

Miguel Iribertegui Iriguibel



**EL MÉTODO PELMA (SIN SERLO)
PARA CREAR TU MODELO DEFINITIVO
DE ARGUMENTACIÓN DE VENTAS**



Vender en serie

El método PELMA (sin serlo) para crear tu modelo definitivo de argumentación de ventas

Vender en serie

**El método PELMA (sin serlo) para crear tu
modelo definitivo de argumentación de ventas**

MIGUEL IRIBERTEGUI IRIGUIBEL

PRÓLOGO

IÑIGO IRIZAR ARCELUS



Marzo, 2025

Vender en serie: El método PELMA (sin serlo) para crear tu modelo definitivo de argumentación de ventas

Miguel Iribertegui Iriguiel

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2025, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-166-4
Depósito Legal: M-7117-2025

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - Printed in Spain
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A Marian, ahora y siempre, gracias, mi amor.

ÍNDICE

PRÓLOGO	13
PARTE I. APERTURA	17
1. Introducción	21
¿Qué es el método pelma?	21
¿Por qué las series?	23
Los relatos	25
2. La clave: la sutileza	29
Penny en <i>The Big Bang Theory</i> : pura sutileza	29
Jugando al ajedrez con Beth Harmon en <i>Gambito de dama</i>	30
Me llamo Pablo Emilio Escobar Gaviria	32
3. La anécdota como ornamento decorativo del argumento	37
<i>Cómo conocí a vuestra madre</i>	37
<i>Sherlock Holmes</i>	38
4. ¿Tengo que ser un actor para ejecutar el método PELMA ante el cliente?	43
<i>How you doing, Joey?</i>	43
¿Cómo salimos de esa paradoja?	44
Lady Di al ataque en <i>The Crown</i>	45
Entonces, ¿cómo lo hacemos?	46
5. Paso previo: el método SPIN de Neil Rackham	49
<i>Mindhunter</i> , en la mente del cazador	49
<i>Doctor House</i> : «Todo el mundo miente»	51
Dar cera, pulir cera	53

PARTE II. EL MÉTODO PELMA (SIN SERLO)	57
6. LA P DE PROFRUTO	61
El producto que da fruto	61
Los discursos de Michael Scott en <i>The Office</i>	61
Como el martillo de Thor.....	63
Ejercicio	68
7. LA E DE ESCUADRÓN DE APOYO	71
Un <i>back office</i> de nivel	71
<i>Canción triste de Hill Street</i>	72
<i>M.A.S.H.</i>	75
<i>Los Vengadores y La Liga de la Justicia</i>	78
El escuadrón de apoyo en el método PELMA.....	80
Ejercicio	84
8. La L DE LIDERATOR	87
Presumir de uno mismo	87
Roma y la <i>auctoritas</i>	87
Kriptonita en <i>Smallville</i>	88
<i>Prison Break</i>	91
<i>Vikingos</i>	94
Ejercicio	102
9. LA M DE MARCALOR, LA MARCA QUE TE ABRASA	105
Hablemos, y mejor que bien, de nuestra empresa.....	105
Jugando al solitario en <i>The Office</i>	105
<i>The Boys</i>	107
Marcalor en la entrevista de ventas	109
Marcalores generales y específicos o especiales	113
Ejercicio	114
10. LA A DE AUXILIO: MÁS ALLÁ DEL SERVICIO	117
Una cosa es servir y otra auxiliar.....	117
Vendedores que trabajan en <i>El Ministerio del Tiempo</i>	119
Penny acude al auxilio de sus compañeros en <i>The Big Bang Theory</i>	120

Como el Profesor de <i>La casa de papel</i>	122
<i>Urgencias / Hospital Central / Anatomía de Grey /</i>	
<i>Doctor House / The Good Doctor / Médico de familia /</i>	
<i>Doctor en Alaska</i>	123
11. EL PAPEL DEL JEFE	129
Orm, el jefe de <i>Norsemen</i>	129
El señor Burns, dueño de la central nuclear de Springfield	132
Michael Scott, el jefe de <i>The Office</i>	133
Por orden de los Peaky Blinders.....	135
<i>Los hombres de Paco</i>	137
<i>Recursos inhumanos</i> : «Más valen 100 gramos de selección que un kilo de formación»	140
PARTE III. RELATOS PELMAS (SIN SERLO)	145
Relato PELMA N.º 1. Ricardo	147
Moralejas PELMAS.....	150
Relato PELMA N.º 2. Carlos.....	151
Moralejas PELMAS.....	154
Relato PELMA N.º 3. Elena	155
Moralejas PELMAS.....	156
Relato PELMA N.º 4. Nico.....	158
Moralejas PELMAS.....	162
EPÍLOGO.....	163
BIBLIOGRAFÍA	167

PRÓLOGO

Pelma no es la primera palabra que me viene a la mente si hay que hablar de Miguel. Ni la segunda.

