

PRÓLOGO

Mi amigo y colega Paco Bonora, uno de los mayores expertos en el ámbito de las ventas y la gestión empresarial que ha dado este país, me pedía e invitaba hace unos días a escribir el prólogo de esta su nueva obra. Para mí no solo es un honor, es también un placer pero también una enorme responsabilidad para estar a la altura de su libro.

El entorno empresarial actual post crisis exige más que nunca a las empresas el vender más y mejor, el recuperar ingresos, captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales. La etapa de los ajustes, recortes y centrarse en costes ya no da más de sí. Lo que hará triunfar y perdurar a las empresas será su capacidad para desarrollar nuevos negocios, clientes y mercados y eso solo es posible teniendo el mejor talento comercial, captando y desarrollando a los mejores vendedores. Hoy en día existe una auténtica guerra por el talento comercial ya que las empresas saben que el disponer de los mejores vendedores y comerciales es en si mismo una clara ventaja competitiva.

En *Aprenda a vender como los profesionales* Paco nos explica con maestría y sencillez que el éxito en las ventas es una combinación de competencias o habilidades relacionales, lo que él denomina proceso relacional, y por otro la utilización de un adecuado proceso de trabajo o buenas prácticas comerciales. En cierto modo podríamos decir que el vendedor exitoso domina tanto la parte “soft” o interpersonal, como la parte “hard” de conocimiento técnico y procesos de gestión de la venta.

En mi experiencia de mas de veinte años como vendedor, pues nunca he dejado de serlo, y como consultor y formador tanto de líderes como de vendedores y equipos comerciales he visto siempre en los vendedores de éxito esta combinación poderosa de los soft y los hard, del conocimiento y la habilidad, del proceso y el arte, de la razón y la emoción. No es posible triunfar en ventas sin ambas caras de la misma moneda.

En el libro, Paco, de forma sencilla y enormemente práctica, ha ido recopilando minuciosamente lo que en ambos casos lleva al éxito (buenas prácticas) y lo que lleva al fracaso (malas prácticas o fallos fatales a evitar) de forma que el lector disponga de una guía clara, concisa y probada de qué hacer y qué evitar para ser un vendedor exitoso y conseguir resultados. El libro combina estos dos enfoques de forma eficaz facilitando así la comprensión del rol del verdadero vendedor y demostrando cuáles son las competencias y prácticas que realmente marcan la diferencia entre los mejores vendedores y el resto.

Este libro es informativo, debido a su rico y profundo contenido, y también enormemente práctico y útil pues incluye ideas concretas y sugerencias impactantes que ayudarán a los vendedores a avanzar en su carrera de buenos a excepcionales.

Esto solo es el principio del camino por el que le llevará este libro de Paco y un anticipo de lo mucho que podrá sacar del mismo. Aplique sus mejores prácticas, deshágase de los malos hábitos y de las debilidades de los peores vendedores y este libro le ayudará a convertirse en un vendedor de éxito.

En el contexto actual las organizaciones modernas buscan este tipo de vendedores que no solo quieren y se preocupan por mejorar sino que consiguen resultados mucho mejores para las empresas en las que trabajan.

Pablo Riera Táboas
Presidente de GRUPO P&A

AGRADECIMIENTOS

Al pensar en todas las personas que me han influido en mi trayectoria comercial o que me han inspirado en la elaboración de este libro, me he dado cuenta de que son más de las que inicialmente suponía, lo que me hace sentirme privilegiado. No es mi deseo dejar de mencionar a alguien notable ni dejar de valorar los méritos que para mí tienen. Como tampoco quiero establecer comparaciones, pues todos merecen mi agradecimiento por igual, haré un recorrido en el tiempo a través de las personas de las que he recibido algo importante para la elaboración de este libro.

Mi comienzo en la actividad comercial se lo debo a Francisco Argente, Director General de Equipos Agrícolas Alfa-Laval, primera persona que me contrató y vió en mí cualidades comerciales. Es de justicia reconocerlo, lo mismo que recuerdo el tesón comercial del colega de Santander Juan Aparicio.

