

01-015

HOW TO SELL A PROJECT TO SENIOR MANAGEMENT ORGANISATION: POWERS OF PROJECT MANAGER

Amendola, Luis ¹²³; Depool, Tibaire ²; Borrell, Laura ²; Artacho, Miguel Ángel ³; Sánchez, Armando ²

¹ PMM Institute for Learning ² PMM Business School ³ Universitat Politècnica de València

In the scope of a Project Manager it is included responsibility for making decisions in order to reduce risks, minimize uncertainty and may affect totally or partially to the development of a project, and communicated to senior management of the organization. This article explores the guidelines or rules that can make Project Managers to communicate their ideas properly, knowing which is the background reason or importance of your idea and when is the best time to communicate it, so that they can success and avoid making mistakes that harm relationships or the furtherance of the project.

Keywords: *Project Manager; Director; Project; idea; rules; communication*

CÓMO VENDER UN PROYECTO A LA ALTA GERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN: COMPETENCIAS DEL PROJECT MANAGER

Dentro de las competencias de un Project Manager o Director de Proyecto, se encuentra la responsabilidad de tomar decisiones, con objeto de reducir el riesgo y minimizar la incertidumbre, que pueden afectar parcial o totalmente al desarrollo de un proyecto, así como comunicarlas a la alta dirección de la organización. El presente artículo pretende explorar aquellas directrices o reglas que pueden tomar los gestores de proyectos para comunicar sus ideas adecuadamente, sabiendo razonar cual es el trasfondo o importancia de su idea y cuándo es el mejor momento para comunicarla, de modo que puedan alcanzar el éxito y eviten cometer errores que perjudiquen a las relaciones interpersonales o a la consecución del proyecto.

Palabras clave: *Project Manager; Director; Proyecto; idea; reglas; comunicación*

Correspondencia: Luis Amendola luigi@pmmlearning.com

1. Introducción

De forma habitual, nos encontramos en la situación de tener que vender algo a otra persona, con mayor o menor agrado, ya sea un producto, proyecto, servicio, o bien consejos, valores, ilusiones, etc. Es decir, todos actuamos en algún momento bajo la piel de un vendedor y disponemos de infinitos elementos que pueden servirnos para la venta, siendo todos y cada uno de estos elementos la representación de una idea inicial.

El concepto “idea”, según define la Real Academia Española de la Lengua (2015), presenta hasta once connotaciones; no obstante todas ellas presentan un denominador común: una idea es algo que posee como característica principal el hecho de que es intangible, etérea, que se forma en nuestra mente bien como una imagen o representación, bien como conocimiento o ingenio de algo.

Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo (RAE, 2015).

Una idea se puede formar de manera material o inmaterial, real o imaginaria, concreta o abstracta, a la que se llega tras la observación de ciertos fenómenos, la asociación de varias representaciones mentales, la experiencia, etc.

Además, se trata de un concepto que integra varios usos:

- Una idea puede ser un plan o la voluntad de realizar algo. Ejemplo: “*Mi idea es iniciar un proyecto de gestión de activos con mi empresa.*”
- Puede ser una referencia al conocimiento que una persona tenga sobre un tema determinado. Ejemplo: “*Tengo una ligera idea sobre este tema.*”
- Puede relacionarse con una ocurrencia repentina que al ser efectuada provoca determinadas consecuencias. Ejemplo: “*La mejor idea que se me ocurrió fue implementar este proyecto en mi organización, con grandes resultados.*”

También se pueden aplicar diversos sentidos del concepto, según la frase en la que se utiliza. Así, podemos distinguir una idea fija, pensamiento recurrente del que una persona parece no poder escapar, o una idea remota sobre alguna cosa cuando sus conocimientos carecen de precisión al respecto.

En cualquier caso, cuando se introduce una idea en la mente, a medida que se desarrolla, resulta más difícil evadirla. Pero, ¿nos hemos preguntado de dónde vienen las ideas?

Dar respuesta a esta pregunta es objeto de numerosos estudios científicos y uno de los grandes misterios del cerebro.