Conozco a Miguel desde hace muchos años. Fue mi alumno en el MBA de Foro Europeo. Hemos sido y somos colaboradores en varios proyectos de consultoría. Y también tengo la fortuna de considerarme su amigo. Me ha hecho mucha ilusión que me pidiera escribir este prólogo a su nuevo libro. Estoy encantado de hacerlo.

Y no, pelma no es la primera palabra que me viene a la mente si hay que hablar de él.

Lo primero que me viene a la cabeza es una anécdota que él suele contar. Cuando Miguel vendía seguros, vestía de traje y corbata. Su empatía, y esta es una palabra que le va mucho más, le decía que si quería vender seguros en el campo, lo mejor era vestir como los agricultores, que eran sus potenciales clientes. Queda raro ver a dos tipos en medio de un campo, junto a un tractor: el uno vestido para las faenas propias de ese entorno y el otro como si fuera a entrar en el Consejo de Administración de Repsol. No solo queda raro, sino que el paisano puede verse algo intimidado e incómodo. A las dificultades de entender lo que es un seguro y si

está haciendo lo correcto, se une el miedo escénico de enfrentarse a un tipo que vestido de traje y corbata más parece un alto funcionario de un ministerio que viene a reñirte. Por eso, para hacerse cercano y hacer cercano el servicio que estaba vendiendo, Miguel se ponía en los zapatos y en la cabeza de ese agricultor y vestía y hablaba como él. Esto, sin duda, rebaja el nivel de ansiedad del cliente que, al sentirse cómodo, se centra más en lo esencial y no se despista con lo superficial, anecdótico e irrelevante del tipo con traje y corbata. Obviamente, las conversaciones de venta terminaban en venta muchas más veces que las de sus compañeros.

Miguel trata de ponerse en los zapatos de sus clientes y de los clientes de sus clientes. No es fácil ponerse en la piel de otros, pero, sin duda, Miguel lo hace casi siempre con éxito. En nuestros proyectos de consultoría conjuntos, su empatía nos ha ayudado a mejorar los diagnósticos comerciales de nuestros clientes. Ya se sabe que cuando el diagnóstico es bueno, tenemos media solución hecha.

Tampoco es pelma la segunda palabra que me viene a la cabeza cuando veo a Miguel. Lo veo, sin duda, como entrenador de vendedores. En nuestros proyectos, este perfil de entrenador de vendedores ha sido parte esencial de la solución. En mi experiencia, he conocido pocos entrenadores de vendedores eficaces, con un conocimiento profundo de la venta y capaces de ponerse el buzo (o el traje y corbata, si es el caso) y salir a la calle. Sus informes de entrenador nos han sido muy útiles para tomar decisiones acerca de la estructura de los equipos, formación, remuneración, promoción, proceso de ventas y marketing.

Esta labor de entrenador es algo que le gusta especialmente. Lo ha hecho en varios de nuestros proyectos conjuntos. A veces lo pide a gritos: «Hay que verlos en acción. Quiero verlos vender». Muchas veces nos encontramos con que esos vendedores han sido literalmente lanzados a la calle a buscarse la vida. Sin formación de producto ni de ventas ni acerca de la empresa ni, mucho menos, acerca de competidores; se supone que el vendedor sabe vender.

Es cierto que vender es tan fácil como salir a vender. Pero a condición de que haya un conocimiento sobre el mercado, el marketing de la empresa y alguna técnica de venta. Como entrenador de vendedores, sus visitas conjuntas son esenciales para diagnosticar los problemas de la red de ventas y para implantar las buenas prácticas de ventas que nuestra empresa cliente necesite.