Años después, Tomás Rubio, Jefe de Área de la división agroquímica de Energía e Industrias Aragonesas en el año que coincidimos, me causó gran impacto, que aún perdura, por su rectitud, comprensión y apoyo, no exento de exigencia. Vamos, que lo que ahora se entiende por un buen líder, Tomás ya lo era en los años 80 del siglo pasado; para mí, además, un maestro. De gran impacto en aquellos años fueron unas sesiones formativas en Zaragoza con Ricardo Murillo, instructor en Ventas y presidente que fue del Club de Marketing. Tuve la fortuna de vivir las dinámicas de venta de esa forma: dinámicas, lo que entonces era poco habitual; Ricardo, hombre lleno de energía, fue un precursor de las actuales maneras de formar.

De muchos compañeros de la formación y la consultoría he aprendido técnicas y me han mostrado ideas que he ido incorporando gustosamente a este libro. Con Antonio Pérez, persona bellísima donde las haya, con su increíble capacidad de conectar y su actitud de apoyo, he labrado una excelente relación, de la que me precio, a la vez que valoro

sus correcciones al anterior libro “Buenos días” y sus aportaciones para este. A Beatriz Llobat, mi argonauta (del programa Argonautas, del Club de Recursos Humanos de Castellón), que confió en mí para abordar proyectos de futuro, debo agradecer su esfuerzo en transmitirme experiencias comerciales de éxito que me han servido en este libro. Y, como no, a la entrañable María Muñoz, Cuca para los amigos, experta en atención al cliente, de la que recojo sus comentarios para este libro, sus casos de éxito concretos y su predisposición a ayudar.

La empresa EXPORMIM es especial para mí, por haber vivido, en ella y con ella, el proceso de cambio que exigían los nuevos tiempos. Y de allí debo significar las aportaciones de Luís Soler, que me transmitió sus experiencias, que agradezco en lo que valen, que es mucho, y que he incorporado a los casos de éxito. Y mencionar también a la directora, Merche Laso, por su confianza y afecto demostrados.

Y cómo no, José Luís Lozano, apasionado de la formación y compañero de conversaciones profundas propias de una persona con grandes y asentados principios, y compañero del éxito editorial “Buenos días, ¿en qué puedo ayudarle?”, precursor de la presente obra, y del esperado de “¿Y si lo haces ya?”. Fue José Luís el que me propuso escribir conjuntamente “Buenos días”, lo que supuso un cambio en mi trayectoria como autor. Gracias por la confianza para formar un tandem complementario; gracias a ella estoy ahora escribiendo esto y disfrutando de la satisfacción de hacerlo.

No puedo dejar de mencionar a las directoras técnica y comercial de FC Editorial. Con Mónica Rodríguez fue fácil entenderse en el proyecto “Buenos días” y de ella recibí el encargo para escribir el presente libro. De la directora comercial, María Bello, no tengo más que agradecimiento por sus atenciones y amabilidad cuantas veces hemos tenido que tratar temas relativos a la obra. Gracias a ambas.

No quiero dejar de mencionar a Javier de Llano, excelente persona (de tal palo...) y excelente profesional, otro argonauta que hace honor

al nombre de los héroes de la mitología griega por su afán de lucha y superación. Gracias por la confianza, por tu afecto y por tus aportaciones.

Ni tampoco me olvido de mi gran amiga Ana Sanromán. Entrañable, gran profesional de los recursos humanos, con vocación por la formación como en pocas personas he visto. A veces dice que soy su mentor. Puede que lo fuera cuando asistí, y me complació acompañarla, a su proceso de cambio en sus habilidades hasta su nivel excelso actual; ahora es para mí un referente de quien aprender. Ana, muchas gracias por estar tan cerca, aunque lejos, y por tus ideas para incorporar a este libro.

GRUPO P & A ha supuesto un antes y un después en mi trayectoria profesional. Si en anteriores experiencias no regateé compromiso e involucración, en P & A he recibido desde el primer momento un retorno hasta entonces desconocido. Desde las muestras de afecto hasta las oportunidades para el desarrollo profesional (incluyendo los excelentes talleres Extraordinary Leader, de Zenger/Folkman, y Dimensions of Professional Selling, de Carew International), pasando por las celebraciones Annual Meeting, increíbles y deliciosas por lo originales, completas, entrañables y divertidas, llenas de gentes con las que es muy fácil conectar.

