

Revista

# Estilo

para empresarios  
competitivos

Gerencial

**Nos lo dice LA SALLE:**

7 Reglas de oro  
en la aplicación  
de NIIF

En educación  
no basta con tener  
estándares de calidad

# El reto de ser Gerentes

Sandra Patricia Sierra Garavito

**Para aplicar:**

Vendedor, desarrolle  
actitudes exitosas

**Para emprendedores:**

Olvídese de los  
cierres de ventas

**Para pensar:**

Promueva la cultura  
de la efectividad



## Educar para competir



Mireya Bernal Mayorga  
Editora

Garzón M. Wilson  
Director

Producción:  
www.consejogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60 Interior 238  
Medellín - Antioquia - Colombia

**Revista académica de carácter científico para la formación de la Alta Gerencia. - Una publicación mensual para el mundo empresarial dirigida a quienes se suscriban por internet.**

*Las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.*

**Garzón M. Wilson**  
Estratega en Competitividad Comercial

Es totalmente imposible tener una empresa competitiva sin contar con personas competitivas. Esta competitividad no es el frenesí de la carrera frente a la competencia, se trata de ser atractivos, deseables, rentables y únicos en el mundo.

Implica que desde la cabeza, el gerente, hasta el último colaborador, deben estar inmersos en una cultura de la excelencia compuesta por la estrategia adecuada, el pensamiento innovador, la orientación permanente por la efectividad en la ejecución, la adaptación continua a la realidad del mercado y el comportamiento de servicio. Ninguna de estas cosas se da silvestre, es necesario tener un programa.

Olvídense de que mediante los procesos de selección va a encontrar la gente que su empresa realmente requiere. Esto es un proceso de ensayo y error y en el camino debe invertir en formar a su personal. Una empresa educadora es el primero paso, luego seguirá la empresa efectiva, después se buscará la empresa creativa, viene entonces la empresa servidora y estas cuatro cosas en su conjunto, simultáneas, conforman una empresa competitiva.

El gerente debe conocer muy bien su negocio y debe conocer aún más el futuro de su negocio, sin embargo, conozco gerentes que todavía no han aprendido a enviar un correo electrónico; conozco gerentes que sólo califican a su personal por pieza producida, conozco gerentes que les dicen a sus vendedores que deben vender “como sea”. Es indudable que el día a día es absorbente; que la necesidad de tener negocios que muevan la registradora es apremiante; que los gastos, los impuestos y la nómina más los imprevistos son cosas que no dan espera, y con todo esto se nos olvida que la venta diaria no es más importante que el crecimiento y la solidez y que para que estas dos existan es necesario trabajar en competitividad.

Empiece por diseñar una estrategia de aprendizaje continuo, diseñe criterios de efectividad y estructuras de creatividad y ajuste con un programa de excelencia en el servicio. Como resultado usted tendrá una empresa realmente competitiva lo que se manifestará superlativamente en sus estados financieros.

Recuerdo que el dinero no tiene edad ni sexo, ni raza ni religión y su incremento depende de la capacidad y el talento de la gente. Regularmente es directamente proporcional, a mejor gente, mejores resultados. Cuando esto no es así es que algo se hizo mal.

Ahora, si usted como gerente no sabe cómo lograr todo esto, quiero ser reiterativo, para eso están las universidades.

Cordialmente,

**Garzón M. Wilson**  
Director

Twitter: @estilogerencial  
Facebook/RevistaEstiloGerencial  
estilogerencial@une.net.co

# 7 Reglas de oro en la aplicación de NIIF

*Los empresarios y algunos otros responsables del proceso de pasar de las antiguas normas contables a las nuevas Normas Contables Internacionales (NIIF) en las empresas colombianas, continúan preguntándose cuál es el mejor camino para adelantar este proceso y cuáles son las claves para lograr mejores resultados.*



De acuerdo con **Gerardo Santos**, Director del Programa de Contaduría Pública y vocero del Grupo de investigación Responsabilidad, Rendición de Cuentas y Transparencia de la Universidad de La Salle, al que pertenecen los docentes Jairo Andrés Méndez Beltrán, Diego Fernando Católico y Fabio Enrique Gómez, quienes han estudiado este tema y constantemente realizan aportes al respecto, los siguientes son los 7 aspectos más importantes que debe considerar las empresas al aplicar las normas colombianas basadas en las NIIF.

1. **Identifique con certeza la clasificación de su empresa** y, por lo tanto, las normas que debe cumplir. Aunque parezca obvio, las normas expedidas por el gobierno dan lugar a precisar aquellas que cada organización está obligada a seguir; sin embargo, también se indican algunos elementos jurídicos, financieros e inclusive comerciales para que sean ellas, según sus intereses y cualidades, las que, en algunos casos, asuman de manera autónoma las reglas que mejor orienten su actividad.
2. **Diseñe adecuadamente el proceso de convergencia.** No debe olvidarse que el cambio de normas implica enfrentarse a nuevas situaciones y, por lo tanto, es conveniente ir cumpliendo diferentes fases para lograr el resultado final. A la vez es útil ir midiendo y reconociendo el impacto de los cambios en toda la organización.
3. **Haga el proceso por fases.** Cada fase obliga a valorar los recursos necesarios, personas involucradas, productos esperados y, como si fuera poco, el tipo de información que se espera entregar a los distintos usuarios.

Una falla en el diseño de la implementación de las nuevas normas contables, no sólo conllevará que la información sea incorrecta, sino que puede poner en tela de juicio el valor que la misma tiene

para la toma de decisiones futuras en la compañía.

4. **Piense en su empresa, y también piense en los demás.** La información contable de cualquier compañía sirve para que sus dueños tomen decisiones sobre inversiones, capitalizaciones, créditos, manejo del flujo de caja, entre otras, pero no debe pasarse por alto que también esta misma información es la base para que otras entidades (bancos, clientes, proveedores, DIAN, entre otros) tomen decisiones, que de una u otra manera afectan su relación con la entidad que informa.

Por esta razón, tanto la implementación de un proceso de convergencia hacia normas internacionales, como los resultados definitivos, deben siempre tener presente que cualquier esfuerzo cobra sentido si el usuario de la información siente que ésta es capaz de reflejar de manera fiel la realidad y las proyecciones del negocio y, especialmente, si le resulta útil y confiable en su toma de decisiones.

5. **Las políticas contables son la base de su actuar.** Aunque suene poco técnico, una política es una regla de oro y como tal debe tratarse; en materia contable esta máxima no es la excepción, pues las políticas determinan el rango de acción de los procedimientos asociados al reconocimiento, medición, presentación y revelación de la información en los estados financieros, así como los resultados que se presentan a cada uno de los interesados en los datos contables.
6. **Tenga una política contable.** Una buena definición de políticas contables es aquella que refleja las características de la entidad que las aplica, el modelo de negocio que sigue, y las proyecciones del mismo en el largo plazo; no se trata solo de una forma de registrar las operaciones de la compañía, se trata de una forma particular, a la vez que consecuente con el

sector al que pertenece, de gestionar los recursos y hacerlos de conocimiento público.

7. **Actúe con transparencia.** Cualquier proceso nuevo, y los cambios derivados de aquel, no dejan de suponer para quienes lo implementan ciertos temores, en especial porque los resultados serán de conocimiento de múltiples personas, incluso externas a la compañía.

En el caso de la convergencia hacia NIIF, esta situación también resulta previsible; sin embargo, para la empresa su mayor fortaleza será la transparencia con la que afronte las nuevas condiciones. Engañarse a sí mismo y a otros, en materia de cifras y resultados financieros, afecta la confianza en la empresa y, peor aún, deteriora sus relaciones con todos los interesados en el negocio. La transparencia en los procedimientos realizados y en la información resultante es un principio invaluable, pues consolida acertados diagnósticos y mejores decisiones sobre la utilización de los distintos recursos en el futuro.

Por todo lo anterior, la puesta en marcha de NIIF (plenas o para Pymes) es una renovada oportunidad para demostrar su responsabilidad en el manejo de información contable y financiera, y un excepcional mecanismo de apertura a nuevas oportunidades en los negocios.