El objetivo de este artículo es profundizar en los principales estudios y autores sobre la generación y el tratamiento de las ideas, para realizar un compendio de las mejores prácticas a llevar a cabo a la hora de vender una idea en el ámbito de la gestión de proyectos; cómo y cuándo hacerlo. Éste se ha llevado a cabo mediante el estudio y análisis de la bibliografía existente, basado en el juicio experto de los autores.

2. Estado del arte

Robert Stickgold (Barsky M., Tucker M., Stickgold R., 2015), prestigioso neurólogo de Boston asegura que, mientras dormimos, nuestro cerebro relaciona cosas que durante el estado de vigilia pasaron por alto. Durante la fase REM del sueño, las regiones del cerebro encargadas de las imágenes, los sentimientos y la imaginación permanecen activas; no obstante otras áreas donde se controlan las decisiones racionales, están inactivas. Por este motivo, a veces se nos ocurren muchas ideas por la noche y, en muchas ocasiones, no tienen sentido racional pero despiertan nuestro lado creativo. Por ejemplo, Mary Shelley (1818) escribió su obra *Frankenstein* después de haber soñado con la historia de la película.

Otro ejemplo de revelación científica durante un sueño lo protagonizó el alemán Friedrich August Kekulé von Stradonitz en el siglo XIX, descubridor de la estructura del benceno. Kekulé relató cómo una fría noche londinense de 1865, viajando en un coche de caballos, se durmió y comenzó a soñar. En el sueño, el químico vio cientos de pequeñas partículas uniéndose en parejas y transformándose en cadenas. El conductor despertó al científico, quien no olvidó su sueño, pasando el resto de la noche reconstruyendo en papel las imágenes que había visto. De madrugada, dormitando en su sillón, el sueño reapareció. Esta vez las cadenas se convirtieron en serpientes que se mordían su propia cola, girando sin cesar. Sobresaltado, el químico pensó en su sueño durante días. Este fue el origen de la teoría estructural del benceno, los átomos de carbono forman cadenas y en el benceno estas cadenas se unen a semejanza de un anillo móvil. (Brock W., August Kekulé Brock W., 1996).

Aparentemente, las ideas originales surgen en momentos en que nos encontramos más relajados, puesto que el individuo alcanza mayores niveles de calma y menores índices de estrés, ansiedad o ira. En esta circunstancia, se reduce la tensión física y/o mental y se potencia la imaginación.

Esto puede justificar que, por ejemplo, existan altos directivos que presenten ideas ocurrentes en comidas de negocios y tengan un deseo repentino de plasmarlo en una servilleta. Aunque el vino puede tener algo que ver, y no es broma. Numerosos estudios revelan que un consumo moderado de vino tinto mejora la circulación sanguínea y las funciones cognitivas del cerebro. Además, en pequeñas cantidades, previene la demencia.

Otro ejemplo lo podemos encontrar en la Historia. La historia cuenta que Arquímedes descubrió que la densidad de cualquier cuerpo puede ser calculada midiendo el volumen de agua desplazada cuando el cuerpo es sumergido en agua (conocido como "principio de Arquímedes"). Este descubrimiento lo hizo mientras se encontraba en la bañera relajado, tras lo que salió corriendo por las calles de Siracusa, tan emocionado por su hallazgo que salió completamente desnudo y al grito de "¡Eureka!".

Actualmente nos encontramos en una época de continuo cambio, donde las organizaciones no se pueden "relajar" y deben actuar rápido si no quieren quedar fuera de juego. Dentro de esta vorágine, donde predomina la velocidad de cambio, no podemos permitirnos el lujo de esperar a que nos llegue la idea feliz; sino que debemos ser nosotros los que provoquemos el surgimiento de las ideas.

Para facilitar el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado, existen técnicas de aplicación o herramientas de trabajo grupales como la tormenta de ideas o *Brainstorming*.