Debo mencionar, y con gusto lo hago, a María Sáez, directora de muchas cosas en el Grupo (La Coruña, Madrid, Operaciones), almeriense de La Coruña o coruñesa de Almería, tanto da, todo un ejemplo de profesionalidad, de comprensión y de ideas claras, que sabe transmitir las con igual claridad. Diego Riera, director de la oficina de Vigo, amable y próximo siempre, que confió en mí para proyectos importantes en Barcelona y Andalucía, que supusieron un salto importante desde la oficina de Valencia. De Vigo también merece mi respeto Miguel Cimadevila por su excelente trayectoria comercial, y mi agradecimiento por su interés y su colaboración por en mostrarme sus ideas, que son muchas, para este libro. Y lo mismo José Vera, responsable de la oficina de Valencia, incansable en la tarea comercial y esforzado en su desarrollo profesional, satisface ver cómo crece día a día; gracias, también por tus aportaciones, José.

Y qué decir de Alfonso Bermúdez, director de Andalucía, colaborador en Madrid, coach y maestro de tantas cosas. Todo un ejemplo de cambio de trayectoria y adaptación a la nueva situación, que triunfa con su tesón, esfuerzo y buen hacer. Conservo un gran recuerdo de conversaciones a la vera de la Giralda y de detalles personales imborrables. Gracias, Alfonso, por todo ello, por la confianza en mí para grandes proyectos y por tu predisposición y aportación para enriquecer este libro con ideas sacadas de tu ya dilatada experiencia.

Me queda un referente, que no es otro que la inmensa figura de Pablo Riera, Presidente de Grupo P & A. Todo un líder, en el amplio sentido del término, por su visión hacia dónde llevar la compañía y por su coraje para abanderar el cambio y las dificultades, todo ello sin perder nunca la serenidad y el buen humor. Impactantes sus visitas comerciales, ejemplo de lo que yo llamo “venta tranquila”, el estilo que siempre defendí y que abandero en este libro. Aunque quizás su mayor valor es que no hace alarde de su gran formación, trayectoria y capacidad intelectual. Todo un honor, Pablo, que hayas prologado este libro; muchas gracias.

Acabo aquí con los agradecimientos. Son más las personas a las que debo estar, y estoy, agradecido por distintos motivos; me siento por ello un ser privilegiado. Mas lo dejo aquí, referenciando solo a las que han tenido que ver con el propósito de este libro. Muchas gracias a todas ellas.

INTRODUCCIÓN

¿Tus resultados comerciales y los de tu equipo se corresponden con tu valía personal y profesional? Puede que alguna vez te lo hayas preguntado y no siempre hayas encontrado respuestas convincentes. Y es que, enfrascados en el día a día y orientados a conseguir metas, a veces perdemos perspectiva. Sin embargo, la mayoría de veces obtener éxitos es más fácil de lo que parece y se basa en unas claves a practicar y en unos errores que nunca nos podemos permitir.

Si tienes en tus manos este libro es porque, de alguna forma, estás interesado en la profesión de ventas, y en mejorarla, tanto desde la perspectiva de quien vende como desde quien dirige un equipo comercial. A ello y a ellos va enfocado, y espero no defraudar.

Vender, bendita profesión. A veces poco nada valorada, pero clave en la actividad económica y en el progreso de la sociedad. ¿Has pensado lo que seríamos sin vendedores, qué ordenador tendrías, qué coche conducirías, qué ropa llevarías, etc.? Mas, para ser altamente considerado se precisa, es lógico, ser auténtico profesional y transmitir imagen de profesionalidad, y para eso se precisa método, claves que ayudan y errores que nunca se pueden cometer. Sea vendedor por vocación o por otras circunstancias, nunca se debe dejar de ser profesional, además de no dejar de ser persona.

Reflexionar sobre tal método, tales esas claves y tales errores es el objeto de lo que sigue que, de forma esquemática aunque profunda, sintetiza lo fundamental a tener en cuenta para el triunfar en ventas. Se enfoca a quien desarrolla cualquier actividad comercial, bien en visita personal o telemática, bien al teléfono o en un comercio. A cualquiera que se dedique a ello le va bien tener a mano las claves de su éxito y los errores que nunca hay que cometer; errores, claro está, nunca hay que cometer, mas hay algunos de consecuencias fatales, son los que consideramos aquí.