**Constanza Triana**  
**Diana Carolina Rojas**  
 GJ Comunicaciones



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
*Educar para Pensar, Decidir y Servir*  
**Acreditación Institucional de**  
**Alta Calidad**

# En educación no basta con obtener estándares de calidad: ISO, PISA, OCDE

*Desde hace veinte años se comenzaron a establecer en Colombia criterios de evaluación de la calidad de la educación, haciendo especial énfasis en los centros de enseñanza, es así como el Consejo Nacional de Acreditación, inició a principios de la década de los años noventa una conceptualización alrededor de la denominada calidad.*

**D**ichos criterios estuvieron marcados, en gran parte, por políticas internacionales que determinaron indicadores de logro de competencias. El problema de la famosa calidad se presenta cuando no se consideran las especificidades de cada entorno. Eso significa que dichas competencias adquieren un carácter universal y homogeneizante, en las pruebas de evaluación no se consideran aspectos particulares, por lo que se aplican indistintamente; un ejemplo de ello, es que hoy ocupamos el último lugar de los 44 países evaluados en las pruebas PISA.

Este programa de evaluación internacional de alumnos, evalúa conocimientos y habilidades “necesarios para la participación plena en la sociedad del saber”. Algunos de los países mejores evaluados son el Reino Unido, Finlandia y Canadá, una pregunta quizás ingenua sería: ¿Qué tienen estos países que no tengamos en Colombia? ¿Si el problema no es sólo de recursos económicos, alta tecnología e infraestructura, cuáles son nuestros problemas?

Veamos un ejemplo de ello. Lo que más le cuesta a los jóvenes colombianos es la resolución de problemas para enfrentar la vida real, de acuerdo con los resultados sólo podemos resolver situaciones sencillas en entornos conocidos. Pero más allá del puesto 44, llama la atención que sea precisamente este indicador en el que más tenemos problemas.

En este sentido nos cuestionamos ¿Cuál es el papel de las instituciones educativas para la resolución de problemas reales?, ¿De qué manera las metodologías utilizadas en las instituciones educativas pueden impactar de forma positiva en la resolución de problemas reales?, ¿De qué pedagogía estamos hablando cuando se trata de contextos vulnerados por un conflicto armado de más de cincuenta años?; ¿Cuáles son las condiciones de posibilidad de los contextos sociales para lograr, no solo

la calidad educativa, sino el desarrollo de competencias para la paz?

No basta con obtener estándares de calidad, ISO, PISA, OCDE, etcétera, no son suficientes cuando se trata de un problema estructural en nuestra sociedad. Estos resultados colocan a la educación en un lugar que requiere varias respuestas, ¿educar desde dónde? ¿Calidad para quién?

Es necesaria la vinculación entre educación y sociedad, sobre todo en contextos más vulnerables, entornos rurales y de violencia, requieren de una respuesta urgente y diferencial que nos permita pensar en otros derroteros de la evaluación, por ejemplo, ¿de qué manera se aprende en una realidad rural? no es lo mismo resolver situaciones en medio de la violencia que en un examen diseñado desde el primer mundo para el tercer mundo. Desde el Doctorado en Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle creemos que es válido preguntarnos por otras formas tradicionales de aprender, aprender desde los márgenes, desde los saberes tradicionales, desde otras orillas que nos permitan mostrar cómo resolvemos nuestros problemas. Así tendremos la convicción de que aportamos a nuestra realidad.

**Myriam Zapata Jiménez**

Docente Doctorado Educación y Sociedad  
Universidad de La Salle



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
*Educar para Pensar, Decidir y Servir*  
**Acreditación Institucional de  
Alta Calidad**



*Ciertas actitudes específicas son necesarias para sobresalir en el mundo de los vendedores. Aunque mucho se habla de ellas, y todos tenemos idea de qué se tratan, poco nos esforzamos por desarrollarlas. La actitud analítica, Inquisitiva, estratégica, guerrera y ejecutiva, junto con la pasión, conforman lo que llamo la estrella del éxito, teniendo como centro a la persona, el vendedor, su formación académica, ética y moral.*

**A**unque la pasión pareciera estar por encima, ninguna es más importante que las demás. Sin la pasión no se tendría la energía para asumir los retos. La actitud inquisitiva es una búsqueda constante de cómo hacer mejor las cosas, averiguar cosas nuevas, estar alerta a los cambios del entorno y no tragar entero, siempre preguntar.

Sin el análisis no se conocerían los detalles del entorno; sin la estrategia no sabría hacia dónde ir ni qué hacer. Sin la actitud ejecutiva no se tendría la capacidad ni el método para hacer las cosas, y sin la actitud guerrera no seríamos capaces de batallar contra las dificultades. Todo esto debe estar soportado sobre una forma de ser bien estructurada y con el conocimiento permanente y necesario sobre los diversos temas del área que nos compete.

**Primero es la pasión:** el conferencista Ignacio Orrego Rojo, IGOR, propone que el ÉXITO es igual a CAPACIDAD multiplicado por MUCHAS GANAS, pues ser capaz no es suficiente; es necesario poner en práctica una serie de estrategias y de herramientas que requieren de todo nuestro empeño, sacrificio y de nuestra energía para alcanzar el tan anhelado ÉXITO.

Ser vendedor no es fácil, es cierto, pero la verdad es que cualquiera puede serlo; sin embargo, no todos tenemos la habilidad para vender cualquier cosa: algunos venderán más fácil alimentos, a otros se les facilitan los intangibles, a otros les puede ir mejor como vendedores industriales, para algunos su fuerte será la comercialización internacional, unos el comercio mayorista y otros el minorista; en fin, lo importante es aprender a ubicarnos en lo que realmente somos capaces de vender. Eso debería ser suficiente para tener éxito, pero no es así, existe un elemento que diferencia a un buen vendedor: es LA PASIÓN.

En nuestro caso no se trata de la energía desbordante y sin control que define este concepto. Nuestra pasión es metódica, con estrategia y con estilo, pero sobre todo, con fortaleza. Ponernos de pie una y otra vez, y cada vez con mayor ánimo y

mayor devoción por nuestra labor. Esta «cualidad» nos impulsa a seguirlo intentando a pesar de que nueve de cada diez veces nos cierran la puerta en las narices.

El amor por lo que hacemos no nos deja claudicar, aun cuando los resultados no se estén dando como esperamos, cuando los clientes se ponen más difíciles, cuando otras empresas nos ocupan territorio y cuando los productos que vendemos no corresponden a una necesidad real del mercado, situación indeseable, por lo demás.

Si usted no siente esa entrega interior, de verdad no podrá ser un buen vendedor. Para ser un héroe no basta con tener un amplio tórax, es necesario tener actitud heroica. Pero no se preocupe, los vendedores se hacen, no nacen. Se puede aprender a ser vendedor profesional. Es sólo cuestión de estar dispuesto.

**Desarrolle una actitud inquisitiva:** un buen vendedor siempre está lleno de preguntas. Jamás traga entero. Cada nuevo aspecto de las cosas, incentiva su imaginación y hace que vaya más allá. Una de las habilidades que el agente comercial debe desarrollar es la de encontrar buenos clientes. Tarea que nunca podrá ser bien hecha sin realizar una exhaustiva investigación sobre los prospectos. Pero, investigar siempre resulta dispendioso, lo más fácil siempre es suponer. Por eso, cometemos tantos errores.

El conocimiento que se desarrolla de los productos no puede limitarse a las instrucciones de uso. No sólo la física y la química entran en juego, también un sin número de posibilidades de reposición, reemplazo, mejoramiento y formas de uso, que saldrán a la luz haciendo las preguntas correctas y que le permitirán al vendedor convertirse en un experto en la materia. Y la experticia, amigo mío, es valiosa para los clientes.

La mitad del éxito de una estrategia está en la adecuada interpretación de la realidad, pero esta no se da sin la búsqueda

constante de criterios nuevos de interpretación. No podemos ir por las calles como marionetas cumpliendo instrucciones que no comprendemos exactamente, sin saber si aquello que los estrategas de la empresa pensaron para que nosotros desarrolláramos sí es coherente con nuestra situación en el tiempo y en el espacio, o si por el contrario, sólo estamos sometidos a caprichos que inevitablemente nos llevarán al fracaso y a la destrucción de nuestro capital más valioso, nuestra reputación. Asegurémonos de comprender la estrategia, preguntemos lo que haga falta.

Físicamente, el vendedor vive en una permanente incertidumbre sobre las cosas y de todo sospecha. Esta incertidumbre lo obliga a estar en constante crecimiento y evolución como persona y como profesional. La duda metódica se debe volver parte de nuestro trabajo diario y eso nos hace cada vez mejores. Nos permite mirar donde otros no han mirado, encontrar caminos que otros no han encontrado. Siempre algo que otros consideraron imposible se ha convertido en un buen negocio para quien no se ha conformado y ha aprendido a hacer muchas preguntas hasta que se encuentra con las preguntas correctas. Para quien tiene interrogantes los problemas son una bendición. Pues rompen con lo esperado y muestran que si de una manera las cosas pueden salir mal significa que existen muchas otras maneras de hacerlo mejor. Cuestione permanentemente los caminos tradicionales. Trate de buscar nuevas y más eficaces formas de alcanzar los objetivos. Eso sí, dentro del marco de la ética.

Debemos permanecer en estado de alerta e ir más allá de lo obvio: ¿Cuál es el meollo del asunto? ¿Qué hace que las cosas funcionen? ¿Qué hace que no funcionen? ¿Cómo están estructuradas? ¿Para qué sirven? ¿Servirían para otra cosa? ¿Qué le puede faltar? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué es lo esencial? ¿Qué es lo no esencial?

Por otro lado, un hecho erróneamente observado es más perjudicial que un razonamiento equivocado. No se puede uno quedar con lo primero que ve o con lo primero que le dan; se debe indagar más para no cometer errores y no apresurarnos a interpretar cosas, las cuales posiblemente tengan que ver poco con la realidad. No suponer nada, es una regla que no se debe romper.

Si va a realizar alguna tarea pregúntelo todo, si asiste a alguna charla pregúntelo todo. Si va a resolver algún problema pregúntelo todo; se debe asegurar de que el problema que se está atacando sea el correcto. Las apariencias engañan sólo a aquellos que no saben mirar y a quienes no saben preguntar.

**Desarrolle una actitud analítica:** una dificultad de los latinoamericanos nacida de la herencia hispánica es la visión “franciscana” de las cosas, en tanto que las culturas de habla anglosajona tienen una visión “luterana” y “calvinista”. Mientras los unos son más folclóricos y «relajados», los otros son pragmáticos y dogmáticos. El concepto de disciplina dista mucho de practicarse igual, y las formas de asumir el mundo son como el agua y el aceite. Aunque los unos no son mejores

que los otros, implica esto que debemos realizar un esfuerzo adicional para estar siquiera a la par. Debemos aprender a «ver» y debemos aprender a «pensar».

Uno de los jugadores de mayor fama en nuestro país se llama Carlos «El Pibe» Valderrama, y es un caso excepcional. Primero porque no era un goleador, pues generalmente, tanto en el fútbol como en la empresa privada, son quienes marcan los goles, los que sobresalen. Segundo, porque hablaba muy poco, sólo lo necesario; sin embargo, era el líder capitán del grupo. Cuando decía algo todos guardaban silencio; y tercero, porque tenía una particularidad: era capaz de meterse todo el terreno de juego en la cabeza, y no le importaba el sitio donde estaba parado. Siempre sabía dónde estaban los demás y qué papel desempeñaban en la cancha. Esta habilidad le permitía correr poco y hacer pases muy certeros que casi siempre terminaban en gol.

A esa cualidad la denominé «la mirada del Pibe». Es el principio hologramático del pensamiento complejo de acuerdo a la teoría de Edgar Morín, quien se dedicó el siglo pasado a descifrar cómo el hombre percibe, entiende y manipula el mundo. El pensamiento complejo plantea la multilateralidad. Va más allá del pensamiento sistémico el cual ve el todo como un proceso lineal. Y va más allá del pensamiento lateral el cual propone la ilógica como un elemento inconexo e inalcanzable para la linealidad, en el que, para poder llegar, debemos dar un salto o realizar un rompimiento.

El principio hologramático ve las partes en el todo y el todo en las partes. Nada es independiente y todo está integrado. Este principio busca superar al “holismo” y al reduccionismo. El holismo ve sólo el todo; el reduccionismo ve sólo las partes. ¿Qué es el todo? Es una empresa, o un cliente, una situación, un proceso de venta, un producto. El noviazgo o el matrimonio. El todo puede ser la manera como organizamos el escritorio. Puede ser cualquier cosa. Para el aprendizaje lo importante no es el todo en sí mismo, sino la manera como nosotros lo vemos y lo pensamos. Por su puesto, para la vida real, lo más importante es aquello que logramos con los “todos” que encontramos en el camino.

**Desarrolle una actitud estratégica:** está muy relacionada con la anterior, la actitud analítica, pues es su consecuencia directa: sin la actitud analítica, la habilidad para ver y pensar, se tiene muy pocas posibilidades de ser un estratega.

La actitud estratégica tiene la tarea de descubrir el qué adecuado y el cómo de las cosas, y su función primordial es planear. Aunque en nuestro medio mucho se ensalza la espontaneidad, nosotros no nos podemos dar el lujo de ser unos «improvisados». Los vendedores no debemos dar puntadas sin dedal, pues cada cosa que hacemos cuesta y en ocasiones mucho.

El tiempo vale y los errores se pagan con plata. No se trata de convertirnos en unos “maquiavelos”, se trata de ser profesionales en lo nuestro. Sin embargo, nos lanzamos a

vender, generalmente conocemos y manejamos el producto, pero en pocas ocasiones nos adentramos en la ciencia de vender.

Los asesores, generalmente, decimos a los empresarios que la misión, la visión y los objetivos de las empresas tienen poca relación con la misión, la visión y los objetivos de los empleados; por eso se genera una imagen disfuncional de la organización. Lo sano es encontrar los factores comunes entre lo empresarial y lo personal que permitan orientar todas las energías hacia un mismo norte. Pero no es fácil, pues la mayoría de las personas no saben lo que desean, mucho menos para trazar la misión, la visión y los objetivos personales. Mientras usted vendedor no sepa para dónde va como persona, será poco lo que logrará conseguir como profesional, por eso debe empezar por tener un Plan de Vida.

Pregúntese ¿por qué y para qué trabaja usted? Las respuestas que dé, deben ayudarle a aclarar su misión, visión y sus objetivos como individuo, y desde ahí, empiece a hacerse preguntas para aclarar también su misión, visión y sus objetivos como profesional: ¿hasta dónde quiere llegar como vendedor? ¿Hasta dónde quiere llegar en la empresa? ¿Cuáles son los resultados que desea obtener? Todas estas respuestas relacionadas con el ser, le permitirán orientarse y pararse en un lugar seguro para tomar sus decisiones.

**El qué de las cosas:** «Aunque usted no lo crea» como para Ripley, el qué de las cosas no es tan obvio como parece. A veces es más difícil de lo que uno se imagina. Una vez usted ha visto y pensado las situaciones la pregunta corriente es ¿bueno, y ahora qué hacer?

Entre los aspectos más importantes del ejercicio del vendedor están la premeditación y la proactividad, esto significa que usted siempre debe estar adelante de los acontecimientos. Significa que usted ante todo debe planear. Encontrar el qué de las cosas es delimitar los quehaceres frente a las problemáticas de tal manera que sean los adecuados y produzcan resultados óptimos sin duda alguna. Seguramente usted estará pensando que si fuera tan fácil cualquiera lo haría. Pues en realidad, a estas alturas, si ha aplicado con disciplina las recomendaciones sobre la matriz D.O.F.A. personal y profesional, los hábitos y el ver y pensar, las respuestas no le serán esquivas.

Escriba en el papel la situación. Una de mis frases favoritas cuando empiezo una planeación estratégica es: si es fácil de explicar es fácil de resolver. Igualmente, el sólo hecho de escribir el problema es un inicio de solución. Le recuerdo que si usted ha tenido juicio, ya estará adelantando su bitácora personal.

Frente a cada situación anote todas las soluciones posibles y hasta las imposibles, por locas que le parezcan; de ellas puede venir una idea genial. Luego, simplemente previsualice cuáles serían los posibles resultados de cada propuesta. Al finalizar ya tendrá un objetivo trazado. Después, divídalo en componentes, esto le brindará unos objetivos específicos. Agrégueles cifras

para alcanzar en cuanto a tiempos y resultados, y obtendrá las metas. Ahora pregúntese «cómo» y cuando encuentre las respuestas usted será un estratega.