Así que, si Miguel es un empático entrenador de vendedores, ¿a qué viene esto de pelma? Supongo que su formación y vocación de filósofo le empujan a ser un provocador. Por otro lado, es bueno que un vendedor sea también algo provocador. Una venta es la consecuencia de una provocación ante la que un cliente debe tomar una decisión. Este es el tema del libro: la argumentación de venta y el cierre. Como muy bien describe Miguel, hay que ser sutil en la insistencia (y en la provocación), pero hay que llegar hasta el final: el cliente debe decidir libremente si compra o no.

La argumentación y el cierre es la parte clave del proceso de ventas. Es como cerrar un partido de tenis o uno de fútbol. Hay que saber argumentar y cerrar las ventas y eso supone atar bien todos los cabos que se describen en PELMA. Pero como en aquellos dibujos animados, «no se vayan todavía, aún hay más».

El método PELMA, que es el acrónimo de producto, equipo, liderazgo personal, marca y auxilio, está pensado para la venta y para el día siguiente a la venta. No se trata solo de vender; se trata de ganar clientes a largo plazo.

Como buen entrenador, Miguel describe un método y unos conceptos muy concretos de aplicación inmediata, pero no nos da recetas cerradas como si fueran la aplicación de un protocolo de lanzamiento de cohetes espaciales. El buen entrenador respeta la creatividad de los jugadores dentro del esquema general de juego. Para ilustrar los conceptos y fomentar la creatividad del lector, Miguel pone un montón de ejemplos que, para este libro, ha sacado de las series a las que, como el cine, Miguel es muy aficionado.

Para finalizar este prólogo, voy a copiar a Miguel utilizando una película como excusa para terminar. En la película *Un domingo cualquiera* (*Any Given Sunday*), dirigida por Oliver Stone en 1999, Al Pacino interpreta a un entrenador de fútbol americano. Su equipo está en decadencia, pero tiene la oportunidad de ganar un campeonato. Tras una primera parte del partido desastrosa, el equipo está mentalmente vencido. Al Pacino hace un discurso que, en mi opinión, es de los mejores de la historia del cine. El mensaje es sencillo: la vida y el fútbol americano consisten en ganar centímetros, avanzar poco a poco. Los individuos solos no pueden avanzar aislados. Necesitan avanzar en equipo, confiando en el resto de los compañeros. Al Pacino les dice que él es viejo y no puede hacerlo por ellos.

El anterior libro de Miguel, *Vender de cine*, terminaba con la parte del cierre de la venta. Como el asunto es tan relevante, es muy razonable que sea PELMA e insista dedicándole todo un libro a la argumentación y cierre de la venta y a la construcción de una relación duradera con el cliente.

En mi historia profesional, hay una pregunta que me puso en mi sitio. Fue a la vuelta de uno de mis primeros viajes de ventas en 1993. Después de leer mi informe de ventas, el propietario de la empresa me preguntó: «¿Qué vas a hacer?» (para materializar las oportunidades detectadas). Cuando vi el discurso de Al Pacino, inmediatamente me vino aquel despacho después de una semana de ventas. Al Pacino termina su discurso a los jugadores dirigiéndoles personalmente esta misma pregunta:

«Ahora, ¿qué vais a hacer?».

Os deseo una buena lectura.

Iñigo Irizar Arcelus
Febrero de 2025

PARTE I

Apertura



Introducción

1. INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES EL MÉTODO PELMA?

«Soy un hombre muy inteligente. ¿No crees que si estuviera equivocado lo sabría?», dijo en un capítulo el personaje de Sheldon Cooper, protagonista de la magnífica *sitcom The Big Bang Theory*. No es mi caso, evidentemente, no soy tan soberbio. Pero sí que tengo la esperanza de que este libro supere a mi ópera prima (Iribertegui, 2016).

Notarán los lectores que ya leyeron *Vender de cine*, que este libro es menos extenso. Y es que cuando escribí mi primer ensayo quería hacer un libro completo sobre el mundo de la venta y sobre mi visión al respecto, probablemente porque jamás pensé que iba a escribir otro. Ahora mi propósito es más contenido en cuanto al número de páginas, pero más ambicioso en cuanto a dar con un método de éxito y focalizado en la argumentación de la propuesta de valor en la entrevista de ventas.

El método PELMA lo construyo a partir de otro método, el famoso método SPIN de venta consultiva de mi admirado Neil Rackham. Y es que he estado investigando durante un tiempo modelos de argumentación de ventas y los que he visto nunca me han llegado a convencer del todo. Algunos por demasiado complejos y otros por demasiado planos.