Para todos ellos presentamos las líneas maestras de la actividad comercial (¿por qué no llamarla siempre de ventas?), que les ayuden a no perder el rumbo, a persistir en el arte —complicado a veces, más siempre apasionante— de la venta. Píldoras breves y claras. Es la caja de herramientas del vendedor moderno, muy distinto del tradicional. Habrá muchas más, pero no hemos centrado en las que consideramos fundamentales.

Todo libro de ventas que se precie debe desarrollar primero las líneas maestras de la venta; es lo que pretende la Parte Primera de este, que desarrolla conceptos ya tratados en la obra “Buenos días, ¿en qué puedo ayudarle?”, de esta misma editorial y escrita por mí en colaboración con José Luís Lozano.

Venta como acto de satisfacción de necesidades (que a veces hay que descubrir). Venta como acción de entregar productos y servicios que no han de volver, a clientes que han de volver. Venta como intercambio de productos, servicios, dinero entre proveedor y cliente, con beneficio mutuo. Dicho de otra manera: descubrir necesidades, hacer ver dichas necesidades, convencer y persuadir para, finalmente, satisfacer las mismas. Es la venta ganar-ganar. Aquí ya se vislumbran claves para alcanzar el éxito.

Y ello requiere técnica; estoy plenamente convencido de que la necesaria competitividad de toda organización pasa por el nivel de profesionalidad (técnica, y también relacional y emocional) de las personas que la componen; y ello es también aplicable a los vendedores, como no podía ser de otra forma.

Precisamente por eso, este libro tiene como meta ser una ayuda hacia todo el personal comercial, personal clave que a veces está poco motivado, poco formado de las técnicas de atención y de venta, poco conocedor del papel fundamental que desempeña, poco conocedor —incluso— de los productos que vende, poco profesionalizado, en suma, sin que las gerencias de sus empresas se den cuenta de que todo este conjunto de

personas son el mayor activo que tienen y son las personas que, de verdad, ponen en marcha esa referencia dinámica por la cual los clientes satisfechos nos traerán a su vez otros clientes.

La venta productiva es, en realidad, el resultado de dos procesos paralelos y simultáneos: un proceso relacional, de comunicación total con el cliente; y un proceso comercial de descubrir sus necesidades y satisfacerlas con nuestra oferta. Ambos son clave, ambos son imprescindibles: cualquiera que no se haga bien afecta al resultado de la venta.

En el primero —proceso relacional— escuchamos al cliente, nos hacemos cargo de su situación, de sus emociones, de sus deseos, de sus necesidades; en suma, empatizamos con él. Y es que, hoy en día, en el mercado, se compite por las emociones más que por el dinero de los clientes. Conquista a la gente a la que vendes y la gente te comprará, te volverá a comprar y se convertirá en un altavoz de tu oferta. Estimula sus emociones y esa gente se convertirá en tus más entusiastas seguidores. Todos nosotros buscamos sensaciones en nuestra vida; en muchos sentidos, los adultos no somos más que niños en cuerpos que han crecido, y para los niños las sensaciones placenteras lo son todo.

¿Cómo te sientes al llegar a un hotel, aunque sea la primera vez que lo utilizas, y que te saluden como si fueras Gisele Bündchen, Cristiano Ronaldo, Juan Roig o Alicia Koplowitz? La gente va donde se siente bien tratada y atendida, especial, y de forma personalizada. La gente compra donde y a quien se siente vinculada emocionalmente. Y es que el negocio llega cuando tratas a los clientes con amor. Si simplemente gustas a tus clientes te vuelves vulnerable a la aparición de un posible competidor; por el contrario, cuando tus clientes te quieren, porque tú los quieres, casi formas parte de su círculo íntimo y, entonces, los has fidelizado. Parece obvio, y sin embargo muchos vendedores no lo entienden...

El proceso comercial, por su parte, nos guía para prepararnos adecuadamente antes de la labor comercial, para tener un buen arranque de la conversación de ventas, para verificar en qué podemos ser de utilidad

al cliente, para argumentar cómo nuestro producto es, realmente de utilidad, y para cerrar la venta con mutua satisfacción. En el siguiente esquema se detallan los contenidos de ambos procesos:



¿Es esto importante?, ¡es clave!, estoy seguro de que cualquiera responderá. Como se deduce de ello, vender es una ciencia (¡que se aprende!), que requiere método (la venta paso a paso, y pasos lógicos) y técnica (relación fructífera con el cliente).

