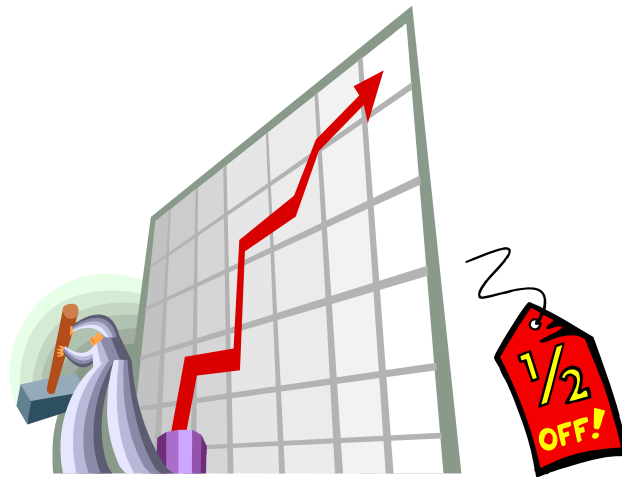




# DETRÁS DE CADA GERENTE EXITOSO



## HAY UN IMPORTANTE TRABAJO INTERNO DE VENTAS

Por **Jennifer McFarland**

Traducción, Adaptación y Compilación

**Carlos Vógeler Montiel**

En 1994, David Grossman y John Patrick de IBM estaban convencidos de que la empresa debía sumergirse en la revolución de Internet. Incapacitados por las batallas por territorio, enfrentando pérdidas por US\$ 15 mil millones y la desertión de algunos de sus mejores líderes atraídos por los encantos de EDS y Andersen Consulting, IBM "Big Blue" se había convertido en una metáfora de la flojera corporativa. Sin embargo como comenta Gary Hamel en **Leading the Revolution** (2000, Harvard Business School Press), Grossman, un programador de nivel medio, y Patrick, un ejecutivo del área de estrategia corporativa, llevaron a IBM a través de una combinación de maquinación y campaña infatigable.

Patrick le escribió a todos los gerentes generales de la compañía, ofreciéndose a coordinar cualquier proyecto en ejecución relacionado con Internet. "Cuando alguien me invitaba a conversar sobre el Think Pad" comentaba en *Leading the Revolution*, "y yo comenzaba a hablar de Internet". El y Grossman se introducían como podían a todas las agendas de reuniones de la alta gerencia, hasta que convencieron al asesor de tecnología del CEO Lou Gerstner, quien les consiguió una cita para la presentación del demo de la página de IBM en la web, con ello lograron el apoyo personal de Gerstner para el proyecto.

Estos esfuerzos confirman que la diferencia entre tener buenas ideas e implementarlas radica en una focalización clara de venta. "La venta es fundamental para la mayoría de las cosas que los

***Bien sea que Ud. este haciendo un trabajo de lobby por más recursos, tratando de entusiasmar a su equipo, o buscando apoyo a todo lo ancho de la empresa, su propuesta debe apuntar a algo más que las necesidades de la compañía —debe también beneficiar a las personas que toman las decisiones.***

buenos gerentes hacen", explica Joe Lassiter, MBA '54 y profesor de Gerencia y Practica Profesional en Harvard Business School- que incluye lograr el apoyo de la alta gerencia, mantener involucrados los corazones y mentes a través de tus reportes y construir apoyo para el trabajo de tu equipo por otros departamentos. No solo la venta debe tener un componente lógico a través del cual Ud. suministra el contenido objetivo que requieren a cada paso del camino, los que toman las decisiones, también se requiere el componente afectivo. Después de todo Ud. no solo está vendiéndoselo a la compañía, Ud. también se lo vende a individuos con intereses y motivaciones específicas. Especialmente cuando los presupuestos están amarrados y las unidades necesitan competir más fuerte que nunca por los recursos de la organización, entender estos dos componentes puede hacer toda la diferencia para que su equipo logre sus objetivos.

### EXPLICAR COMO SE BENEFICIA LA COMPAÑÍA, NO ES SUFICIENTE

Los seguidores apoyan tu propuesta no porque tus se lo solicites o se lo ruegues o incluso porque tu propuesta tenga el mejor beneficio para la

compañía. Los gerentes exitosos comprenden que las necesidades personales de los que toman las decisiones pueden ser tan importantes como las de

la compañía, dice Gene Bedell, autor de **"3 Steps to Yes"** 3 Pasos para el Sí, 2000 Crown Business. Por ejemplo, si una vicepresidenta esta escogiendo entre varias propuestas que benefician al departamento, ella probablemente se vaya por la que alivia más su carga de trabajo o la que aumenta sus posibilidades de promoción.