Así, el *brainstorming* es un método que propicia la creatividad en grupo y en un ambiente relajado. Esta herramienta fue creada en el año 1938 por el ejecutivo de ventas Alex Osborn, cuando se percató de que se producían más y mejores ideas a través del trabajo grupal no estructurado que las que los individuos podían producir de forma independiente. El principio básico del *brainstorming* es que todo vale. Cualquier propuesta, por disparatada que sea, tiene validez en primera instancia. Para llevar a cabo una tormenta de ideas, es necesario que se plantee una pregunta que sea clara, concreta y que permita proponer múltiples respuestas con total libertad. Conviene la presencia de un presentador o guía, el cual debe hacer partícipe a todo el mundo y registrar todas las ideas vertidas en la sesión sin juzgar ninguna. También se deberá limitar el tiempo a fin de que las ideas no se dispersen más de la cuenta (aprox. 25 minutos). Una vez transcurrido el tiempo, se seleccionarán las ideas que más gusten y se plantearán los criterios con los que éstas serán juzgadas. Cada idea recibirá una puntuación determinada según se adapte a los criterios prefijados. (Wilson C., 2013)

Finalmente, la idea que obtenga una mayor puntuación y que mejor se adapte a nuestras posibilidades, será la mejor solución al problema y, por tanto, será el resultado del *brainstorming*.

El uso de esta técnica es cada vez mayor en las grandes empresas y en las multinacionales, pero no es muy frecuente en las pymes, debido, en la mayoría de los casos, a una estructura que no incita a la participación, por la falta de comunicación.

El objetivo de una sesión de *brainstorming* en las organizaciones es potenciar la comunicación interna y desarrollar habilidades para la generación de ideas, de modo que los resultados obtenidos sirvan para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva frente a los competidores. (Dugosh K., Paulus P., 2005)

No obstante, por mucho esfuerzo, recursos y tiempo que se haya invertido para la generación de la idea, ésta pierde toda validez si:

- No se sabe transmitir adecuadamente.
- No se consigue llevar a la práctica.
- No conseguimos el apoyo necesario.
- Se tarda demasiado en actuar y la competencia se ha adelantado.

2.1 La rueda de una venta

Las técnicas de venta pueden definirse como una serie de modelos de conducta a seguir por parte del vendedor para alcanzar un resultado favorable, y su aplicación dependerá de las reacciones mostradas por el cliente en ocasiones anteriores.

Por tanto, el vendedor debe profundizar y analizar todos los datos que le proporciona el cliente, tanto directa o indirectamente, para poder generar una venta y, si no es así, deberá aprender y subsanar los errores que se hayan producido para alcanzar el éxito en una próxima vez.

Lo importante es hacer este proceso del negocio de manera adecuada y eficiente, y que además, dicho proceso respete lo que vendemos y a quién se lo vendemos.

Si nos centramos en el proceso de comunicación de una idea cualquiera, hay que tener en cuenta que ésta reside, en primer lugar, en la mente del vendedor (si la ha generado esta persona, será en su mente donde más desarrollada estará), por lo tanto sus esfuerzos deben focalizarse en saber transmitirla adecuadamente a un posible receptor,

comprador o cliente. En este proceso se pone en juego el posible éxito o fracaso de la venta de esa idea.

En la rueda de una venta observamos, por una parte, la imagen del vendedor que ha creado o transmite: ideas, productos, servicios, valores, etc., a, por otra parte, una persona o grupo de personas denominados clientes, compradores o consumidores, que proporciona una respuesta a modo de efectivo, crédito, mano de obra, otros clientes, etc. Es decir, de esta última parte se obtienen los beneficios o resultados de la venta de una idea.

Puede parecer que ambas partes viven en mundos separados, no obstante no debemos olvidar que un vendedor también actúa de comprador y viceversa, porque conoce las preocupaciones surgidas en ambos lados.

Generalmente, al vendedor le preocupa qué es lo que realmente quiere el cliente al que se dirige. Pero también existe una corriente de pensamiento que afirma que el cliente no sabe lo que quiere.

En relación con esta afirmación hay empresarios que, cuando se les pregunta sobre la opinión del cliente acerca de su producto y sobre cómo han decidido la calidad que debe tener, responden *“lo hemos decidido todo nosotros ya que el cliente no sabe lo que quiere hasta que lo tiene delante”*.