Entonces me puse a pensar qué era lo más importante a la hora de trasladar al cliente una propuesta comercial y, fijándome en los vendedores a los que entreno, vi que tras aplicar el método SPIN de escucha activa de Rackham, solo ponían en valor ante el cliente el producto y el servicio. A algunos les parecerá suficiente pero no, no lo es. Y no lo es porque precisamente el producto y el servicio son, en la mayoría de los casos, lo menos diferenciador de la oferta.

Entonces me focalicé en cinco puntos que a mí me parecieron clave para mejorar la propuesta de valor: el producto

y el servicio —por supuesto—, pero después había algo más: la marca, el liderazgo del vendedor y el equipo de la empresa que da soporte al comercial. Empecé a mezclarlos buscando un acrónimo y así me salió lo de PELMA. Enseguida deseché la idea, los comerciales no debemos ser pelmas, bueno, quizás un poco sí, pero controlando la dosis. Precisamente, lo de ser pelmas es un estigma del que los vendedores hemos querido huir en las últimas décadas. Me decía que no podía llamar a mi método así, y seguí con la sopa de letras para a ver si me salía un acrónimo igual de musical, pero que sonara mucho más positivo. Pasaban los días y yo mismo me decía: «Tengo que volver a lo del PELMA». Lo cierto es que tras mezclar mil y una veces las letras buscando un nuevo acrónimo no lo veía nada claro. Opté en uno de mis cursos a probarlo con ese nombre y anuncié a bombo y platillo un curso titulado «El método PELMA. El método definitivo para la mejor argumentación de ventas». El curso tuvo su éxito y me animé a titular así a estas cinco recetas de venta que tienes en tus manos.

La insistencia y la constancia siempre han sido una virtud de cualquier vendedor. Entonces me pregunté: «¿Cómo conseguir ser PELMA sin serlo?». Desgranemos el acrónimo:

- *P de profruto*. No solo hay que vender, facturar y cobrar —el proceso tradicional—, hay que añadir una cuarta fase: el producto que da fruto o, lo que es lo mismo, tenemos que asegurarnos de que la compra de este por parte del cliente ha tenido éxito y está feliz y satisfecho de usarlo.
- *E de escuadrón de apoyo*. Es decir, el equipo, ¿no? Sí y no. El vendedor es por definición un *cowboy* solitario; no trabaja en equipo, lo que no significa que no tenga un equipo de profesionales detrás.
- *L de liderator*. Es decir, el comercial tiene que ser capaz de poner en valor a lo largo de la entrevista de ventas a él mismo.

Hablar bien de uno mismo nos suele dar vergüenza, parece demasiado narcisista y es algo a lo que no estamos acostumbrados los españoles.

- *M de marcarlor*. La marca que da calor. Conforme va pasando el tiempo un vendedor en la misma empresa, hay muchos comerciales a los que les da vergüenza hablar de las bondades de su empresa o de sus marcas.
- *A de auxilio*. Más que servir al cliente vamos a auxiliarle, somos su opción —¿la única?— para sacarle de un atolladero en el que se encuentra. El CRM y la IA tenemos que ponerlos a nuestro favor.

Y luego está la culminación del proceso. Aquí vamos a aprender a ser PELMAS, pero sin serlo realmente. Este método permite aplicar una argumentación de venta sin que el cliente detecte conscientemente que la estamos aplicando. Basta con que nos convenzamos personalmente de que el método debe ser aplicado en cada conversación de ventas que tengamos tanto con clientes actuales como con prospectos o clientes nuevos.

¿POR QUÉ LAS SERIES?

Con *Vender de cine* traté de vincular dos pasiones —el séptimo arte y la venta— de mis tres confesables¹. Quería contar a través de los personajes del cine las técnicas comerciales que entendía que eran las más útiles². En este libro quería también encontrar algo que valiera de hilo conductor al método PELMA, que sirviera para crear una obra más fresca —aunque *Vender de cine* ya lo es—. Y me di

1 La otra es el fútbol y muy especialmente el Club Atlético Osasuna, que, por si alguno tiene dudas, es el mejor equipo del mundo.

2 No pocos lectores me han pedido que haga una segunda parte de mi primer libro con otras películas, pero he desechado la idea. En *Vender de cine* incluí 61 películas, pero tenía preseleccionadas un total de 110, si no entraron es porque vi que no aportaban tanto como las que incluí. Si no aportaban entonces, no van a aportar ahora.

cuenta de que en mi vida había visto mucho cine, pero que series también había visto bastantes, y muchas de ellas de gran calidad.