Si Ud. no toma en cuenta estas necesidades personales "difícilmente logrará sus objetivos" escribe Bedell. De la campaña para llevar a IBM a

la era de Internet dice John Patrick "Nunca me ha sido negado nada de lo que he pedido, y he pedido bastante...Yo he ido a donde un gerente general y le he dicho: Necesito que Ud. saque algunos discos duros de la línea de ensamblaje y necesito a su mejor ingeniero. Lo que Ud. obtendrá es único. UD tendrá protagonismo en una actividad que hará historia. Será de alto impacto para sus relaciones publicas."

## VENDER HACIA ARRIBA.

La política en los escalones más altos de la organización puede ser muy oscura para aquellos en niveles medios de la organización. Puede que Ud. tenga que hacer algún trabajo de inteligencia para "definir si las decisiones se toman realmente donde lo indica el organigrama de la empresa" dice Susan L. Richards, una ex consultora de ventas y hoy en día una entrenadora de EnRich Coaching and Training en Boston. Una vez que Ud. ha realizado la labor de investigación pruebe una "venta consultada" advierte Lin Kroeger, consultora senior de PWD Consulting en Nueva York.

La idea es de presentar sus argumentos por etapas, y Ud. va ajustando a medida que avanza el proceso,"Digamos por ejemplo que Ud. tiene un amplio esquema de trabajo para el cual Ud.

necesita apoyo de la alta gerencia", dice Kroeger. "Ud. se adelanta y manifiesta: Necesitamos sus sugerencias en este tema. ¿Hacia donde ven Uds. que va esto?¿Quién puede verse afectado por esto?¿Tienen Uds. alguna sugerencia al respecto?." Este modo de acercamiento permite a la alta gerencia moldear la proposición a sus necesidades o requerimientos sin ventilar posibles diferencias, preocupaciones o políticas personales. Utilizando sus comentarios, Ud. modifica la propuesta y se las presenta nuevamente. Después de varios intentos ellos sentirán algo de pertenencia sobre la misma, como se les ha permitido poner su granito de arena estarán más dispuestos a darle a la idea la luz verde.

## VENDER HACIA ABAJO.

A pesar de que Ud. tenga autoridad formal sobre los que reportan a Ud. el trabajo siempre fluye mejor cuando su apoyo no es por coerción. Así Ud. este reorganizando su unidad, lanzando un nuevo proyecto, o identificando medidas para reducir costos, asegúrese de solicitar su opinión, escuche lo que tienen que decir e incorpórelo a su plan de acción.

- **"Convoque una pequeña reunión-** entre ocho y quince personas es un buen numero para

poner en marcha la discusión" dice Kroeger. "Con más personas lo que consigue es convocar personas que no participarán."

- **Presente un marco de trabajo ajustable** para la visión que Ud. tiene en mente, luego permita que el grupo "lo comprenda, lo rete, lo discuta, lo grite y dese la oportunidad de ventilar y moldear la versión de ellos," solicite a los miembros de grupo que se enfoquen a temas específicos tales como: Si ¿Son los resultados

esperados los que estamos proponiendo? O ¿Cuales son los obstáculos en el camino? ¿Cómo se ve Ud. contribuyendo? ¿Con quien necesitará Ud. interactuar? ¿Cuál será el impacto que tendrá en su plan de viajes o visitas? Al responder este tipo de preguntas los participantes “se conectan con la idea y van construyendo mentalmente en un dialogo sano con la persona que los va a liderizar” añade Kroeger.

- **Inicie este dialogo** “con el entendimiento de que las objeciones son buenas,” dice Richard. En lugar de ponerse a la defensiva, procure “profundizar en que es lo que los participantes o miembros del equipo objetan.” Cuando Ud. regresa con una solución que toma en cuenta las objeciones planteadas “las personas a quien Ud. esta vendiendo lo tomaran más en cuenta,” manifiesta Lassiter. Ellos entenderán que Ud. quiere llevar adelante un plan que

toma en cuenta sus necesidades, aun cuando no estén de acuerdo con todos los aspectos del plan final, lo respaldaran emocionalmente si sus objeciones han aflorado a la superficie.

