



Vender es poder

© Pablo Giovannone y Federico Piro, 2026

Derechos exclusivos mundiales de edición en todas las lenguas

© Grupo ILHSA S. A. para su sello Editorial El Ateneo, 2026

Patagones 2463 - (C1282ACA) Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54 11) 4943-8200

editorial@elateneo.com - www.editorialelateneo.com.ar

Dirección editorial: Marcela Luza

Gerencia editorial: Marina von der Pahlen

Edición: Vicky Guazzone di Passalacqua

Edición interna: Juliana Palermo

Producción: Pablo Gauna

Coordinación de diseño: Marianela Acuña

Armado de interior: Claudia Solari

Impreso en Arcángel Maggio -

División Libros,

Lafayette 1695, Ciudad Autónoma

de Buenos Aires,

en julio de 2026.

Tirada: 4500 ejemplares

Libro de edición argentina.

Queda hecho el depósito que

establece la Ley 11.723.

1ª edición: julio 2026

ISBN 978-950-02-1785-9

Giovannone, Pablo

Vender es poder / Pablo Giovannone ; Federico Piro. - 1a ed. -

Ciudad Autónoma de Buenos Aires : El Ateneo, 2026.

176 p. ; 22 x 16 cm.

ISBN 978-950-02-1785-9

1. Desarrollo Personal. I. Piro, Federico II. Título

CDD 158.1

Los consejos dados por los autores en este libro son recomendaciones abiertas y generalizadas. De ningún modo reemplazan o pretenden reemplazar el asesoramiento o consejo profesional especializado y personalizado en la materia. Consulte con su profesional especializado y personalizado antes de poner en práctica cualquier sugerencia y/o consejo que se indique en el presente libro. Grupo Ilhsa S.A., sus socios, empleados y/o directivos no se responsabilizan por los resultados de los consejos, sugerencias o prácticas que puedan ser propuestas por la autora en el presente libro.

El editor se reserva todos los derechos sobre esta obra. En consecuencia, no puede reproducirse total o parcialmente por ningún método de reproducción existente o por existir incluyendo el gráfico, electrónico y/o mecánico (como ser el fotocopiado, el registro electromagnético y/o el almacenamiento de datos, entre otros), sin el expreso consentimiento de su editor, Grupo Ilhsa S.A. (Ley n° 11.723).

Pablo Giovannone y Federico Piro

VENDER ES PODER

La habilidad que cambiará tu vida

 *Editorial El Ateneo*

**Para Paola y mis hijos, Tomás y Morena,
por su apoyo incondicional, los amo.**

**A Enzo Campana y Silvia Harf,
que despertaron en mí
al vendedor que soy.**

A María José y a Martin.

**A Nico, Mati y Miled,
mi vida entera.**

A mis hermanos de corazón.

Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Pensar distinto para vender mejor9

CAPÍTULO 1

El poder de pensar diferente13

CAPÍTULO 2

Cuando la actitud vende23

CAPÍTULO 3

El proceso de la venta37

CAPÍTULO 4

El primer contacto: el verdadero punto de partida de la venta45

CAPÍTULO 5

El miedo al rechazo57

CAPÍTULO 6

La importancia de la indagación65

CAPÍTULO 7

Asesorar al cliente79

CAPÍTULO 8

Cómo simplificar la venta y aumentar tu *ticket* 91

CAPÍTULO 9

Manejo de objeciones 103

CAPÍTULO 10

Herramientas para tratar cualquier tipo de objeción 113

CAPÍTULO 11

El cierre de la venta 123

CAPÍTULO 12

El seguimiento, un paso clave que muchos olvidan 137

CAPÍTULO 13

La productividad comercial 151

EPÍLOGO

De las ideas a la acción 167

Agradecimientos 171

Bibliografía 173

Marcas mencionadas 175

INTRODUCCIÓN

Pensar distinto para vender mejor

Vender no es solo una técnica. Vender es hermoso, es una profesión de servicio, es preguntar, escuchar, resolver problemas, hacer vínculos y muchos amigos.

Durante años escuchamos hablar de estrategias, guiones y cierres. Pero con el tiempo entendimos algo más profundo: **los resultados de un vendedor no dependen solo de lo que hace, sino de cómo piensa.** La venta empieza mucho antes de abrir la boca. Empieza en la cabeza.

Este libro se llama *Vender es poder* porque ahí está la raíz de todo. Lo primero que tenemos que cambiar es la vieja idea de que ser vendedor es ser un mentiroso, un embaucador, un pobre tipo que anda persiguiendo gente a la que encajarle sus productos. La venta es una habilidad que sirve para todo, que da autonomía, libertad y poder.