Decir esto es incorrecto y resulta extremadamente peligroso para el futuro de la empresa, porque significa que en vez de seguir el camino correcto y construir la propuesta de valor sobre las necesidades reales del cliente, se opta por inventar y mostrar orgullosamente el producto acabado y perfecto, que puede ser perfecto para la empresa/empresario pero no para el cliente; lo cual puede convertirse en la peor tragedia que puede pasarle a un negocio innovador. (Megías J, 2012)

Por tanto, no se trata de que el cliente no sepa nada y esté esperando a que un visionario se lo enseñe, simplemente se trata de que el cliente no sabe expresar lo que necesita.

El cliente no puede ayudar en la decisión de que el producto deba ser más grande o más pequeño, más bonito o más feo; de hecho, Steve Jobs solía decir que *“no es el trabajo del cliente saber qué es lo que necesita”*. (Lazonick W., Mazzucato M., Tulum O., 2013)

Lo que el cliente tiene muy claro es su dolor, su problema, y el objetivo de un vendedor es conocerlo de forma íntima, casi tanto o más que él.

Si nosotros, como vendedores, somos capaces de entender lo que realmente quiere el cliente y lo construimos con él, podemos descubrir interesantes oportunidades de negocio.

En muchas ocasiones, el problema es que no sabemos cómo descubrir las necesidades reales del cliente y nos solemos quedar en la superficie, en las necesidades expresadas, que raramente coinciden con las reales.

Esto puede suceder porque a menudo, el cliente no es capaz de valorar la importancia de su necesidad, y puede llegar a omitir de forma automática información que al vendedor puede resultarle muy útil, como el contexto o sus motivaciones intrínsecas.

De este modo, podemos distinguir tres tipos de necesidades:

- Necesidades expresadas o explícitas: aquellas que el cliente transmite directamente y que manifiesta totalmente abierto.
- Necesidades implícitas: aquellas que no se manifiestan pero que el cliente espera que se satisfaga con el producto que consumirá.
- Necesidades latentes: aquellas necesidades que realmente importan a los clientes. (Megías J, 2012)

Por ejemplo, un cliente que tiene un dolor de muelas, expresa que necesita ir a un dentista, como necesidad implícita espera que la consulta del dentista esté limpia y aseada y como necesidad latente el alivio del dolor que está sufriendo y que espera que un buen dentista le quite.

El dentista, como vendedor, tiene que anticiparse al paciente y comprender y satisfacer sus necesidades, pero deberá ir más allá de las necesidades expresadas y hacer un verdadero esfuerzo por comprender sus necesidades implícitas y latentes, que tienen relación directa con lo que realmente siente el paciente.

Considerando las necesidades expresadas por el cliente, surge una pregunta muy escuchada a nivel global: ¿el cliente siempre tiene la razón?

Parece obvio afirmar que la razón de ser de cualquier organización son sus clientes. Sin la demanda de ellos, la empresa no puede llevar a cabo su principal cometido, la venta o prestación de un servicio. Por tanto, el cliente es el protagonista y la empresa está obligada a escuchar sus deseos y necesidades y orientar todos sus esfuerzos a satisfacerlos.

Sin embargo, el cliente a menudo también posee su lado negativo y no es siempre tan bueno como parece:

- Utiliza un comportamiento no ético, como puede ser la corrupción y el soborno.
- Solicita cosas no razonables.
- Es un intolerante. Por ejemplo, hay personas que no hacen negocios con mujeres o personas de otra raza.
- Es abusivo. Hay vendedores que tienen que aguantar la ira y los gritos de sus clientes, tolerados por el pensamiento de que ellos siempre tienen la razón.

Por tanto, en conclusión, el cliente puede tener o no razón ante una demanda o queja pero, ante todo, debe sentirse escuchado y atendido, por su condición de cliente.

2.2 Los círculos de oro

Simon Sinek (Winbledon, 1973) es un estadounidense de origen británico que afirma que tenemos que cambiar la forma en que pensamos nuestras vidas y en las que las compañías piensan en sus negocios. Se dio cuenta de esto cuando montó su propio negocio y notó que se aburría. Por este motivo cambió su paradigma y empezó a dar conferencias por todo el mundo acerca de cómo cambiar el enfoque del negocio, para inspirar a otras personas. Fue así como encontró su motivación. (Sinek, S., 2013)

Actualmente su discurso en la conferencia TED en 2009, "Cómo los grandes líderes inspiran acción", presenta más de 18 millones de visitas en *Youtube*.

En dicho discurso presentó un modelo popularmente conocido como el "círculo dorado" o los "círculos de oro".

El modelo se basa en tres círculos concéntricos donde cada uno de ellos describe un tipo de comunicación diferente: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?



Figura 1 – Círculo de oro (Sinek, S., 2013)

En el círculo exterior se encuentra el QUÉ, que representa el producto o idea que se va a vender. Es la pregunta que nos hacemos todos:

Pregunta: *¿Qué estás vendiendo?*

Respuesta: *un libro, un ordenador, una silla, etc.*

En el círculo intermedio encontramos el CÓMO, donde se explican los principios que seguimos para alcanzar la meta, las acciones que llevamos a cabo para conseguir llegar a ella. Es la pregunta que piensan algunos:

Pregunta: *¿Cómo estás vendiendo?*

Respuesta: *Estoy promoviendo un descuento, estoy utilizando las redes sociales para promocionar el producto, etc.*

En el círculo del centro se encuentra el PORQUÉ, donde se explican nuestros propósitos, la parte “sentimental” del proyecto. El porqué haces las cosas es tu motivación, lo que te hace actuar y elegir hacer lo que hacer.

De esta manera, el público puede empatizar con tu idea, sentirse identificado y compartir tu meta. El cliente no compra lo que se hace sino por qué se hace.

Lamentablemente, el porqué se lo preguntan muy pocos.

Pregunta: *¿Por qué estás vendiendo?*

Respuesta: *Porque creo en mi idea.*

Y es que, si uno no cree en sus ideas, en sus propósitos, nadie lo hará por él.

No podemos considerar el dinero como un propósito, puesto que es una consecuencia, el resultado de las acciones que se han tomado. Debemos pensar por qué realmente se hace lo que se hace y por qué a alguien le debiera importar.

Por ello existe, en publicidad y marketing, una fuerza de venta denominada *Reason Why*, que es la razón que da una marca para que el consumidor se crea lo que le está diciendo.

Los anunciantes tienen que aportar pruebas para convencer a los consumidores y el *Reason Why* es esa razón.

Para que podamos diferenciar entre el beneficio de un producto y su *reason why*, es bueno hacerse la pregunta de “¿Por qué?”. El argumento comercial que responda a ese por qué, será la *reason why*.

Por ejemplo, si somos una empresa que fabrica pasta de dientes blanqueante, la *reason why* será aquello que sostenga el beneficio de blanquear los dientes. Por lo tanto, el diálogo entre el anunciante y consumidor pudiera ser así:

Pasta de Dientes: *Yo blanqueo tus dientes (beneficio)*

Consumidor: *¿Por qué?*

Pasta de Dientes: *Porque mi producto tiene láminas de blancura (reason why)*

Respecto a la situación actual de las grandes organizaciones y para justificar su modelo de los círculos de oro, Simon Sinek se hizo preguntas: ¿por qué los grandes líderes inspiran?, ¿por qué las marcas como *Apple* inspiran?

Llegó a la conclusión de que la clave está en hacer sentir, porque las personas se acuerdan más de lo que han sentido que de lo que han escuchado o visto hacer. (Sinek, S., 2013)

El modelo de los círculos de oro de Sinek guarda una clara similitud con la biología, en concreto, con las contribuciones significativas que realizó Paul MacLean en este campo.

Paul MacLean (1913) fue un médico y neurocientífico norteamericano que sostenía que podemos identificar tres partes o capas de nuestro cerebro en lo que se denomina “cerebro triple”: el cerebro neocórtex o neocorteza, el mamífero o límbico y el reptil o primitivo. (Lambert K., 2003)

La capa más superficial es la neocorteza. Es la parte del cerebro que “sabe hablar” y el lugar donde se producen las funciones cerebrales más complejas: la memorización, la concentración y la resolución de problemas, a través del análisis lógico. Aquí encontramos la división en dos hemisferios: izquierdo (inteligencia racional) y derecho (inteligencia asociativa, creativa e intuitiva).

El cerebro límbico es el terreno de las emociones, de la inteligencia afectiva y emocional.

Por último, en el cerebro primitivo predominan los instintos de supervivencia, reproducción, dominación, defensa y protección. Son conductas en su mayoría inconscientes y automáticas.

Nuestras decisiones se toman entre el sistema límbico y el primitivo, donde no hay razonamiento alguno; sólo emociones e instinto.

En esta teoría incide mucho la práctica del neuromarketing, que estudia el funcionamiento del cerebro en las decisiones de compra. Para ello, se analiza la forma en que los estímulos publicitarios y de marca impactan en la respuesta cerebral.

Los especialistas en neuromarketing sostienen que, en ocasiones, los estudios de mercado que se hacen a un cliente resultan inútiles, porque éstos analizan los niveles conscientes de los consumidores, es decir, se quedan en la neocorteza pero no se activan los niveles más bajos de la conciencia (límbico y primitivo).

Asociado a los círculos de oro, el círculo más externo, que hace referencia al QUÉ, se asemeja con el neocortex. Se trata de la parte racional del cerebro.

Los círculos interiores representan el cerebro límbico, el encargado de los sentimientos y la toma de decisiones. Si partimos del exterior, se racionalizan las cosas y, cuando se han de sentir, se queda en una fase muy superficial y no se lleva a cabo ninguna acción.

Por el contrario, si partimos desde el interior hacia el exterior, se ataca primero a los sentimientos y se crea predisposición de actuar, cerrando finalmente con la racionalización. De esta forma, sacamos las emociones, los sentimientos, y lo materializamos en un producto.

3. **Cómo vender una idea un gestor de proyectos**

De todo lo anteriormente expuesto, conociendo cómo surgen las ideas y cómo funciona nuestro cerebro en el tratamiento de las ideas, así como los diferentes niveles de necesidades que pueden darse en el cliente, podemos sugerir una serie de buenas prácticas a la hora de vender esa idea:

1. A la hora de vender una idea, podemos concluir que la clave fundamental es **crear y creer**. Es muy importante ponerle pasión en todo momento, sobre todo al inicio (momento en que necesitamos captar la atención de nuestro interlocutor para que nos escuche atentamente) y al final (momento en que debemos cerrar el mensaje en todo lo alto para demostrar a nuestro interlocutor que creemos totalmente en la idea). “Ama tu idea, muestra entusiasmo y contagia a los que te rodean”

Por ejemplo, Martin Luther King decía que tenía un sueño, el sueño de que los afroamericanos tuvieran derecho a voto, a la no discriminación y otros derechos civiles básicos. Él creía y amaba su idea, lo manifestó y todos los que creían lo mismo le siguieron.

Esto demuestra que se debe “afinar” la idea hasta niveles que logren el deseo por parte de otros.

2. Esto requiere una **preparación exhaustiva** detrás, donde se debe perfilar absolutamente todos los límites y características de la idea, incluso planificar a quién se le va a ofrecer y en qué momento (muy importante saber elegir el momento adecuado).

Se debe conocer cuál es nuestro mercado, quién es nuestro público objetivo, cómo está la situación real, etc. En resumen, se debe estudiar antes de salir al terreno de juego.

No se debe olvidar que uno mismo conoce su idea mejor que nadie, por lo que debe aprovechar esa ventaja. Por supuesto, cuantas más ideas se tenga mejor, siempre y cuando estén alineadas a la meta propuesta. Cada una de las ideas que surjan servirán para completar, perfilar o modificar la idea principal y así hacerla más atractiva para el cliente.

3. Para la generación de múltiples ideas, resulta muy útil **trabajar en equipo**, establecer ideas entre varios compañeros. Al compartir las ideas con los demás, suelen surgir soluciones que probablemente no se habían contemplado al inicio.

Personas diferentes darán ideas diferentes y mayores resultados, mejora el desarrollo de relaciones interpersonales y se obtiene un mayor aprendizaje.

Otra ventaja de trabajar en equipo es el hecho de que el proyecto puede ser defendido por más personas que creen en lo mismo, por lo que la idea presenta mayor seguridad y esa sensación la recibe positivamente el cliente.

4. Por otro lado, para poder tomar buenas decisiones, previamente tenemos que **escuchar** atentamente a todos los que nos rodean:
 - a) Escuchar al equipo, el cual acompañará en el camino y proporcionará nuevas ideas. Como se ha dicho anteriormente, el uso de técnicas de trabajo grupal como el *brainstorming*, puede ayudar a la creación de nuevas y diferentes ideas.
 - b) Escuchar al cliente, que manifestará lo que necesitan realmente. Una herramienta de bastante utilidad que nos puede ayudar a elaborar un perfil del cliente de forma simple y sencilla es el *mapa de empatía*. Realizar un mapa de empatía nos ayuda a darnos cuenta de lo que desconocemos de nuestro cliente, más allá de lo que expresa o manifiesta, es decir, nos permite conocer sus necesidades implícitas y latentes. Lo que hace es ayudar a empatizar con el cliente conociendo su entorno, sus aspiraciones, sus preocupaciones y sus rutinas diarias. Se establecen hipótesis clave relativas a nuestro cliente que luego se tienen que validar cuando se disponga de más información pero que sirve para empezar. También es útil para ampliar la información demográfica con un conocimiento más profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes.
 - c) Escuchar a la competencia, que informan de la realidad, cómo hacen las cosas y cómo diferenciarse de ellos. Hay autores que sostienen que más que exponer los productos de uno mismo en las instalaciones de una organización, deberían exponerse los de la competencia para obtener una visión directa de la realidad (Burgers W., 2006)
 - d) Saber escucharse a uno mismo. El fracaso se manifiesta con una mala experiencia, por lo que se debe aprender del pasado para mejorar el futuro.
5. **Adaptarse al cambio**. Hoy en día se conoce que la empresa Coca Cola apuesta el 40% de sus ganancias a publicidad. La compañía apuesta, con acierto, por reinventarse continuamente, por renovarse a los cambios que se avecinan. Los tiempos cambian, nuestros pensamientos también lo hacen.
6. Es muy importante **comunicar el proyecto** que se está vendiendo (sorprendentemente, hay empresas que en su publicidad no deja claro el producto que se pone en venta) y decir por qué se hace. Por ejemplo, *Apple* se centra en sus historias, las personas y su poder de cambiar el mundo, y arrancan miles de aplausos seguidos de unas cifras de ventas y beneficios impresionantes. Y es que ellos no se comunican como los demás. Dicen por qué lo hacen y las personas que creen lo mismo, les siguen y generan lo que se denomina una “tribu” de fans. (Godin, S., 2006).

Seth Godin (2006), uno de los teóricos del marketing más importantes del siglo XXI, sostiene que una tribu es un grupo de personas conectadas entre sí. Este grupo se conecta a un líder y a una idea que consigue inspirar pasión a todos sus miembros. En este contexto, el liderazgo no se relaciona con el “mando” que ejercemos sobre los demás, simplemente se trata de encontrar nuestros grupos afines o de crearlos si estos no existen.

Un grupo sólo necesita dos cosas para ser una tribu: un interés común y una forma de comunicarse. Esto es algo que la gente siempre ha querido. Los seres humanos sienten la necesidad de pertenecer, de formar parte de una tribu, para poder contribuir a un grupo de personas con ideas afines.

Gracias a internet y a las redes sociales, podemos decir que las tribus están actualmente en todo el mundo y en todas partes. (Ivanov A., 2012)

7. A la hora de vender una idea es necesario **anticiparse a los golpes**, es decir, tener estrategia y visión a largo plazo. A los inversores les interesan las ideas que tengan valor ahora y con el paso del tiempo, por lo cual se debe comunicar si dicha idea puede crecer con el mercado y se puede adaptar a sus clientes. Una idea que se adapta al cambio, genera mayor confianza.
8. Por último, **la repetición**. Es muy importante asegurarse que habrá una siguiente reunión, donde se expondrá de forma más detallada el valor de la idea. De esta manera dispondremos de un nuevo tiempo para finalizar la venta.

4. Cuándo vender la idea

Tan importante como saber cómo vender la idea del proyecto, es saber elegir el momento óptimo para transmitirla, sobre todo considerando el escaso tiempo del que se dispone hoy en día para ello.

Los momentos a la hora de vender pueden estar planificados (por ejemplo, si se venden ordenadores en un establecimiento, donde los clientes vendrán a la tienda a pedir información). No obstante, a menudo los momentos suceden inesperadamente. Por lo cual un aspecto clave es **aprovechar los momentos improvisados** y, de esta manera, lograr sorprender al potencial cliente.

Por ejemplo, durante 35 minutos, un partido de la Super Bowl se detuvo cuando las luces del Superdome de Nueva Orleans se apagaron. Al no haber una explicación inmediata del apagón, *Twitter* explotó en bromas. En estas circunstancias, la compañía estadounidense *Nabisco*, que fabrica las famosas galletas *Oreo*, puso: "Todavía se puede remojar en la oscuridad". Este comentario fue retuiteado más de 16.000 veces y obtuvo más de 6.000 favoritos.

El valor del mensaje radica en la agilidad del mismo a la hora de transmitirlo, logrando captar la atención de alguien en pocos segundos o minutos. Hablamos del denominado **elevator pitch**. (Suárez A., 2012).

Este concepto se creó alrededor de 1980 por *Philip B. Crosby* y actualmente se utiliza ampliamente en el mundo corporativo como herramienta estratégica para nuevos negocios.

Toma su nombre de una supuesta situación en la que, en lo que dura un viaje en ascensor (menos de dos minutos), debes manifestar una idea y despertar el interés de tu interlocutor por tu proyecto.

El objetivo no es vender sino generar interés, de modo que se logre una entrevista o reunión para más adelante y asegurándose que la idea se volverá a transmitir y con mayor detalle.

Por lo cual, el objetivo de *Elevator Pitch* es saber aprovechar el momento, dado que el *tiempo es oro*, y lograr la atención del interlocutor hasta el punto de dejarle con ganas de saber más.

5. Conclusiones

En conclusión, se espera que las reglas expuestas en los apartados anteriores concernientes a cómo y cuándo vender una idea, basadas en la literatura revisada, sirvan para que se pueda aplicar una adecuada estrategia en el proceso de venta de un proyecto.

No se puede garantizar el éxito del proceso a la hora de exponer un proyecto, dado que esto dependerá principalmente de la motivación de cada persona, sus necesidades, el valor que dé a su idea, etc, pero se espera que le pueda servir para llevar a cabo esta operación de la mejor forma posible y, de esta manera, pueda continuar sus pasos hacia la excelencia operacional.

6. Bibliografía

Barscky, M.; Tucker, M.; Stickgold, R.; *REM sleep enhancement of probabilist classification learning is sensitive to subsequent interference*. 2015

Brock, W.; *August Kekulé (1829-1896): theoretical chemist*. Volume 20, Issue 3, 1996, Pages 121 – 125.

Burgers, W.; *El marketing que nunca conoció*. 2006

Dugosh, K.; Paulus, P.; *Cognitive and social comparison processes in Brainstorming*. *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 41, Issue 3, May 2005, Pages 313-320

Godin, S.; *Tribus: necesitamos que tú nos lideres*. Ediciones Gestión 2000. 2006.

Ivanov, A.; *The internet's Impacto on Integrated Marketing Communication*. *Procedia Economics and Finance*, Volume 3, 2012, Pages 536 - 542

Lambert, K.; *The life and career of Paul MacLean: a journey toward neurobiological and social harmony*. *Physiology & Behavior*, Volume 79, Issue 3, August 2003, Pages 343-349

Lazonick, W.; Mazzucato, M.; Tulum, O.; *Apple's changing business model: What should the world's richest Company do with all those profits?*. *Accounting Forum*, Volume 37, December 2013, Pages 249 – 267

Megías J.; *¿De verdad los clientes no saben lo que quieren?* VLC News, Octubre 2012.

Real Academia Española. <http://www.rae.es/>

Sinek, S. *La clave es el por qué (Start with why)*, 2013

Suárez, A.; *Consejos para hacer un elevator pitch*. El mundo, 2012.

Wilson, C.; *Chapter 1 – Brainstorming*. *Brainstorming and Beyond*, 2013, Pages 1-41