La presente obra busca aportar lo necesario para tener éxito en ventas, incluyendo una relación productiva. Por tanto, en la mencionada Primera Parte repasaremos los dos procesos paralelos: el relacional (Capítulo 1) y el comercial (Capítulo 2). Seguir los pasos que allí se indican ya nos enfoca al contenido de la siguiente parte.

En efecto, en la Segunda Parte abordamos ya uno de los temas objeto de este libro: las Buenas Prácticas. Son muchas y variadas, la mayoría relacionadas con los procesos comercial y relacional mencionados, que agruparemos en torno a distintos y novedosos conceptos. Posiblemente pueda pensarse que una de las prácticas señaladas encargaría mejor en otro tipo de concepto; bien, lo acepto, aunque eso es indiferente; lo importante, entiendo, es adaptar las buenas prácticas.

En el Capítulo 3 desarrollamos la noción de vendedor con Inteligencia emocional, que se conoce a sí mismo, puede controlarse ante situaciones complejas, no se desanima y se dota de automotivación y energía para lograr resultados. El siguiente concepto para Buenas Prácticas es el Valor añadido o vendedor-Coach (Capítulo 4), que no se limita a colocar sus productos y servicios, sino que acompaña al cliente en su proceso de decisión de compra (¡o incluso de no compra!).

Todo profesional debe ser eso, profesional auténtico; el vendedor, también. Por ello, dedicamos el Capítulo 5 al vendedor Profesional que conoce su empresa y sus productos, se prepara técnica y logísticamente, se prepara argumentarios, se traza objetivos, planifica tareas, acude puntual a sus citas, cumple sus compromisos, se halla permanentemente en fase de formación, etc. Tras ello pasamos, en el Capítulo 6, al vendedor Tecnológico, que está familiarizado con todas las herramientas a su alcance, y las utiliza para su trabajo, y mantiene contactos adecuados y productivos a través de las redes sociales.

Un último bloque de Buenas Prácticas es el relativo a las de conexión con el cliente Hablaremos (Capítulo 7) de la escucha activa y empática, del proceso de comunicación total E.R.E.R., de cómo dedicar tiempo de calidad al cliente. Con ello podremos vender más, no solo lo previsto inicialmente, sino también lo que se derive de las posibilidades de venta cruzada.

Nos queda un último bloque de Buenas Prácticas: las convenientes tras la conversación con el cliente para mantener el fuego sagrado de la

buena relación con el mismo, así como para buscar nuevos clientes (Capítulo 8).

Y pasamos a la Tercera Parte y última: lo que nunca debe hacerse. Cometer errores es humano, y de profesionales superarlos, aunque no por ello debamos hacer por evitarlos. En efecto, los errores son inevitables, nadie está exento de cometerlos, más, como decíamos antes, hay algunos de consecuencias especialmente graves para la acción comercial. Son los que podemos denominar errores fatales, los que el cliente nunca perdona y merecen una especial atención, así como ponerles remedio. A ello dedicaremos esta Parte.

Y, como indicábamos arriba, alguien puede tener otra idea de clasificación. Lo acepto también; sin embargo no es eso, a mi juicio, lo importante, sino el no incurrir en los errores señalados.

Parte Tercera que se estructura en tipos negativos e ineficaces de vendedor. Comienza con lo que llamo vendedor Desastre: el que se olvida de llevar consigo lo fundamental, el que no planifica, el que no cuida su aspecto personal en sus acciones con clientes, etc. (Capítulo 9), y sigue con el vendedor Desconsiderado, que solo se mira a sí mismo y a sus metas sin conectar con el cliente; es el tipo agresivo que puede conseguir venta inmediata, mas nunca clientes (Capítulo 10). En el Capítulo 11 se trata del tipo de vendedor Desconectado, que no consigue empatizar con el cliente, habitualmente por no prestar atención a la comunicación no verbal.

Más tipos de vendedores ineficaces nos ofrecen ejemplos de errores fatales. Así, el Descontrolado (como se explica en el Capítulo 12) es presa de los nervios ante el cliente o ante sus objeciones, o de su enfado si no consigue cerrar, mientras que el Desmotivado (Capítulo 13) no encuentra justificación a su trabajo, con lo que difícilmente triunfará.