Y si cambias la forma en que ves tu trabajo, tus clientes y tu propio valor, cambiarán tus resultados.

Vender es ayudar

La principal actividad de un vendedor es ayudar al cliente a crecer, a decidir bien y a resolver sus problemas. A nadie le interesan tus productos o servicios, sino lo que tú y tus productos pueden hacer por esa persona.

VENDER = AYUDAR

Por eso, antes de hablar de técnicas, queremos ayudarte a construir la base: una mentalidad sólida, positiva, profesional y enfocada en ayudar.

A lo largo de estas páginas recorrerás un camino completo. Desde cómo pensar como un verdadero vendedor hasta dominar el proceso de la venta paso a paso B2B (del inglés, *Business to Business*, en español Empresa a Empresa) y B2C (*Business to Consumer*, en español Empresa al Consumidor). Aprenderás a indagar, no solo para hacer preguntas, sino para descubrir lo que el cliente realmente necesita. Verás la diferencia entre despachar y vender, que hará mejorar tus resultados, y cómo convertirte en un verdadero asesor de confianza.

Compartiremos contigo herramientas prácticas para manejar objeciones y cerrar ventas con seguridad de manera simple. Descubrirás la importancia de hacer seguimiento y cómo te ayudará a cerrar más ventas.

Finalmente, te presentaremos la productividad comercial: qué hacen los vendedores que tienen mejores resultados, mejores números, ganan más y se superan mes a mes.

Y un dato: escribimos este libro entre los dos. Muchas de las historias que aparecen aquí las vivimos juntos; algunas otras solo le ocurrieron a uno. Pero en todos los casos elegimos contarlos a dúo, desde el “nosotros”.

Lo que nadie te cuenta

Todo lo que encontrarás en este libro surge del trabajo que hemos realizado durante los últimos tres años, en los cuales capacitamos y entrenamos a equipos comerciales en más de 200 empresas de todos los tamaños y rubros, de productos y servicios, trabajando con diferentes procesos de venta, de salón y de calle.

Pero hay algo que nos marcó la diferencia en este camino. No solo entrenamos personas, nos sentamos a escuchar, entrevistamos a los mejores vendedores de cada equipo comercial con el que trabajamos. Les preguntamos cómo piensan, cómo encaran al cliente, cómo manejan las objeciones, cómo cierran, cómo se organizan, cómo se levantan después de un mal mes. Y ahí apareció un patrón claro: más allá de la técnica, todos compartían una misma forma de pensar, una misma mentalidad.

A pesar de que ambos venimos del mundo universitario, de haber transitado carreras de grado, posgrados y maestrías vinculadas al mundo de los negocios, siempre nos llamó la atención que en ninguno de esos ámbitos nos enseñaron a vender. Ni en Ingeniería ni en Contabilidad ni en muchas otras carreras hay una materia de ventas. Se enseñan números, procesos, estrategia, gestión... pero se deja afuera una de las habilidades más importantes para cualquier profesional: la venta.

Muchas profesiones se jactan de ser “independientes”, pero en sus programas no cuentan con materias para aprender a venderse. Por eso, lo que encontrarás en este libro no está en la currícula oficial ni en los programas universitarios ni en los posgrados tradicionales. Acá encontrarás lo que no se enseña en el aula: lo que se aprende en la calle, en el contacto real con clientes, en el día a día de vender, equivocarse, ajustar y volver a intentar.

Este libro viene a cubrir ese vacío. No para reemplazar la formación académica, sino para complementarla con lo que realmente hace la

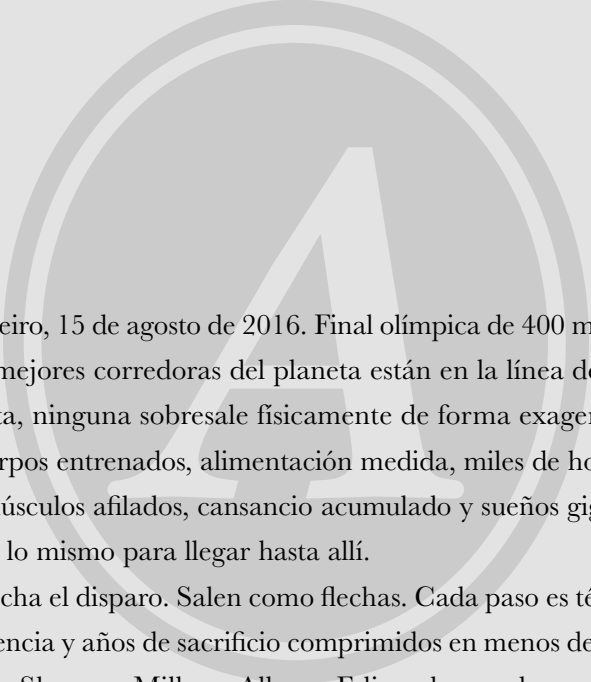
diferencia cuando llega el momento de la verdad. Por eso, este no es un libro para leer una vez y dejarlo en la biblioteca. Es un libro para subrayar, para volver sobre él, para reflexionar y para aplicar. Porque, cuando cambia tu mentalidad, cambia tu manera de vender. Y cuando cambia tu manera de vender... cambia tu vida.

Bienvenido a *Vender es poder*. Empecemos por el principio: por ti.



CAPÍTULO 1

El poder de pensar diferente



Río de Janeiro, 15 de agosto de 2016. Final olímpica de 400 metros llanos. Las ocho mejores corredoras del planeta están en la línea de partida. A simple vista, ninguna sobresale físicamente de forma exagerada. Todas tienen cuerpos entrenados, alimentación medida, miles de horas de pista encima, músculos afilados, cansancio acumulado y sueños gigantes. Han hecho casi lo mismo para llegar hasta allí.

Se escucha el disparo. Salen como flechas. Cada paso es técnica, velocidad, potencia y años de sacrificio comprimidos en menos de un minuto. Entre ellas, Shaunae Miller y Allyson Felix pelean palmo a palmo. Los últimos 100 metros son puro drama: la velocidad cae, la fatiga sube, el cuerpo empieza a pedir tiempo, pero la meta está ahí. Las dos llegan casi iguales. Podría ganar cualquiera. Y entonces pasa algo inesperado.

Cuando faltan apenas unos pasos, Shaunae Miller no solo estira el torso como cualquier velocista... se lanza de lleno hacia adelante y se tira al piso. No fue prolijo, no fue estético, pero fue decisivo. Cruzó la meta con el cuerpo por delante, y ganó el oro olímpico por escasas milésimas. Hizo historia.

Mientras las cámaras captan su caída, el mundo entiende lo que acaba de pasar: dos atletas, mismo entrenamiento, misma disciplina, misma carrera... pero una toma una decisión más valiente, más ambiciosa, más determinante en el último segundo.

Terminada la carrera, la prensa se agolpa alrededor de ella intentando entender qué pasó, si fue planificado, si era una estrategia secreta, si lo había entrenado. La respuesta de Miller sorprende a todos. “No sé qué pasó”, dijo, “se me quedó la mente en blanco, lo único que pensaba era en la medalla de oro, y cuando me di cuenta estaba en el suelo. Nunca lo he hecho antes. Tengo cortes y moretones, algunas quemaduras. Duele”. Qué loco, ¿no?

En el alto rendimiento, como en los negocios, las grandes diferencias rara vez se dan en lo obvio. No están en el talento ni en el físico, tampoco en la herramienta. Están en la actitud, en la ambición, en el coraje mental de jugar el último metro como si fuera el primero.

Y ahora llevemos esto al mundo de las ventas. Porque entre los vendedores que venden mucho y los que no venden, sucede lo mismo:

- Los dos conocen el producto.
- Los dos tienen las mismas listas de precios.
- Los dos tienen acceso al mismo mercado.
- Los dos reciben las mismas capacitaciones.
- Los dos tienen las mismas posibilidades.

Pero uno encara cada visita como si se estuviera jugando una final. Y el otro... va a ver qué pasa.

Uno planifica la semana, hace las llamadas, indaga, pregunta, se prepara, insiste, vuelve a intentar, cierra y vuelve a cerrar. El otro se queda esperando que el cliente le compre. Uno se tira de cabeza a la meta. El otro solo corre.

Por eso, en este capítulo queremos enfocarnos en eso: en las pequeñas grandes diferencias que separan al vendedor campeón del vendedor que

se queda en el camino. Las personas normales y las personas anormales. Porque en ventas —como en Río 2016— no siempre gana el que más corre. Gana el que está dispuesto a tirarse en el último metro.

La actitud de las personas normales

Una de las cosas que siempre decimos es que la gran diferencia entre las personas a las que les va bien y las que no tiene que ver con cómo piensan. Entre los vendedores normales y los vendedores anormales, como los llamamos nosotros, hay una distancia enorme. Y esa diferencia nace de algunas creencias que nos metieron en la cabeza desde chicos, ideas que llevamos sin cuestionar y que terminan determinando cómo nos comportamos. Veamos algunas de esas creencias y actitudes que condicionan a los “normales”.

1. “Todo tiene un límite”

La primera creencia es esta frase que muchos escuchamos desde chicos, que nuestros padres siempre nos decían: “Hijo, todo tiene un límite”. Esas ideas, dichas con cariño pero de forma repetitiva, se nos van metiendo en la cabeza. ¿Y qué nos generan? Que cuando queremos proponernos metas en la vida, en lo personal, lo laboral o lo profesional, de forma automática tendemos a limitarnos. Así, los objetivos que nos proponemos son más chiquitos, más cortitos y más seguros, porque creemos que con algo más grande “no vamos a poder”.

Debemos dejar de confundir ignorancia con imposibilidad. Que no sepamos cómo lograr algo no significa que no podamos hacerlo. No saber cómo tener el auto que queremos o la casa que queremos o los ingresos que queremos no quiere decir que sean objetivos imposibles, solo significa que todavía no sabemos cómo alcanzarlos. Y, por lo general, la gente a la que le va bien solo sabe cosas que nosotros no sabemos... todavía.

¿Qué hace la mayoría de la gente cuando ve a alguien al que le va bien, a alguien que pasa con una camioneta linda o un auto nuevo? En lugar de felicitarlo, lo critican. “Ahí va ese HDP... en algo raro debe andar”.

Hay un chiste muy lindo que refleja esto. El padre le pregunta al hijo: “Hijo, ¿qué quieres ser cuando seas grande?”. Y el hijo responde: “Un HDP”. El padre, sorprendido, le pregunta por qué dice eso. Y el chico dice: “Porque cada vez que pasa uno en un buen auto, tú dices ‘mira, ahí va el HDP’...”.

Esa es la cultura que tenemos: cuando vemos a alguien que le va bien, lo criticamos, lo atacamos. En vez de hacer lo que haría una persona diferente, acercarse y preguntarle: “¡Te felicito! Qué lindo auto que tienes. ¿A qué te dedicas? ¿Cómo hiciste para lograrlo?”.

2. “Los últimos serán los primeros”

Otra frase que escuchamos toda la vida: “No te preocupes, hijo, en la vida los últimos serán los primeros”. Es una frase linda, pero tiene un mensaje oculto: uno debe quedarse tranquilo esperando que “por arte de magia” algo suceda, de un día para el otro pasemos a ser los primeros. Pero la realidad es muy distinta: **si no te esfuerzas, serás siempre el último.**

¿Alguien todavía cree que vendrá un hada con alas blancas, arriba de un caballo hermoso, que nos tocará con la varita y dirá “a partir de ahora te va a ir bien”? No existe eso. En la vida hay que trabajar, esforzarse, moverse, hacer. Si no haces lo que tienes que hacer, los resultados no vendrán. En este sentido, hay una frase que nuestros padres siempre nos decían: “Las oportunidades aparecen con la pala en la mano”. Y tenían razón. Las oportunidades aparecen cuando estás trabajando, haciendo, moviéndote.

3. Son quejosos y conformistas

Cuando les toca una capacitación dentro de la empresa, lo primero que aparece en los normales es la queja: “Qué mal, voy a perder dos horas

ahí...”, “tengo un montón de cosas que hacer, no tengo tiempo...”, “encima después de horario... ni loco/a”. En lugar de pensar: “¡Qué bueno! Voy a aprender cosas nuevas”.

Los normales son conformistas. Se conforman con su situación tal como es, sin intentar cambiarla, mejorarla o cuestionarla, aunque podría ser mejor. ¿Un ejemplo típico? Muchos se ponen como objetivo ir a cierto lugar de vacaciones, y todo el año dicen algo como “este verano me voy a Brasil porque conviene el tipo de cambio”. Y cuando llega la temporada, les preguntas “¿y Brasil?”, y te responden “no llegué a juntar el dinero... ya iré en otro momento”. Les da lo mismo llegar o no llegar a su objetivo. Pero a alguien que quiere algo de verdad no le da lo mismo. ¿O crees que a Shauna Miller, la corredora que se tiró de cabeza en la meta para ganar la carrera, le daba lo mismo ganar o perder?