- **Escuchar no es suficiente.** No es suficiente permitir que las personas manifiesten sus preocupaciones o frustraciones sobre su propuesta, sin embargo “Ud. debe estar dispuesto a incorporar la manera de pensar de ellos a la suya” dice Kroeger. No existe un individuo, no importa cuan brillante, estratégico y líder emblemático que pueda ver la fotografía completa. Pero no solo eso, “ser reconocido como un buen oyente ayuda a suavizar el camino cuando se tiene algo que vender,” dice Kroeger. Un gerente que tiene la reputación de no oír a su jefe, cuando es un buen oyente de sus empleados estos se aseguran que oiga lo que debe oír.

## VENDER HACIA LOS LADOS.

Las grandes organizaciones a menudo ven las cosas como un juego de suma-cero: lo que es bueno para manufactura debe ser malo para ventas. Si Ud. es el vice-presidente de manufactura, vender hacia los lados o lateralmente, hacia el vice-presidente de ventas “requiere que Ud. haga acopio de sus argumentos de mayor nivel de pensamiento sobre como su propuesta beneficia a gente cuyos incentivos son muy diferentes a los suyos” dice Stephen Kaufman, Presidente Ejecutivo

de Arrow Electronics (Melville, N.Y.) y catedrático en Harvard Business School. “Muchas veces Ud. tiene que pensar en términos de beneficios de segundo orden, por ejemplo, Ud. intenta demostrar a la vice-presidenta de ventas como es que si ella apoya su propuesta para incrementar la capacidad de manufactura podría redundar en beneficio del departamento de ventas de la compañía al permitir aumentar la cuota de mercado.

## CONCLUSIÓN

“Cuando vendemos hacia arriba, al jefe, los gerentes escogen con mucho cuidado las palabras que utilizan” dice Kaufman. “Cuando venden hacia abajo, algunas veces sienten que no tienen que ser tan cuidadosos-se apoyan en el hecho de que son los jefes y por tanto deben obtener apoyo automático.” Eso es lo que hace particularmente

dificil la venta cruzada. Al Ud. forzarse a obtener respuestas de la gente a “¿Qué hay para mí en esto?” que posiblemente no comparta sus perspectivas u objetivos, es lo que cristaliza el reto de la venta interna.

## DISEÑANDO SU PROPUESTA PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS QUE TOMAN DECISIONES

Los consumidores atraviesan 5 etapas para tomar la decisión de comprar, dice Gene Bedell en su libro **3 Steps To Yes**. Lo mismo sucede cuando Ud. solicita el apoyo de los que toman decisiones en las organizaciones. Para incrementar sus probabilidades de éxito, arme su estrategia de tal forma que cubra los intereses de los que toman las decisiones en cada etapa.

- 1. Construya conciencia.** Antes que la gente llegue si quiera a considerar comprar lo que Ud. esta vendiendo, ellos deben reconocer que tienen necesidades no satisfechas. Hasta que ellos reconozcan esa necesidad, "No habrá motivación para comprar o motivación para invertir tiempo o energía en considerar comprar."
- 2. Elabore la lista corta.** Una vez que alguien se da cuenta de que tiene una necesidad insatisfecha, crea una lista corta de soluciones aceptables. "Es muy difícil persuadir a alguien que escuche opciones que mentalmente no han incluido en su lista" escribe Bedell. Si los que toman decisiones en su compañía quieren comprar nuevos sistemas en lugar de construirlos por si mismo, y Ud. esta proponiendo construir ustedes un nuevo sistema, Ud. no va a estar en su lista corta. "Ud. necesita cambiar ese punto de vista o cambiar su propuesta."
- 3. Demuestre como su propuesta resuelve los requerimientos de la empresa.** Usualmente se cometen dos errores aquí. : O se le dedica mucho tiempo a esto o se piensa que están cerrando la venta. Todo lo que se esta logrando en este punto es mantener el planteamiento sobre la mesa "por no ser borrado de la lista corta," escribe Bedell.
- 4. Toque directamente las necesidades personales de los que toman decisiones.** La gente evaluará las diversas opciones de su lista corta contra sus necesidades personales.
- 5. Prepárese para el "arrepentimiento de los compradores."** Espere arrepentimiento de los que apoyaron su propuesta. Esté listo para conducirlos a través de los razonamientos de porque su apoyo los beneficia al igual que a Ud., tantas veces como sus ansiedades posteriores a la decisión lo requieran.