Queda un tipo más, muy frecuente: el vendedor Ineficaz. Es, básicamente, el que no consigue pedidos por no atreverse a cerrar o por

hacerlo en momento no oportuno. También el que no planifica su trabajo y consume excesivos recursos de tiempo, viajes, etc. Todos los anteriores tipos son ineficaces, mas en este Capítulo (el 14) nos centramos en esos aspectos.

Siguiendo el proceso relacional y el proceso comercial, perseverando en las buenas prácticas y no incurriendo en los errores fatales identificados, estoy seguro de que triunfarás en ventas pues, como dice Jack Carew, “nunca tendrás un NO por respuesta”.

Con todo ello pretendo en esta obra aportar conceptos clave y buenas prácticas para la acción comercial productiva, así como llamar la atención en lo que hay que evitar. Te animo a leer poco a poco, de forma activa y con espíritu crítico, sus contenidos, a visualizar cómo podrían plasmarse en tu ámbito de trabajo, a hacerlos tuyos, a adaptarlos a tu persona, a tu situación, a tu producto y a tus clientes. Todo para que te conviertas en un comercial motivado, profesional, que disfruta de su trabajo, y orgulloso del mismo y de sus éxitos.

Como complemento, verás que incluyo resúmenes (“Recopilando, que es gerundio”), enseguida verás el primero de ellos, y plantillas para tu análisis personal (“Momentos de Reflexión”). Espero te sean de utilidad.

Una observación sobre el lenguaje. Este libro, como no podía ser de otra manera, va dirigido tanto a hombres como a mujeres que tienen relación con la actividad de ventas, tanto por realizarla como por dirigirla, y me gustaría emplear siempre términos neutros para dirigirme a ambos. Mas no siempre es posible, y la reiterada forma “vendedores y vendedoras”, “españoles y españolas”, etc. me parece insufrible aunque contente “a todos y a todas”. Emplearé, por tanto, el término “vendedor” y otros similares cuando no encuentre fórmulas neutras, aunque recalco que no es, en modo alguno, mi intención discriminar. Gracias por la comprensión.

Una última idea: esta guía no te hará cambiar, no te hará triunfar; serás tú el que cambie, el que triunfe si te lo propones y la sigues. Tu

triunfo será fruto de tus decisiones y tus acciones. Confío que este libro te ayude a ello. ¿Te apuntas?

RECOPILANDO, QUE ES GERUNDIO

- **Para vender, para triunfar en ventas, se necesita ser profesional altamente cualificado**
- **Cualquiera puede ser un profesional de la venta altamente cualificado, con tal de que se lo proponga y de que se prepare para ello**
- **En la venta intervienen dos procesos paralelos: un proceso relacional persona-persona, y un proceso comercial con una lógica paso a paso**
- **Hay un conjunto de Buenas Prácticas sobre las que perseverar, y un conjunto de Errores Fatales que evitar a toda costa**

PRIMERA PARTE:

APROXIMACIÓN A LA TAREA DE VENTAS

Que vender es importante es algo fuera de toda duda. Tanto para quien vende como para quien compra, como para la actividad económica en general, la labor de ventas beneficia a todos cuantos intervienen en ella. Por eso en clave desarrollarla bien. Mas, dado que el presente libro habla del éxito en ventas, cabe preguntarse ¿qué es vender?

La labor comercial plena, la venta plena y productiva, hay que entenderla como acto de satisfacción de necesidades, las cuales hay que descubrir previamente. También puede entenderse como la acción de “entregar productos y servicios que no han de volver, a clientes que han de volver”. Pero quizás la definición más clara es la de:

intercambio de productos, servicios, dinero entre proveedor y cliente, con beneficio mutuo.

De forma comprensiva, se trata de descubrir necesidades, hacer ver dichas necesidades, convencer y persuadir para, finalmente, satisfacer las mismas.

La venta productiva es, en realidad, el resultado de dos procesos paralelos y simultáneos: un proceso relacional, de comunicación total con el cliente; y un proceso comercial, de descubrir sus necesidades y satisfacerlas con nuestra oferta. Ambos son clave, ambos son imprescindibles: cualquiera que no se haga bien afecta al resultado de la venta.

En los dos capítulos de esta parte abordaremos por separado estos procesos que, como ya se ha dicho, se desarrollan en paralelo durante el acto de venta.

En el siguiente esquema se detallan los contenidos de ambos procesos:

