE DEL CONSUMIDOR

La tecnología que usamos para crear estrategias y capacitaciones de neuroventas deriva de la integración de varias tecnologías simultáneas para poder predecir el éxito o el fracaso de los discursos verbales comerciales. Con esta tecnología se puede crear, mejorar y capacitar a los equipos de venta.

1

UNIDAD EEG (encefalograma)

Un casco inalámbrico que capta la actividad eléctrica cerebral a través de sensores secos con un mecanismo de fijación que no requiere medios líquidos para transmitir y registrar la información.

2

EYE TRACKER (seguimiento ocular)

Tecnología que registra la posición y los movimientos oculares permitiendo establecer las preferencias de fijación visual que genera el discurso de venta.

3

BANDA DE MEDICIÓN DEL RITMO CARDÍACO

Pletismógrafo que registra los cambios en la frecuencia cardíaca, que son necesarios como correlato fisiológico para establecer el impacto del estímulo presentado.

4

PULSERA DE RESPUESTA GALVÁNICA (GSR)

Pulsera con sensores que captan la conductancia eléctrica de la piel para apoyar sus resultados obtenidos en relación con el impacto emocional que genera el discurso de ventas.

La información se puede transmitir a 30 metros de distancia

Fuente: Mindcode Colombia. **Ilustración:** Raymond Reyne.

7**NEUROVENTAS (análisis, conclusiones y recomendaciones)**

Con esta información, un experto en neuroventas recomienda los discursos de venta pertinentes para lograr una venta más rápida y adecuada.

**6****ENTREVISTA PSICOANTROPOLÓGICA EN PROFUNDIDAD**

El estudio de neuroventa se complementa con una entrevista psicoantropológica para profundizar en la cultura y los comentarios de los estímulos que recibió.

Esto ayuda en gran medida a implementar después los nuevos discursos de venta.

5**SOFTWARE DE NEUROMÉTRICAS MINDCODE MENTAL 3.0**

Software especializado, creado por Mindcode, que recibe los resultados brutos arrojados por cada tecnología implementada. A través de diferentes cálculos basados en nuestros algoritmos, obtiene un resultado específico que califica dentro de una escala la efectividad e intención de compra que produce el estímulo.

Un receptor recibe la señal de las diferentes tecnologías



El resultado se llama Nivel de Intención de Compra (NIC)

Así, probamos con frases como esta: «Este televisor tiene la más alta tecnología 4K 3D». En el caso específico de una mujer, notamos que cuando escucha «este televisor» el cerebro va bien, pero cuando oye «alta tecnología» se empieza a apagar y, de repente, cuando escucha «4K 3D», el cerebro se desconecta, ya no pone atención y se acabó el proceso. Ese discurso no sirve para venderles televisores a las mujeres.

Entonces, probamos con otra frase: «Con este televisor disfrutarás más por la calidad de los colores». Inmediatamente comprobamos que el término *calidad* y aún más la palabra *colores* hacen feliz al cerebro, le gustan bastante. Una puntuación de 6,9 sobre un valor máximo de 10. ¿Qué nos está diciendo este descubrimiento? Que cuando vendes televisores a las mujeres, debes repetir más veces las palabras *colores* y *calidad*.



Está bien, pero seguimos buscando una frase ganadora. A ver: «Con este televisor no querrás salir más de tu casa, vas a ver películas el fin de semana y ahorrarás mucho dinero». Y entonces vemos que el cerebro se vuelve feliz, genera respuestas positivas y dice: «Quiero este televisor», porque en este caso también se encuentran contenidas las palabras correctas. Queda así todo a la mano del vendedor para combinar los elementos conectivos de manera estratégica.

De esta forma, mediante varios ensayos, vamos descubriendo qué palabras, qué conceptos, qué categorías son las más poderosas para conectarte con el producto o el servicio que te voy a vender. Como verás, no se trata de llegar a frases para que el vendedor use de manera sistemática, sino de principios que puede adaptar a sus necesidades, pero ahora con la certeza de su efectividad.