Otra reflexión que avala mi decisión es que las series tienen una duración mucho mayor que las películas, se pueden desarrollar con más pausa, con historias entrecruzadas, los personajes acaban siendo más ricos porque a lo largo de los capítulos les da tiempo a vivir y sentir muchas emociones, vivencias y aventuras. Y se da la circunstancia de que la relación con el cliente también pasa por esos altibajos. Queremos que el vínculo con los buenos clientes sea eterno, pasará por mejores o peores momentos seguro, pero al final si hacemos bien las cosas conservaremos al cliente, y es que no queremos perderlo. Justo lo que nos ocurre con las buenas series, que no deseamos que acaben, al contrario, ansiamos que se produzcan más y más temporadas.

Además, las series están de moda, muchos de los grandes guionistas de la industria del cine se han pasado en este siglo a guionizar series, han visto un filón económico y la posibilidad de hacer un trabajo quizás más creativo y sobre todo encontrar contratos duraderos; las series no son tan efímeras como las películas. La venta también ha evolucionado a lo largo de la historia, ahora ningún comercial quiere mantener una relación a corto plazo con un cliente, busca más bien que las relaciones sean mucho más duraderas.

Por si fuera poco, en la producción de la mayoría de las series actuales hay un componente digital muy importante que permite realizar escenas increíbles —quizás *Juego de tronos* sea un buen ejemplo—. En la venta, el comercial tiene que llegar a parecido nivel de digitalización, tiene que ser —y parecer— un vendedor 5G. Recientemente, impartiendo un curso, le dije a un vendedor B2B (que no tenía LinkedIn porque se negaba a utilizar las redes sociales) que precisamente por ese detalle no contaría con él nunca en un proceso de selección de los que suelo hacer. ¿Por negarse a utilizar y aprovechar una herramienta tan útil hoy en día para la captación de negocio? Sí.

El comercial debe evolucionar, y en estas páginas va a tener unas pautas para ello, va a seguir siendo un pelma, sí, pero ahora va a serlo sin que lo parezca.

Y termino esta introducción diciendo y, supongo, tranquilizando al comercial lector que las reflexiones que aquí va a encontrar son de aplicación inmediata en su puesto de trabajo, no son teorías sobre el más allá comercial, son lecciones prácticas de venta aplicadas al día a día.

Decía Thomas Shelby, el protagonista de la gran serie británica *Peaky Blinders*: «Ella está en el pasado. El pasado no es mi problema. Y el futuro tampoco es una de mis preocupaciones». Es como en la venta, el pasado no existe, aunque cumplieras tus objetivos, y el futuro no importa demasiado, no depende mucho de ti. Lo que importa es el negocio de aquí y de ahora. El presente. «Vivir el momento presente, ponerte en contacto con tu “ahora” constituye el meollo de una vida positiva» (Dyer, 1976).

LOS RELATOS

El remate final del libro es el de los relatos pelmas. Cuatro relatos de historias de vendedores, de directores de ventas o directores comerciales totalmente novelados. Basados en hechos reales —como las pelis de las sobremesas de la televisión el fin de semana—, cuento historias de momentos donde se mezclan experiencias positivas o negativas de los personajes de mis andanzas entrenando vendedores por toda España. No hay referencias a lugares porque todas las batallitas podían haber pasado en cualquier parte de España. También son ficticios los nombres de los personajes y los nombres de las empresas en las que trabajaban, aunque, sin duda, los protagonistas se reconocerán fácilmente. Todos los relatos acaban con moralejas que trato de que sean ejemplarizantes y entiendo que es un remate del libro más fresco, entretenido y divulgativo. Pero sobre todo ilustrativo del método PELMA. El es-

tilo novelesco me seduce, a lo mejor —quién sabe— es un género que algún día cultivaré.

En resumen, el libro está estructurado en tres partes:

1. Capítulos que inciden en el fundamento y en cómo aplicar el método PELMA. Capítulos 2 al 5.
2. Capítulos en los que se describe el método PELMA. Capítulos 6 al 11.
3. Relatos en los que se ponen ejemplos reales de aplicación del método. Relatos del 1 al 4
4. Epílogo

Prepárate a ser un pelma desde ya.

Sin serlo.