4. El ritual del sillón

Otra actitud típica de los normales: cuando llegan a su casa después de trabajar todo el día, su mente les dice “tienes que descansar”. ¿Y qué hacen? Se preparan un mate o un café, se sientan en el sillón y se ponen a ver noticieros o programas que no aportan nada, o se ponen a *scrolllear* en las redes sociales. Y así se les pasan horas y horas de la vida haciendo nada. Es lo que hace la mayoría. Es lo que hace el normal.

¿Es malo descansar? No, es necesario. Está infravalorado el descanso, hoy está de moda decir “estoy a mil, superocupado, no tengo tiempo para nada”. Hay que descansar, hay que desconectar. El tema es qué haces durante ese descanso. Ya veremos qué hace alguien anormal...

5. Sus temas de conversación diarios

Por último, otra característica de los normales es de qué hablan a diario. Rondan todo el día sobre lo mismo: hablar de otros, criticarlos, chusmear. Y si no es eso, es repetir como loros lo que escucharon en ese electrodoméstico

llamado televisor: “¿Viste lo que dijo el presidente?”, “¿viste lo que pasó anoche?”, “¿viste que le robaron a tal?”. Están llenos de ese contenido, y así se alimentan todo el día.

Ahora bien, eso es lo que hace la mayoría. ¿Pero a la mayoría de la gente le va bien en la vida? ¿O son pocos a los que les va bien? Está claro que son la minoría. ¿Y sabes por qué?

Porque son pocos los anormales, los distintos, los que piensan diferente, los que actúan diferente.

Pensemos... lo que hizo Miller, ¿es algo normal o algo anormal? A esta altura, ya sabes la respuesta, ¿no? Veamos entonces qué hacen los anormales.

La actitud de las personas anormales

1. No tienen límites

Lo primero que tienen claro los anormales es que no hay límites. No hay límites para soñar, para pensar en grande, para proponerse objetivos grandes.

Hace poco escuché a una periodista ecuatoriana decir algo que lo resume perfecto: “Los argentinos, cuando se proponen llegar al Mundial, se proponen ser campeones. Nosotros, los ecuatorianos, cuando nos proponemos llegar al Mundial, nuestro objetivo es clasificar”. Y claro, ¿hasta dónde llegan? Hasta ahí. Porque se ponen objetivos chicos. Porque se limitan.

Los anormales, en cambio, sueñan en grande y se ponen objetivos grandes. Y les aseguramos algo: se pueden cumplir.

2. Son ambiciosas

La palabra “ambición” tiene mala prensa. A veces es casi un insulto: “Qué ambicioso... solo le importa el dinero”, “Qué ambicioso... siempre quiere más”. La ambición no es querer más por ego ni por codicia, como muchas veces se la presenta. La verdad es otra, la ambición es lo que te permite

crecer, avanzar, despertarte todos los días con ganas de seguir moviéndote. Si hoy llego hasta acá, mañana quiero algo mejor. Si alcancé esta meta, quiero ir por la próxima.

Nuevamente, mira a Miller, la corredora, ¿se conformó con ganar una carrera? Ni bien ganó la primera, empezó a prepararse para la siguiente. Quiere más medallas, más campeonatos, más crecimiento. La ambición, bien entendida, es la fuerza interna que empuja a una persona a crecer, a superarse y a no conformarse con su versión actual.

Una persona ambiciosa se pone objetivos más grandes, no se conforma con “más o menos”, busca aprender constantemente y eleva su estándar personal, se incomoda para crecer, quiere vivir mejor y hacer mejor las cosas. **La ambición no es querer más que los demás, es negarse a quedarse donde uno ya no crece.**

3. No abandonan

Supongamos que alguien se propone un objetivo para fin de año. Arranca el año nuevo, avanza, se mueve, trabaja y, cuando llega diciembre, se da cuenta de que no llegó a donde quería. ¿Y qué piensa la mayoría? “Uff, otra vez empezar de cero...”, “qué mal volver a arrancar...”, “me cansé”. Y abandona. Además, muchos tenemos un entorno que dice cosas como “viste que no es fácil, que no era para ti, que no ibas a llegar”.

Pero, ¿qué piensa una persona anormal? “No vuelvo a empezar de cero. Estaba en el punto A y avancé un montón”. Y en ese camino aprendió cosas: cosas que funcionan y va a seguir haciendo, cosas que no funcionaron y deberá dejar de hacer. Pero lo que tiene clarísimo es que no abandona. Sigue avanzando, sigue avanzando y sigue avanzando. Quizás pasa un tiempo más y tampoco llega todavía a su meta. Pero piensa “el año pasado estaba allá, ahora estoy acá, cada vez estoy más cerca”. Entonces sigue. Porque al final es cuestión de tiempo y distancia. Y, cuando continuas avanzando, tarde o temprano te chocas con el objetivo.

¿Sabes por qué la mayoría de la gente no llega a sus metas? Porque abandona antes.

4. No se comparan con otros

En la vida solemos tener referentes, gente que admiramos, como la que quisiéramos ser. Y aquí aparece el error típico del normal: compararse con esa persona. “Mira dónde está él/ella”, “mira lo que tiene, yo estoy re lejos de eso”. Y claro, siempre vas a perder si te comparas con quien lleva años avanzando. La comparación correcta no es con el otro, es con uno mismo. Las preguntas que debes hacerte son:

- ¿Dónde estaba el año pasado?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Qué tenía antes y qué tengo ahora?
- ¿Cuánto avancé desde el punto A hasta aquí?

Esa es la comparación sana. Esa es la que te impulsa a crecer. Porque te darás cuenta de que, si trabajas por tus objetivos y no abandonas, el balance siempre será positivo.

5. Aprovechan su tiempo libre

Cuando los anormales llegan a su casa después de un día largo, claro que descansan. ¿Y qué dijimos antes? Que lo importante es qué haces durante ese descanso.

Mientras que el normal se tira en el sillón, prende el noticiero o se pone a *scrollar* sin sentido, el anormal piensa distinto: “¿Qué puedo hacer que me aporte valor?”. Y se pone a leer un libro o escuchar un audiolibro, ver un video en YouTube para aprender algo, salir a correr o a hacer ejercicio, hacer un curso que le dé herramientas. En fin, algo que le permita avanzar y mejorar.

Hoy hay contenido de valor y gratuito en todos lados. YouTube, Spotify, *podcasts*, cursos cortos, tutoriales, lo que quieras. ¿Te gusta la carpintería? Hay videos que te enseñan. ¿Te gusta cocinar? Mira cursos de cocina. ¿Te gustaría entrenar? Hay un montón de profesores reconocidos que te ayudan de forma gratuita y *online*. ¿Te interesa reparar celulares? Hay miles de tutoriales. Si todos los días, aunque sea un ratito, consumes contenido de valor que te inspira y te empuja..., avanzarás. Es inevitable.

Muchos normales dicen: “Está mal mirar redes sociales”. Nosotros decimos: depende. Las redes vinieron a democratizar el conocimiento. El problema no son las redes, somos nosotros: ¿qué miramos ahí?

6. Tienen conversaciones que marcan la diferencia

Por último, ¿de qué hablan los anormales? ¿Cuáles son sus temas de conversación? Cuando se juntan con otros locos como ellos, hablan de ideas, proyectos, sueños, cosas que quieren hacer, qué están construyendo, qué quieren lograr. No pierden tiempo hablando de las pavadas de la tele ni del dólar ni de la inflación ni del vecino ni de chismes.

¿A dónde te llevan tus ideas?

Ahora que entendimos la diferencia entre la actitud de los normales y los anormales, ¿qué pasa cuando queremos hacer algo anormal, algo distinto? En general, nuestro entorno nos dice que estamos locos, que a fulano le fue mal, que tenemos que pensarlo bien, que tengamos cuidado. No lo dicen con maldad, pero tenemos que entender que son sus miedos, no los nuestros, los que están hablando. Debemos aprender a decir “gracias por tu consejo... pero sigo adelante”. Porque cada vez que queramos hacer algo distinto, algo que los normales no se animan a hacer, nos van a decir que estamos locos.

Inspirados en el escritor y orador John Maxwell, solemos decir algo que lo resume muy bien: “Cuando quieras hacer algo distinto, algo anormal, habrá mucha gente que te dirá que no lo hagas. Cuando vean que no te pueden frenar, te darán consejos sobre cómo hacerlo, y cuando finalmente vean que lo lograste, te dirán ‘siempre confié en ti’”. Es parte del proceso.

Las ideas normales te llevan a lugares normales. Las ideas anormales te llevan a lugares anormales. Si te pasas el día haciendo las cosas de los normales, lo que hace la mayoría, ¿adónde vas a llegar? Adonde llega todo el mundo.

Ahora, si empiezas a hacer cosas distintas, si cambias tu actitud, si tomas otras decisiones..., no hay forma de que no llegues a lugares distintos. Lugares a los que llega poca gente.

¿De qué lado estás? ¿De los normales o de los anormales?