**El cómo de las cosas:** sugerir el «cómo» se ha convertido casi que en un deporte nacional. Cuando la gente no está metida en el cuento, todo el mundo tiene las respuestas, menos quien las necesita. Si fuera tan fácil no habría necesidad de este texto. Son demasiadas las variables que es preciso tener en cuenta. El tiempo, los recursos técnicos, humanos y económicos, la infraestructura, los procesos y los procedimientos, el marco legal y las restricciones de los mercados, todo esto conforma un laberinto, que cuando usted ya lo ha aprendido a ver y a pensar, podrá resolver sin contratiempos.

Es necesario, eso sí, que desarrolle una actitud propositiva. Esta palabra se divide en dos: Pro igual a actuar y Positiva, igual a optimismo. La fuerza de la costumbre hará que cada vez sea más asertivo con sus propuestas estratégicas. Recuerde que la práctica hace al maestro.

Para encontrar el cómo, utilice el mismo procedimiento de antes; escriba hasta las ideas más tontas, pero asegúrese de incluir en cada problema una metodología para la ejecución; tiempos y recursos; los por qué sí y los por qué no; al finalizar ya tendrá una estrategia. Generalmente se saca una estrategia por cada objetivo específico, pero pueden ser más, lo importante es que la suma de los resultados sea el objetivo. Trate de no hacer nada si no lo ha planeado. No le abra lugar al azar. No se juegue su reputación jamás y menos por improvisar.

Planee su proceso de ventas: mida su zona, busque y sistematice los clientes potenciales; calcule cuánto tiempo se puede demorar una visita; calcule cuál es el costo promedio de una visita; use el teléfono, busque referidos, diseñe una agenda de visitas de acuerdo con los horarios del cliente. Planifique si es conveniente la visita en frío o con cita previa; diseñe un discurso de ventas, diseñe una presentación multisensorial, gánese la confianza del cliente, domine un cierre de ventas, diseñe una despedida, asegure la recompra. Todos estos pasos los desarrollaremos más adelante.

Planee cuál va a ser su perfil profesional, en qué mercado se va a desenvolver mejor, en qué empresa desea trabajar. Una vez allí, planee cómo va a ascender en la empresa. Planee cuánto y dónde quiere estudiar más para ajustar su perfil. Planee qué cosas desea tener en la vida. Pero no se olvide, planear significa encontrar el qué y el cómo de las cosas, en términos realizables, de lo contrario se unirá a las legiones de personas que se pasan y se pasarán la vida lamentándose por no haber podido cumplir sus sueños.

**Desarrolle una actitud guerrera:** esta es una de las actitudes más importantes que debe desarrollar un vendedor. Sin embargo, ha sido mal entendida. No todo combatiente es un guerrero. No todos los soldados son guerreros. Ser un guerrero es más que tener un arma y atacar a otro. Es una actitud de vida. Los sentimientos de un guerrero son simples, claros y fuertes.

Es un ser valeroso, honorable, motivado por un deseo de actuar con rectitud y justicia, misericordioso, veraz, cortés, leal, poseedor de un gran dominio de sí mismo y capaz de autosacrificio. Guerrero es todo aquel que asume un compromiso a fondo de desarrollo interior.

El guerrero debe vencerse a sí mismo, superar sus propios miedos y debilidades, tanto físicas como psicológicas. Tener valor no significa no tener miedo, significa hacer lo que se debe a pesar de él. La agresividad del guerrero no está en su comportamiento sino en sus acciones. La verdadera fuerza está en una mente recta, pero flexible.

En 1992 me postulé como vendedor en una compañía. El gerente era el señor Marco Antonio Arango. Según su opinión mi comportamiento era pasivo y por lo tanto «Jamás tendría éxito en las ventas», que me dedicara mejor al área administrativa. ¡Para pensarlo! Yo le vendo un andén a un gamín, pero no soy ese vendedor meloso y empalagoso, «avispa», prototipo del vendedor de nuestra región. Soy un vendedor calmado, estratégico, convencido de que la agresividad debe estar en la ejecución de las acciones y no en el comportamiento, con mi supuesta «pasividad» logro generar confianza en los clientes hacia mí y credibilidad hacia la empresa y sus productos.

Un vendedor es un guerrero cuando asume cada proceso de venta como un obstáculo interno para vencer. Un vendedor se hace un guerrero cuando asume el proceso de venta con honestidad, claridad, autocontrol y estrategia. Un vendedor se hace guerrero cuando respeta a su cliente y sabe «atacar» con todas sus fuerzas. Un vendedor se hace un guerrero cuando fortalece su humanidad para hacerse invencible.

Analizando el Código del Bushido, o del Samurai, quería saber que era aquello tan extraordinario que los convirtió en leyenda como guerreros, pero no pude encontrar ninguna palabra excepcional que nosotros no conociéramos ni acción que no pudiéramos realizar.

1. Gi: Honradez y Justicia, la decisión justa en la ecuanimidad, actitud justa, la verdad.
2. Yu: Valor, la bravura teñida de heroísmo.
3. Jin: Compasión, el amor universal, la benevolencia hacia la humanidad.
4. Rei: Cortesía, el comportamiento justo es un punto fundamental.
5. Makoto: La sinceridad total.
6. Melyo: El honor y la gloria.
7. Chugi: La devoción, Deber y la lealtad.

El otro día les pregunté a más de doscientas personas en un auditorio qué cosa era el “Honor” y la respuesta fue que “Honor” es algo de lo que hablan los japoneses en las películas.

Era un concepto lejano para ellos; pero ¿qué hay de lejano en el concepto del Honor? Todos sabemos qué es el Honor, entonces por qué nos la pasamos viviendo de cualquier manera.

Qué hay de raro en estos postulados, todos son cercanos a nuestras vidas.

**Un guerrero siente:** anoche en un programa de televisión, uno de los participantes de un concurso reality de sobrevivientes salió eliminado. El muchacho rompió en llanto. Actitud muy criticada y que generó polémica.

Nuestra sociedad poco a poco, más lento que rápido, ha ido entendiendo que los hombres sienten, expresan sus sentimientos. Igualmente, los vendedores no somos de roca. Sentimos rabia y tristeza cuando las cosas no se nos dan, cuando los clientes se quitan, cuando son poco serios, cuando los jefes son tan indolentes y cuando uno se encuentra gente intransigente. Sentimos alegría y efusividad. Somos emotivos y eso no nos hace ni más ni menos Guerreros.

**Desarrolle una actitud ejecutiva:** ser ejecutivo no es ningún título que se ponga en la tarjeta. A usted le pueden decir asesor comercial, asesor de compra, ejecutivo de ventas, ejecutivo comercial y cuanto apelativo se les ocurra para no darle el nombre de vendedor. Pero de eso no se trata la actitud ejecutiva. Es mucho más.

Los planes sin acción son carreta. Pero tampoco podemos ir haciendo las cosas a la topa tolondra. Se requiere método, disciplina y, como siempre digo, estilo. Ser ejecutivo tiene sus obligaciones. Debe acatar las reglas. Debe cumplir las órdenes. Debe mantener la imagen de su empresa. Debe generar credibilidad.

Existen además unos criterios que se deben seguir para que su trabajo sea de verdad profesional:

**Estandarice lo estandarizable:** la realización de procesos que se deben repetir una y otra vez de la misma manera, que poco le aportan a los objetivos, y que se puede montar en modelos para llenar: planillas, cuadros, formularios, entre otros, deben ser revisados y estandarizados, de tal manera que no le quiten tiempo ni esfuerzo a su tarea principal: vender.

**Minimice lo minimizable:** no es necesario complicarse la vida si la vía directa es más efectiva. Si su informe cabe en un párrafo no lo convierta en una hoja. Si con dos pasos logra el resultado, para qué hacer cinco. Esto no significa saltarse procesos que la empresa ha establecido, «así parezcan ilógicos». Es no darle vueltas a los asuntos e ir al grano.

**Programe lo programable:** Para que no viva de urgencia, maneje una agenda de actividades ubicadas en el tiempo, con planeación de recursos. No todo cabe dentro de este esquema, pero no obviemos las que sí. Si usted puede conseguir poner en orden las citas de todo el mes, hágalo, eso sí, debe ser lo suficientemente flexible para no sentir estrés y no convertir la programación en una locura.

**Adelante lo adelantable:** “No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”, ha sido desde siempre un sabio consejo. En nuestro

caso debe funcionar perfectamente. Observe que no he dicho postergar lo postergable, eso es lo peor que podemos hacer. Muchos tirones de oreja me dio Estrella Muñoz antes de que yo lo comprendiera. Siempre existe aquello que podemos traernos de mañana para hoy, eso hará de nosotros vendedores realmente efectivos.

**Delegue lo delegable:** cuando se cuenta con un equipo de trabajo, un auxiliar o una secretaria, se debe buscar la delegación de las tareas que no tienen que ver necesariamente con nuestra función: digitación de textos, llamadas programables, fotocopiar, llenar formatos, y las tareas que no impliquen ningún peligro a nuestra estabilidad.

**Controle lo controlable:** cuántas fases de su proceso de trabajo puede realmente tener bajo su control. No es necesario esperar a que sea el jefe quien venga a medirnos por nuestros resultados; diseñe sus propios indicadores de gestión, tenga parámetros para saber cómo está haciendo las cosas.

Mientras esté a su alcance no deje que nada se le escape. Pero sepa cuáles son sus límites, hay cosas que no puede manejar. Si su cliente más grande del mes aplaza su pedido por que se le murió la mamá, usted qué va hacer. Dimensione lo no controlable.

**Disciplínese:** escriba cada paso a seguir. Escriba el tiempo que tomará la ejecución y los recursos que necesita. Escriba sus metas diarias. Trate de hacer al pie de la letra lo que escribió. Verifique cada resultado del día comparándolo con las metas. Corrija y ajuste cada día sus estrategias y tácticas.

**Desarrolle una actitud de servicio al cliente:** cada vez que he ido a una conferencia sobre el servicio al cliente y me salen con una foto de la Madre Teresa de Calcuta o del Papa Juan Pablo II, algo en mis entrañas se revuelve. Pienso en cómo se sentirían ellos si les dijeran que sus enseñanzas están siendo utilizadas para generar utilidades para las empresas.

Por supuesto, desde la perspectiva de lo personal soy un enamorado de la vocación de servicio, pero de la manera en que lo exponen hacen que la cosa se confunda en sus extremos y sutilezas. Se debe diferenciar muy bien entre servicio, servicio al cliente y servilismo.

El servilismo es una actitud egoísta e hipócrita en la que se le muestra la cara humilde y de servicio a una determinada persona de la que se espera conseguir algo, resignando siempre la propia dignidad y por ende el autoestima y el autorespeto. Se distingue normalmente por un comportamiento insidioso y

empalagoso. El servilismo es un enemigo directo de las ventas, pues destruye el profesionalismo del vendedor.

Del servicio ya habíamos hablado antes. Es una disposición natural y desinteresada de ayudar a quién sea sin esperar nada a cambio. Ese es el espíritu que debemos aprender, está lleno del amor que algún día salvará a la humanidad. Eso mismo lo hace incompatible con lo empresarial.

El servicio al cliente por su parte, está fundamentado en el respeto, tanto a la persona que se sirve como a sí mismo. Pero de ningún modo es desinteresado, está estructurado para el intercambio en el que, para que sea verdadero servicio al cliente, todas las partes deben ganar.

Una actitud de servicio al cliente no es servicio al cliente. Cuando una empresa tiene parqueaderos eso hace parte del servicio al cliente, pero no es una actitud personal. Una actitud de servicio al cliente hace parte de un componente vital de todo el proceso que se llama atención al cliente y que como característica sólo puede ser realizada por humanos. Cuando una persona está frente a un cajero automático, una góndola o frente a una página web hay servicio, pero no hay atención.

Hoy, cuando la mayoría de los productos y servicios se acercan a la “comoditización”, esto es que en realidad hay poca diferencia entre ellos, como tampoco hay diferencias significativas en el precio, por virtud de la “Era de la sensibilidad” las personas comprarán donde hay empatía, donde sean bien atendidos y en donde quien las atendió les caiga bien.

Implica entonces que hay otros factores que cuentan en la atención. Uno de ellos, es la percepción de justicia: las personas, los compradores, no se niegan a procesos y procedimientos e incluso, a veces, a precios que en su saber y entender, están de acuerdo con una lógica adecuada.

El otro, es la calidez. Aunque la ciencia puede explicarlo todo, el efecto que el tono de una voz que proviene de una persona que se expresa con calor humano todavía no tiene una real explicación. Son cosas como la mirada sincera, la voz amable, la voz honesta y una genuina preocupación por el bienestar del otro; son cosas que simplemente se sienten.

Ahora, es posible que usted hoy no exprese ninguno de estos sentimientos. Le dejo una frase que es objeto de otro libro en el que estamos trabajando: “En sus espacios de vida ¿le quieren o le aguantan? Ser agradable ¡También es cuestión de estrategia!” 



# Promueva la cultura de la efectividad



*Hablar es muy fácil. De hecho, el mundo empresarial está lleno de filosofías que en sí son muy importantes, pero que en su realidad práctica dejan mucho que desear. La excelencia, el liderazgo, el coaching, la calidad y el éxito profesional, la convivencia, la sinergia y el trabajo en equipo, siendo temas muy significativos proliferan en su discurso etéreo y parecieran ser ideales inalcanzables.*

**O**tro tanto sucede con la cultura de la efectividad. Son innumerables las fuentes que nos hablan de ella y para entenderla siquiera un poco es necesario pasar por lecturas como el libro de Mary Walton “Cómo administrar con el método Deming” o el de Ken Blanchard ¡A la carga! (Gung Ho) pero aun así, para un directivo sigue siendo inmaterial la manera de aplicar estos conocimientos; por eso, en algunos de nuestros procesos de consultoría hemos construido algunos criterios de ejecución que nos ayudan a bajar la teoría a la realidad y poder así lograr su poder transformador.

Entendamos antes que la efectividad es primero una decisión, después es un comportamiento, luego una rutina, una competencia y es un modo de vida. Es decir que es posible aprenderla, sin embargo, es muy del mundo interior de cada sujeto y en ella actúan criterios culturales, de convencimiento y de bienestar.

Si usted desea lograr una empresa efectiva, debe asegurar el aprendizaje de cada individuo, uno a uno, como si él fuese único en el proceso. Esto podría ser relativamente fácil si la empresa es muy pequeña, pero que pasa cuando son cincuenta, cien o mil personas o más, ¿cómo hacer que cada individuo se comprometa en el aprendizaje de ser realmente competitivo?

Es en estos momentos cuando empezamos a comprender que gestión humana no es sólo para pagar la nómina o hacer contratación y que comunicaciones no es simplemente para celebrar los cumpleaños, hacer carteleros o mandar tarjetas.

Conceptos como compromiso o sentido de pertenencia no nacen silvestres, junto con la cultura de la efectividad,

requieren de estrategia y requieren de dolientes responsables.

Con un método de pedagogía cognoscitivista, en donde se suman los criterios y la emocionalidad de los individuos a un esquema de comprensión del ser, el hacer, el saber y el mostrar, y una estructura de estímulo y respuesta, analice la realidad actual de su personal y luego determine hacia dónde los quiere llevar.

Recuerde que todos los cargos de su empresa tienen diferentes niveles de competencias y diferentes criterios de formación; revíselo para que no desperdicie recursos con redundancias inoperantes.

Si ya una persona es altamente efectiva no debe estar en el proceso. Esto lo averiguará con una evaluación técnica.

Entonces, paso uno, establezca un estado del arte; paso dos, diseñe el plan; paso tres, diseñe patrones de comportamiento corporativo e indicadores de proceso; paso cuatro, ejecute, y paso cinco, haga seguimiento y ajustes sobre la marcha, nunca espere hasta el final.

Para establecer el estado del arte, verifique la correlación entre los comportamientos actuales de las personas y los requeridos por su visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y tácticas.

Es posible que estos últimos no sean claros lo que conlleva a comportamientos que tampoco son claros y por ende la empresa sea poco efectiva; todo esto implica que se requiere una profunda reflexión sobre su filosofía corporativa antes de establecer un mundo de lo correcto para los comportamientos de sus colaboradores.

El diseño del plan debe incluir lo estructural de todo proyecto: objetivos, metas, actividades, cronograma, costos e indicadores y un mapa de resultados esperados. Es indudable que esta intervención en la cultura corporativa deberá tener una ganancia demostrada en primera instancia en reducción de costos, mejoramiento de procesos e incremento de la rentabilidad y en segunda, en mejoramiento del clima laboral.

Los comportamientos se construyen a partir de variables inconscientes y en lo externo se materializan con lo que las personas hacen, las decisiones que toman, la manera como se comunican y tratan a los demás. Esto es: para modificar los comportamientos, debe modificar las variables inconscientes; sin embargo, como usted no sabe cuáles son estas variables inconscientes, lo que debe hacer es construir una serie de patrones de comportamientos que sean visibles y previsible, de tal manera que se practiquen hasta que las personas los interioricen:

Haga que su gente, desde lo interno:

1. Vuelva la disciplina como un modo de vida
2. Se acostumbre a aprender
3. Se acostumbre a generar valor
4. Se acostumbre a resolver problemas
5. Se acostumbre a servir
6. Se acostumbre a escuchar
7. Se acostumbre a ser ingenioso
8. Se acostumbre a ser feliz
9. Se acostumbre a ser competente
10. Se acostumbre a ser ganador

Y desde lo externo

- Cumpla con lo que dice
- Cumpla su programa diario
- Controle sus emociones
- Decida rápidamente
- Se asegure de hacer lo adecuado
- Conozca los procesos
- Tome siempre la iniciativa
- Tenga un propósito en lo que hace
- Tenga un pensamiento procesal
- Tenga sus indicadores personales

<b>Pasos de implementación</b>	
1. Se establecen los objetivos	
2. Se determinan comportamientos	
3. Se define el plan	
4. Se comunica la ideología	Cada paso se debe controlar y verificar.  En el caso de no generar un cambio, se debe regresar, siempre al principio.
5. La conocen	
6. La saben	
7. La aprehenden	
8. La aprenden y asumen	
9. La vuelven hábito	
10. Se genera cultura	

Se habrá dado cuenta de que estas variables son comportamientos procedentes de la comunicación y la educación y lo que debe hacer es crear situaciones conducentes a cada una. Es esto lo que debe registrar en su plan de actividades, algunas serán de entrenamiento, otras serán de capacitación, y en su totalidad son de la vida diaria.

Es decir, las situaciones no son nada extraordinario, es simplemente cartografiar la vida de la organización y controlar las circunstancias que se presentan para utilizarlas como educación experiencial, cada una con su indicador.

Como la efectividad, primero, es una decisión, los criterios se deben compartir. A las personas se les debe contar lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y lo que se espera de ellos.

En su aplicación, cada empleado deberá tener un rol en el desarrollo de las situaciones, las cuales deberán estar bien descritas, y también cada empleado deberá tener un rol en el seguimiento y la aplicación de los indicadores.

Por supuesto, no le puedo decir cuáles son las situaciones que pondrán en marcha estos comportamientos, eso depende del tipo de empresa y de las intenciones que usted tenga; pero lo que sí le puedo decir es que en procesos de gestión del cambio lo hemos hecho y funciona.

El resultado común es que las empresas duplican su efectividad en general. Así que no lo piense más y manos a la obra. 



# Olvídese de los cierres de ventas

*La condición es simple y categórica: cuando usted deba preocuparse por los cierres de ventas, algo está mal con su empresa, o es el mercadeo o es el servicio, pues los cierres son una consecuencia de estos dos, o a usted le falta mucho en su formación como estrategia comercial.*

**L**as registradoras en las compañías se mueven cuando los clientes pagan, pero esto no sucederá si no hay de por medio un proceso de adecuación entre clientes, productos y servicios con infraestructuras, procesos, sistemas y el personal de ventas y de servicio.

En la venta empresarial, para que todo esto se convierta en dinero se debe materializar con lo que llamamos los “Cierres de Ventas”, un dolor de cabeza para gerentes comerciales, jefes y coordinadores de ventas quienes terminan pensando que la solución a sus dificultades está en hacer una jornada de capacitación para los vendedores, siendo que las problemáticas pueden ser fallas estructurales de fondo.

Cuando el proceso mercadológico está bien hecho, no es necesario hablar de cierres de ventas: si una estrategia de diseño de producto o servicio inicia con lo que los clientes desean y se adecúa a su perfil y una estrategia de distribución pone al alcance de ese cliente el producto o servicio y la percepción de valor construida alrededor es la adecuada, entonces, la estrategia de ventas lo que hace es consolidar y volver una experiencia favorable el encuentro entre ese deseo del cliente y ese producto o servicio. Los clientes ya desean comprar, tal vez, de lo único que debemos persuadirlos es de que nos compren a nosotros, de que nos elijan.

Esencialmente, los cierres de ventas son importantes cuando le vendemos a la gente cosas que realmente no desean o no necesitan, o cuando el mercadeo es mediocre.

Como normalmente ocurre, las estrategias de mercadeo están construidas sobre supuestos, esto hace que se maximice la tarea de los vendedores y se convierta en venta a presión para obtener algún resultado; los clientes no sólo no están enterados de que la empresa existe, de que existen sus productos o servicios y cuando se les hace una presentación, no ven la conveniencia de adquirirlos pues no están correlacionados ni con su momento histórico, ni con sus necesidades y mucho menos con sus deseos. Incluso hay mercados en los que se encuentra la labor de los “cerradores” y su tarea es la de “acorrallar” a los clientes, en una antítesis de lo que debiera ser la labor del vendedor en cuanto a su vocación de servicio. En

estos casos se requieren vendedores milagrosos y el día a día es la alta rotación de personal y la queja de los gerentes por su falta de compromiso y de sentido de pertenencia, cuando los resultados de ventas son solamente la materialización de lo bueno o malo que se haya hecho con el mercadeo.

Otro escenario se muestra con la actividad de ventas en sí misma; por ejemplo, en el caso de las ventas empresariales: tiene un proceso que inicia con la prospectación, visita, análisis de cliente, análisis de sus deseos, diseño de discurso, presentación, diálogo de objeciones, negociación de acuerdos, cierre de entrevista y post venta.

Lo común es que no sepamos prospectar, lo que de entrada genera dificultades, pues esto le da esencia a la venta, una mala prospectación es sinónimo de fracaso en los cierres, pues cuando se hace bien ya hay un porcentaje ganado en cuanto a la negociación como tal. “Un buen general gana la batalla en su cabeza antes de ir al terreno (Sun Tzu)”. Se ha buscado información del cliente, se ha pensado en términos del tiempo y el espacio adecuados y se ha diseñado una estrategia específica para ese cliente. Sin estos elementos ¿cómo pensamos en generar negocios?

Todas las visitas no son de ventas: se empieza con una visita de conocimiento, luego una visita de negocios, luego una visita de seguimiento y más tarde una visita de profundización, es necesario saber cuál es la etapa de acercamiento al cliente para realizar la visita correspondiente y sobre todo, no improvisar, es necesario planear muy bien estas vistas.

Otra dificultad que encontramos es que los vendedores, además, van derecho a la presentación de sus portafolios, sin haberse tomado el trabajo de analizar la estructura mental de su cliente, su mapa de deseos y su mapa de toma de decisiones, para, desde allí, diseñar un discurso adecuado a ese sujeto específico y que se sintonice con él.

Pasar al diálogo de objeciones requiere de una comprensión profunda de lo que significa nuestro portafolio para ese cliente y llevarlo a la negociación de acuerdos es el resultado del proceso, es ahí donde se materializan los cierres de ventas, pero

allí no termina; y finalmente hacer correctamente el cierre de entrevista, implica la generación de estructuras de administración de la relación comercial que buscamos mantener en el tiempo.

Aun así, no crea que las ventas sean fáciles. Requiere de condiciones personales de comunicación y de persuasión que en la práctica distinguen al verdadero vendedor, pues aunque el mercadeo esté bien hecho, no es perfecto; los nichos o segmentos de mercado no son homogéneos y la adecuación de productos y servicios a los perfiles y los deseos de los clientes no es total; pero persuadir y presionar la venta deben ser herramientas opcionales no las habituales y sólo aportan a que el proceso de ventas sea en un mayor porcentaje efectivo, no lo reemplazan, como muchos gerentes quieren creer. Si un vendedor no está preparado técnica y conscientemente para este proceso es lógico que tenga pocos cierres de ventas.

Las reglas son simples:

1. El producto o servicio se debe diseñar para un perfil de clientes y su estructura de deseos y necesidades.
2. La reputación de la empresa debe tocar la puerta de los clientes antes que el vendedor.
3. Todas las promesas se deben cumplir y no defraudar al cliente por ningún motivo.
4. Las políticas de la empresa deben ayudar a la venta, no interponerse.
5. Siempre prospere.
6. Siempre planee su vista.
7. No venda, haga negocios.
8. Siempre pregúntele al cliente si le va a comprar.
9. Busque crear relaciones duraderas.
10. Vea qué otras cosas le puede comprar ese cliente.

### Matriz de cierres de ventas

Adecuación del producto o servicio al perfil del cliente y sus deseos	Alto	Hay dificultades con las estrategias de promoción	Hay dificultades de entrenamiento de los vendedores	LOS CLIENTES COMPRAN POR SÍ SOLOS
	Medio	Hay dificultades con las estrategias de producto o servicio	La venta es persuasiva	No se requiere al vendedor, sólo de una estructura de servicio
	Bajo	Esta empresa tiene muchas dificultades.	La venta es a presión	La venta es persuasiva
		Bajo	Medio	Alto
Facilidad de los cierres de ventas				

La próxima vez que crea que sus vendedores requieren capacitación sobre cierre de ventas, piénselo otra vez. Se han diseñado muchas técnicas de cierres de ventas, lo cierto es que para algunos funcionan, pero para la mayoría no; son demasiados pasos y procedimientos que no aprendemos porque nos distraen de lo que realmente creemos que debemos hacer que es vender y porque en nuestro interior sentimos que está mal manipular a un cliente aunque de ellos dependa nuestra vida, nuestro modo de subsistir.

Debemos aprender a ser lo más honestos posible con nosotros mismos y con nuestros clientes. Si un producto o servicio fue diseñado de acuerdo a su perfil, a sus necesidades y deseos, es muy posible que nuestra tarea sea hacerle caer en la cuenta de eso: que es para él, que lo necesita y que lo desea; pero de ningún modo debemos estar persuadiendo clientes a sabiendas de que no les estamos aportando a su mejoramiento y que la única que en realidad gana es la empresa y, quizá, nosotros, aunque a la larga seremos realmente quienes perdamos, pues quitada la máscara el cliente verá quiénes somos y cuidará su dinero y el de sus amigos para una próxima vez, si la hay. 





# ¿Y cuál es tu problema?

**M**is amigos me dicen que les parece inconcebible que una persona como yo no sepa jugar ajedrez, y es cierto; a duras penas sé cómo se mueven las piezas, mucho menos recordar una jugada. De todas maneras hay un principio activo en eso. El cerebro es para generar y no para acumular.

Sin embargo, hay un procedimiento que comparto con los jugadores de ajedrez: cuando enfrente cualquier reto diseño un cuadro en mi mente donde tengo en un lado el problema; en seguida, a la derecha, la causa; debajo de ésta, el efecto y al lado a la izquierda, la solución; y empiezo a cruzar variables hacia arriba y hacia abajo, de derecha a izquierda y de izquierda a derecha y lo mismo con las diagonales.

Por experiencia sé que la mayoría de nosotros sufrimos de “solucionática”. Ni entendemos el problema y de una vez vamos actuando con una solución; eso, cuando vemos los problemas. Y generalmente, lo que conseguimos es ahondar en situaciones difíciles dando “pañitos de agua tibia”. Como metodología, antes de decir cualquier cosa; antes de dárnosla de sabihondos y proponer

soluciones, debemos trabajar sobre las causas y sobre los niveles de profundidad del problema. Sus implicaciones y escenarios alternos.

a.2 + d. ¿Cuál es el impacto inmediato del problema?	a.3 + c. ¿Qué pasa si no se soluciona el problema?	b.3 + d. ¿Hay relación entre los dos?	b.2 + c. ¿Qué cosa específicamente resuelve la solución?
a.1 + b. ¿Cuál es el origen del problema?	<b>A. Problema</b>	<b>B. Causa</b>	b.1 + a. ¿Cuáles niveles de profundidad puede tener el problema?
c.1 + d. ¿Qué implicaciones tiene la solución?	<b>C. Solución</b>	<b>D. Efecto</b>	d.1 + c. ¿Cuáles serán las repercusiones de la solución?
c.2 + b. ¿Es la solución adecuada para la causa adecuada?	c.3 + a. ¿Cuáles son las mejores alternativas?	d.3 + b. ¿Qué escenarios alternos puede haber?	d.2 + a. ¿Qué repercusiones puede tener el problema?

De ningún modo proponer soluciones sin prever antes las consecuencias y sin haber evaluado las posibles alternativas.

Como puede observar, se trata de un método. Claro, no es tan simple y son muchas las variables a considerar.

Pero sí, es un método que le permitirá multiplicar su grado de asertividad, lo que de paso incrementará su credibilidad.

Finalmente, como recomendación le tengo que decir, a riesgo de dificultarle la vida: si un problema parece de fácil resolución, sospeche, el noventa por ciento de las veces es una solución engañosa.

Lo mejor es ser riguroso y lo más científico posible con cada decisión que toma. Lo que no implica que deba demorarse, por el contrario, entre más se acostumbre a utilizar este cuadro como herramienta, más rápido se volverá en encontrar verdaderas soluciones. ¡Genial! ¿O no?



# El reto de ser Gerentes

**Sandra Patricia Sierra Garavito**

*El reto de quienes asumen cargos gerenciales: liderazgo y ejercicio del poder con otros.*

Como oportunidad para generar un discurso alrededor del cual los dirigentes de las organizaciones de la modernidad resuelvan situaciones que les son propias, se encuentra el ejercicio en el cargo desde un lugar cercano a sus trabajadores, desde el conocimiento, la norma, el mandato, desde la construcción conjunta, o desde cualquier espacio de la organización en el cual se apele a las viejas estructuras jerárquicas que en ocasiones provocan distancia.

Reflexiones como esta deberían ser objeto de análisis permanente cuando en el día a día se ejerce el poder. Para hablar de éste, la autora emprendió el camino investigativo, desde el lugar de la comprensión de los fenómenos socio laborales, descubriendo innumerables hallazgos que hoy se entregan a la comunidad académica y organizacional<sup>1</sup>.

El ejercicio del poder se vincula de forma necesaria a la observación del contexto en el cual se desenvuelven los sujetos, a entender la realidad en la cual se trabaja y el comportamiento de las personas de una colectividad; para el caso de aquellos vinculados a las organizaciones, será preciso hacerlo identificando en primer lugar, qué es una organización. La organización se entiende como “Un

escenario de construcción, un espacio de creación colectiva en el cual las personas fluyen alrededor de propósitos y de sueños y encuentran en su dinámica opciones de desarrollo. Dichas personas concurren deliberadamente, coordinando sus acciones en un contexto determinado.

Ellas se vinculan de manera voluntaria para alcanzar unos objetivos específicos y en medio de formas de comunicación que se descubren en la cotidianidad y bajo unas normas, trabajan integrando información, saberes, conocimientos y actitudes individuales, interactuando o constituyendo redes de comunicación alrededor de un discurso organizacional propio” (Sierra. 2014. P.61)

Así las cosas, estos espacios de encuentro no pueden ser vistos de manera exclusiva como lugares donde se produce para lograr posicionarse en el medio, conseguir elevados índices de productividad y alcanzar la excelencia siendo altamente competitivos.

El gran reto para quienes deciden estar al frente de cargos de nivel gerencial estaría dado alrededor del ejercicio del poder *con otros* y no *sobre otros*, como bien diría Mary Parker Follett:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> El estudio al cual se hace referencia y cuya autora es el misma que escribe este artículo, gracias a la invitación del Gerente de la Revista, titula “Las manifestaciones del poder y sus efectos en algunas organizaciones del departamento de Antioquia”; la investigación y tesis de grado se realizó y presentó para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT de Medellín, la cual se recomienda como ejercicio de lectura y sobre todo, oportunidad para analizar de manera profunda y detallada sobre el ejercicio del poder, sus efectos, sus manifestaciones y las diferentes perspectivas desde las cuales se puede ejercer en las organizaciones:

si desde espacios que provoquen un ejercicio en libertad, o al contrario, coacción.

<sup>2</sup> Mary Parker Follet, autora nacida en 1868 en Quincy, Massachusetts, e investigadora de problemas que se suscitaban en las organizaciones estudió ampliamente sobre el conflicto, la autoridad, el poder y ha sido fuente de consulta de diversos estudios.

“En lugar del poder sobre la gente –ejerciendo su poder sobre la otra parte para obtener lo que desea– usted emplea el poder con la gente –trabajando con la otra persona– para satisfacer necesidades mutuas” (Follett, citada por Graham, 1995, p. 25).

Algunos de los hallazgos de la investigación que se ha referido se destacan a continuación, luego de haber consultado la realidad de algunas organizaciones de Antioquia:

*“...es posible encontrar dirigentes que pretendan ejercer su liderazgo de manera positiva, mediante su influencia en los grupos formales e informales de la organización que, de manera coincidente, tengan características individuales que faciliten el recorrido al camino del poder a partir de un lugar virtuoso”.* Sierra (2014. P. 120).

*Al unísono, debiera ser fuente de estudio obligada la obra de Aristóteles en la cual se comprende lo que entiende por virtud y cómo esta no es solo para el estudio y discernimiento en escenarios académicos, sino que debería ser fuente de estudio e inspiración en las organizaciones.*

*El trabajo de un gerente es ayudar a los miembros del grupo a darse cuenta del poder que tienen; unificar estos poderes individuales dentro del poder total del grupo; y lograr que cada uno sea responsable de darle forma a su contribución para que concuerde con la tarea asignada como un todo (Follett, citada por Graham, 1995, p. 24).*

Otro hallazgo del estudio cuando se indagó sobre la categoría de Organización, fue el siguiente:

“Los sujetos entrevistados coinciden en describir al trabajador como una persona que, además, es el núcleo central de la organización; en forma adicional, la forma de ejercer el poder es diferente, en la medida en que las organizaciones conciben al sujeto como un ser humano y no como un trabajador de una entidad”. Sierra (2014. P. 122).

Pareciera que de forma indiscriminada se pudiera apelar a los términos de colaborador, trabajador, empleado, funcionario; no obstante, lo importante no es cómo se denomine, sino cómo se concibe en la organización, qué lugar se le da y qué esfuerzos deliberados se emprenden para convertir dichas instituciones en espacios de aprendizaje permanente en los cuales la comunidad laboral sea eje, tal y como se descubrió en otro hallazgo de la investigación:

“No es lo mismo concebir a la persona como máquina que como un ser trascendente; como se pudo ver, sin

excepción, todos los entrevistados para esta investigación coincidieron en ver al sujeto desde un lugar trascendente y, de esa misma manera, su sistema de representación ofrece un discurso alrededor de las formas de ejercer el poder”. Sierra (2014. P. 123).

Otro elemento encontrado en el estudio se refiere citando lo expresado por uno de los sujetos entrevistados, destacando en todo caso que en los espacios informales suceden cosas diferentes: las personas se comunican en la organización “informal” para resolver algunos tipos de necesidades sociales, tales como expresarse con más libertad:

Entrevistadora: ¿Qué tanto impacto tienen las redes que se construyen en lo informal?:

Entrevistado: Ayuda a fortalecer las relaciones. Puede tener tanto o mayor impacto que en las formales. Las informales son mucho más peligrosas porque no hay cómo controlarlas ni manejarlas; nuestro diario vivir está más basado en las informales.

Depende del impacto que tenga: si tenés un equipo poco maduro, el impacto es grande y podría desestabilizar una operación y empezás a ver temas de sindicalismo, desacuerdo entre directivos y no directivos, ver discusiones entre los mismos individuos del grupo, desavenencias entre las personas (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos). (Citado en Sierra (2014. P. 135)).

*No hubiera sido posible investigar sin el aporte de quienes se vincularon al ejercicio investigativo: directivos y no directivos de organizaciones colombianas que han desarrollado una experiencia a partir de sus vivencias, de la fina observación de aquello que sucede en su entorno.*

Otro hallazgo indicó que “Los espacios informales favorecen la interacción entre las personas y permiten la expresión más genuina de sus sentimientos”. Sierra (2014. P. 135).

*Lejos de entrar a debatir lo anteriormente descrito estaría la posibilidad de provocar escenarios de diálogo entre los directivos de las organizaciones, indagando si ellos interactúan en espacios informales, o en cambio, solo lo hacen aprovechando los medios de comunicación que se ofrecen, las reuniones de grupos naturales que se conforman, los encuentros formales de capacitación, etc.*

Otro aspecto a considerar cuando se ejerce el poder y vinculando este a un nuevo concepto del cual se habla, refiriéndose a las redes sociales, consiste en descubrir que “Las estructuras se crean como artefactos al servicio de las personas en la organización; las jerarquías

tradicionales van perdiendo vigencia en la medida en que son reemplazadas por otro tipo de creaciones, para dar relevancia a las redes sociales que, en última instancia, son también artefactos que se crean para promover las interacciones entre las personas. Se debe tener cuidado con no confundir medios de comunicación con interacción”. *Sierra (2014. P. 143).*

*Y para finalizar, en cuanto a la descripción de hallazgos en la categoría de poder, se encontró una relación estrecha con el liderazgo; el cual ha sido trabajado desde diversas perspectivas y analizado en variados estudios que le dan a este un “poder” sobrenatural, olvidando que por sí solo no puede ser entendido, pues sin el concurso de las personas que trabajan con quien cree ser líder, sería imposible obtener los mismos resultados:*

“El poder se entiende desde la perspectiva de un ejercicio del liderazgo, se da un lugar preponderante al estilo de liderazgo de las personas en una organización y cómo este influye en la organización. No obstante, las personas que trabajan con el líder son quienes le confieren el poder y este se ejerce en forma conjunta”. *Sierra (2014. P. 150).*

“Se encontró que los seres humanos ejercen el poder con una intención. El poder se ejerce para algo; para ejercerlo se requiere estar motivado a hacerlo, es decir, puede haber alguien que asigne responsabilidades, pero, en estricto sentido, no se ordena ejercer el poder, porque este parte de un acto intencionado, aunque no se debe desconocer que el ejercicio del poder tiene la opción de ser inconsciente; no obstante, los hallazgos dan cuenta de una acción deliberada”. *Sierra (2014. P. 153).*

Finalmente se recomienda al lector descubrir la investigación que se ha citado con propósitos muy reflexivos, dado que la opción de desarrollar el tema se queda corta en la escritura del artículo.

Para finalizar, se tiene entonces que el ejercicio del poder puede promover la libre expresión de los trabajadores de las organizaciones, o en su lugar someter a otros; recordando en todo caso que no se ejerce el poder en soledad.

“Permitir actuar, decidir libremente en el cargo en que se desempeñan las personas, dar poder al otro, dejarlo

actuar con base en su propio criterio, son prácticas de los directivos para promover un ejercicio del poder que potencie a los demás”. *Sierra (2014. P. 168).*

Y para finalizar, se entrega un aparte de entrevista de uno de los directivos que se vincularon al estudio:

“Hoy en día el conocimiento ya no está concentrado en esos poquitos administradores o técnicos, sino que el conocimiento está democratizado de una manera importante y eso ha generado un ambiente de mucha más participación, de capacidad de discusión, de aporte, y un modelo distinto de relacionamiento, que creo que ha sido muy positivo. Y yo creo que hoy estamos, estamos viviendo un nuevo cambio, yo siento que se está configurando un cambio (Entrevista 5, directivo). (citado en Sierra. 2014. P. 172)”.

El artículo se presenta como oportunidad de contribuir al análisis de temas propios del ámbito organizacional, entregando elementos que han sido fruto de una investigación, generando con esto aportes fundamentados y no solo opiniones sobre el tema.

#### Bibliografía citada en el artículo:

Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*. México: McGraw-Hill.

Sierra Garavito, Sandra Patricia. (2014). *Las manifestaciones del poder y sus efectos en algunas organizaciones del departamento de Antioquia*. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

**Sandra Patricia Sierra Garavito** ha alcanzado una experiencia importante en el campo organizacional desde el año 1992 en empresas del sector manufacturero y servicios en áreas de Talento Humano, participando activamente en el desarrollo de procesos e implementación de prácticas de desarrollo humano y de relaciones laborales. Adelantó estudios de Trabajo Social en la Universidad Pontificia Bolivariana, es Especialista en Trabajo Social Familiar de la Universidad Pontificia Bolivariana, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT y Magister en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT. [sandra.patricias@hotmail.com](mailto:sandra.patricias@hotmail.com). Teléfono: 311 321 94 96