

CASO BITSTREAM

Jim Soles era presidente de Bistream, una Compañía de Software en fase de crecimiento, del área de Boston. Era Junio de 1992, y Jim describía las decisiones que necesitaba tomar para cubrir un puesto que estaba siendo creado para dirigir una nueva decisión de producto.

“Hemos identificado una oportunidad muy prometedora para desarrollar un nuevo producto. Contratamos a un cazatalentos para que se encargara de la búsqueda, y éstos son los candidatos que tenemos. Ahora debo decidir cómo proceder”

Antecedentes:

Bitstream era una Compañía de software de 30 millones de dólares. La Compañía se había fundado en 1981 por cuatro tipógrafos. Los fundadores habían tenido la idea de crear una empresa para desarrollar fuentes de caracteres digitalizadas para pantallas de ordenador e impresoras. El reto tecnológico clave consistía en construir una librería de fuentes que consumiera una cantidad mínima de memoria. El enfoque de Bitstream era disponer de un único mapa de bits digitalizado por carácter para cada estilo, y variar continuamente el tamaño de letra utilizando una fórmula matemática. El problema de este método era que no todas las dimensiones de una letra cambiaban al mismo ritmo al ampliar o reducir el tamaño de una letra.

Para tal efecto, Bitstream desarrolló con éxito fórmulas matemáticas que le permitían almacenar una librería de fuentes ocupando mucho menos espacio de memoria. Para el año 1992, los ingresos de la empresa procedían de dos fuentes:

- Ventas minoristas o directas a empresas de software (US\$ 18 millones).
- Ventas OEM: Contratos de licencia firmados con productores de hardware y software (US\$ 12 Millones). Muchas compañías de software, entre ellas Lotus y Microsoft, utilizaban, bajo licencia, tecnología de Bitstream como una manera de dotar su propio software de una mayor capacidad en el manejo de fuentes.

Jim Sole:

Jim Sole había sido contratado como Presidente Ejecutivo en Enero de 1992. En la primavera de 1991, el antecesor de Jim abandonó su cargo, tras lo cual el presidente del consejo, que a la vez era el mayor inversor en la Compañía, se convirtió en Presidente Ejecutivo. Éste inició la búsqueda de un nuevo Presidente, que culminó en Enero de 1992 con la contratación de Jim Sole.

Jim había trabajado en IBM y Xerox durante unos veinte años, ocupando diversos cargos directivos de ventas. En el año 1985, Jim dejó Xerox y pasó a presidir una pequeña Compañía que fabricaba equipos electrónicos para la edición. La compañía, desde los US\$8 millones iniciales, pasó a valer US\$30 millones, y salió a bolsa a finales de los años ochenta. Luego de dos años de la apertura a bolsa lo despidieron, pasando Jim a dedicarse 2 años a la consultoría antes de que le hablaran del trabajo en Bitstream.

Bitstream:

Jim explicó los retos que afrontaba al asumir el cargo de consejero delegado:

- Había varios problemas que debía abordar, sin considerar las dificultades para conseguir que creciera.
- En primer lugar, necesitaba detener el flujo de pérdidas, la organización estaba sobredimensionada y el organigrama carecía de sentido. Por tal razón le pidió a un grupo del Equipo Directivo que propusiera un organigrama nuevo que fuera razonable y que pudiéramos asumir manteniendo un nivel de gastos aproximadamente en 15% por debajo del que ya teníamos. A otro grupo le pidió que propusiera un plan financiero realista que les permitiera alcanzar un punto de equilibrio. Por último, le dijo a cada grupo que debía presentar su plan al otro grupo para ponerse de acuerdo en ambos planes.

- Al margen de estas cuestiones, la organización tenía una falta de acuerdo generalizada. El consejero delegado anterior rara vez decía que no, por lo que el ambiente terminó por politizarse mucho. Su conclusión fue que debía pronunciarse con total transparencia sobre cuáles iban a ser los objetivos empresariales a corto plazo y que necesitaba para poner en marcha una cooperación entre los empleados.
- De modo que explico a la gente que debían observar un par de normas. En primer lugar, que si oían a alguien lanzando un ataque personal a otra persona, podía ir pensando en recoger sus cosas. También descartó el plan de bonos individuales, asignándole a todo el mundo el mismo bono como equipo.
- A las personas que integraban el equipo de alta dirección, les explicó que si acudían a él buscando que tomara una decisión que ellos no se veían capaces de tomar, les pediría que expusieran su visión al respecto y que a continuación lanzaran al aire una moneda. El lanzar la moneda hacía que ellos cayeran rápidamente en la cuenta de que, en un momento dado, les convenía más llegar a una solución intermedia que correr el riesgo de jugársela a cara o cruz.
- Pidió a la gente que estableciera sus propios seis o diez objetivos, así como las medidas necesarias para alcanzar cada uno de ellos. Luego se presentarían los objetivos propios a la alta dirección y sus pares.
- La gente se dio cuenta rápidamente de que todos estaban en el mismo barco y de que dependían de otros para cualquier cosa que quisieran hacer.
- También comprendieron que él no iba a meterse en los detalles de su trabajo. Lo que quería era tomar decisiones, y que dirigieran a su gente de la misma manera que el los dirigía a ellos.

Los retos del crecimiento:

Durante la mayor parte de su historia reciente, Bitstream había crecido al ritmo de un 25%, tanto en términos de ingresos como de número de empleados. Jim habló acerca de algunos de los retos que este entorno planteaba:

- Era necesario tener el control suficiente para asegurar que el aumento de los gastos fuera por detrás del de los ingresos. Así pues era necesario que en gastos de ventas y de marketing había que mantenerse por delante de la curva. Esto significaba que hay que mantener una actitud muy disciplinada con respecto a todos los demás tipos de gastos, en particular los gastos administrativos y generales. Había que centrar la atención en los gastos productivos.
- Finalmente, a medida que creces, inexorablemente divides responsabilidades y especializas tareas. Así, si una persona se mantiene en el mismo nivel, tendrá la impresión de que su trabajo vale cada vez menos. Y, de hecho, sus responsabilidades disminuyen. Aun así, mientras que el alcance de las responsabilidades de su puesto puede estar disminuyendo, la influencia que su trabajo tiene sobre los ingresos aumenta. Esto complica aún más la cuestión de cómo dirigir una cultura para que ésta fuera una fuerza que actuara a su favor y no en su contra.

El proyecto del administrador de impresión para redes:

Poco después de que Jim se incorporase a Bitstream, la Compañía desarrolló lo que para él constituía una espectacular oportunidad de crecimiento.

- La idea era desarrollar un administrador de impresión para redes. La idea era generar un administrador que resolviera problemas del tipo: que está sucediendo con la impresión una vez que se ha pulsado el botón imprimir, saber si la impresora está atascada o si le falta papel, conocer si hay una cola para la impresión o en qué lugar de la cola se encuentra la impresión. Apple había resuelto muchas de estas cuestiones con su enfoque de redes, pero nadie lo había abordado aún en el entorno de ordenadores personales, que suele ser un entorno Novell (Compañía que desarrolló y vendió gran parte del software que permitió combinar entre sí ordenadores personales y formar redes).
- Se identificó una pequeña compañía de California que tenía un producto que cubría aproximadamente el 50% del camino hacia lo que ellos consideraban que sería la respuesta. El otro 50% del camino podía ser recorrido con la tecnología patentada por Bitstream.
- Se fijaron en la vía que Novell había elegido para vender en este mercado, y se imaginaron todo el tiempo y dinero que habían invertido en resolver esa cuestión, así que no tratarían de inventar la rueda. Ellos utilizarían RVA

(revendedores de valor añadido), que comercializan los productos de determinados proveedores de hardware y de software y personalizan la configuración para acomodarla a las necesidades específicas del cliente.

- Los RVA de Novell vendían, todos ellos, redes de ordenador personal a sus clientes. Así, cualquier cliente de uno de los RVA de Novell sería un potencial cliente de su nuevo producto.

Nace una organización para aprovechar la oportunidad:

Jim explicó el proceso que le llevó a solicitar los servicios de una empresa de búsqueda de ejecutivos:

- En este caso particular, Jim intuía que era importante contratar a alguien externo con cierta experiencia con productos de red y con el canal de RVA, puesto que sus productos actuales no tienen que ver ni con redes ni con RVA. Por tal razón, habló con Peter Dromeshauser, un reclutador de ejecutivos con quien había colaborado de vez en cuando durante los últimos veinte años.

Jim ofreció algunos de los criterios que seguía en el proceso de contratación que había ido desarrollando con los años.

- Si logras compaginar los objetivos y deseos personales con los requisitos del puesto, tendrás muchas más probabilidades de éxito. Gran parte de la contratación pasa por entender qué es lo que realmente motiva a una persona.
- Generalmente no daba demasiada importancia a una experiencia específica previa; pensaba que una persona lista puede aprender lo que necesita saber. Además, la experiencia conlleva siempre un lado negativo que puede hacer que la gente tenga prejuicios.

Jim habló de la visión que tenía para el puesto:

- La visión para el puesto era que este requería a alguien que supervisara el tramo final del proceso de desarrollo asegurando que el producto que se sacaba al mercado era exactamente el que nuestros clientes querían.
- El puesto requería de un profesional maduro, en el sentido de que no era necesario enseñarle cómo dirigir un negocio. El margen de tiempo era nuestra gran ventaja, no teníamos el tiempo ni la experiencia interna para enseñar a alguien como dirigir un negocio.
- Dirigir el negocio implicaría el reclutamiento y la creación de un equipo de ventas directas para vender a los RVA, habría que averiguar quiénes serían los RVA y como los reclutarían.
- Esto comenzaría como una organización pequeña, pero debería ser un negocio de 50 personas y US\$30 millones en un plazo de tres a cuatro años.
- En cuanto a lo demás estaba dispuesto a pagar US\$120.000 dólares por la persona adecuada.
- Todavía no había determinado cual sería la denominación del puesto ni de quién dependería éste dentro de la compañía.

La búsqueda:

Jim se puso en contacto con Peter Dromeshauser y le explicó las características del puesto. Según Peter los antecedentes y la manera de abordar la búsqueda era:

- Centrarse exclusivamente en compañías de tecnología; en particular de ordenadores y comunicaciones.
- Los retos que se plantean al dirigir una búsqueda para una compañía en fase de crecimiento eran bastantes diferentes, pero el problema es que las personas indicadas suelen estar muy contentas donde están, y si se fijan en una de esas pequeñas “start-ups” con una tecnología no probada o un mercado no existente, lo que ven, sobre todo, es riesgo.
- Cuando reclutas a alguien para trabajar en una compañía pequeña, es importante averiguar si se trata de alguien que realmente toma decisiones.

- Existe la posibilidad de hacerse una idea de los conocimientos y la experiencia de una persona por medio del currículum y la entrevista, pero es mucho más difícil juzgar la “química” como una persona va a encajar en la compañía y con la persona que realiza la contratación.
- El valor agregado para un reclutador como Peter está en que con la gran experiencia que tiene puede ampliar la búsqueda y conocer a alguien bastante bien, incluso antes de verle.
- Peter hizo algunas averiguaciones para identificar a los altos ejecutivos de marketing de las grandes Compañías de productos para redes. Les llamo y les dijo que le gustaría hablar con ellos sobre un posible puesto en una Compañía que estaba desarrollando un nuevo producto para redes. Les explicaba algunas cosas más acerca de la oportunidad, y les preguntaba si estaban interesados. Si decían que sí, les revelaba que la Compañía era Bitstream, describiéndoles el puesto con mayor detalle. En este caso, tenía a siete personas que estaban interesadas, y a su parecer buenos candidatos. Entrevistó a esas personas; tres de ellas quedaron descartadas debido a que su experiencia no encajaba bien o porque en su opinión, la química personal no iba a funcionar.

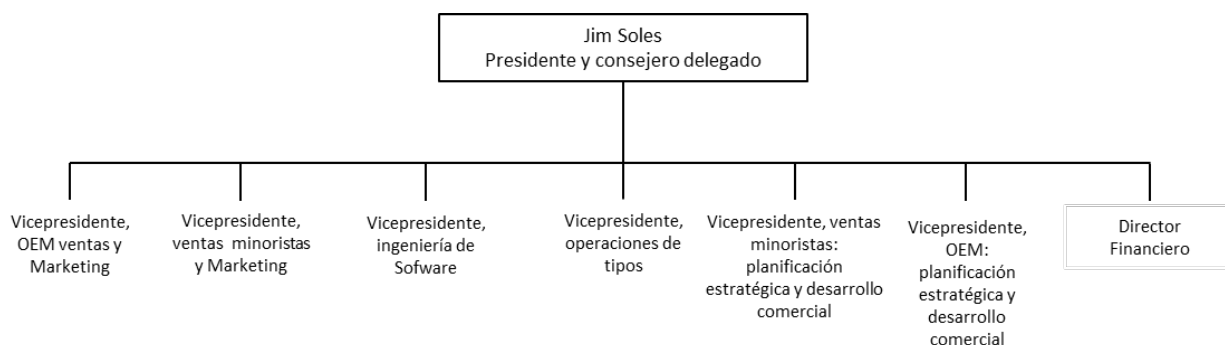
Los candidatos:

Como resultado del proceso descrito, Peter le había enviado a Jim una carpeta con los currículos de los cuatro candidatos. Peter había adjuntado algunos comentarios basándose en sus entrevistas con los candidatos y en la comprobación de las referencias:

- William Wendell: algunas observaciones de referencia en la línea de “muy político”, “muy centrado en su propia carrera”.
- Fred Fallon: descrito por un antiguo jefe como “tipo que trabaja duro y apuesta fuerte”.
- Chris Cowan: descrito por un antiguo jefe como “a veces agresivo, testarudo, terco”.
- Mitchell Madison: ganando ahora (según dice él) US\$ 30.000 dólares más de los que le quieren pagar.

Mientras Jim hojeaba los currículos de la carpeta, comenzó a escudriñar su propia mente, tratando de establecer cuáles eran las prioridades. ¿Cómo podía desarrollar un conjunto de criterios que pudieran ser útiles a la hora de evaluar a los candidatos y cómo podía obtener la información que necesitaba para hacer una comparación justa y precisa?

Anexo 1 Organigrama de Bitstream



Anexo 2 Currículos (nota: algunos nombres han sido cambiados)

Candidato: Christopher Cowan

Formación: B.A. Estado de Ohio, 1963

Experiencia:

Enero de 1989- Marzo de 1992 *Novell*. Compañía de 500 millones de dólares que desarrolla y comercializa sistemas de administración de redes de ordenador personal.

Diciembre de 1989 - Marzo de 1992: *Director regional (Sudoeste)*. La responsabilidad principal consistía en dirigir y ampliar canales de distribución de revendedores (RVA). Otra responsabilidad importante era la de vender a los usuarios finales. Diez informes directos, entre ellos cinco gestores de cuentas territoriales, un gestor de cuentas nacional y dos administrativos internos de ventas/personal de apoyo.

Enero - Diciembre de 1989: *Gestor de cuentas de distribución*. En 1989, aumento de los ingresos de distribuidores regionales/nacionales (RVA) en más del 50%. En 1990, consecución de un 132% de cuota manteniendo el gasto por debajo del presupuesto. Diseño y puesta en marcha de un exitoso «equipo de respuesta competitiva» con socios RVA.

Junio de 1986 - Enero de 1989: *RECOG*. Compañía de 10 millones de dólares dedicada a desarrollar sistemas de reconocimiento de caracteres omnifunte y de imágenes.

Director regional de ventas (Estados Unidos y Canadá). Captura de clientes clave nacionales e internacionales, generando 1 millón de dólares del total de 8 millones que la compañía logró en 1987, con ventas de la tecnología de procesamiento de documentos más inteligente del sector informático. Una de sólo dos personas en lograr 1 millón de dólares en ventas durante dos años consecutivos.

Enero de 1984 - Enero de 1986: *Delphi Printers, Inc.* Un fabricante de 300 millones de dólares de impresoras para ordenadores.

Enero - Junio de 1986: *Director regional de cuentas (tercio este de Estados Unidos)*. Responsable de la distribución industrial en una campaña experimental dirigida a RBOC («Regional Bell Operating Companies», operadoras telefónicas regionales de Bell). Diez informes directos.

Enero de 1983 - Enero de 1984: *Director regional-distribución/venta minorista (mitad este de Estados Unidos)*. Venta de una línea completa de impresoras para ordenador a las RBOC. Éxito en llevar a los equipos a vender a grandes minoristas, como Entre, Inacom, franquicias de Computerland, y a distribuidores minoristas o industriales como MicroAmerica y Arrow.

Enero de 1983- *ITEK Corporation*. Consultor para este fabricante de equipos de impresión.

Marzo de 1982 - Noviembre de 1982: *Datamarc, Inc.* Director regional de ventas, región oriental.

Junio de 1977 - Marzo de 1982: *Hendrix Electronics Corporation*.

Junio de 1980 - Marzo de 1982: *Director de ventas OEM/director regional de concesionarios (Estados Unidos y Canadá)*.

Junio de 1979 - Junio de 1980: *Director de cuentas nacionales.*

Junio de 1977- Junio de 1979: *Concesionario regional central.* Desarrollo y ejecución de un programa de formación de ámbito nacional para Vydec (Exxon). Iniciadas relaciones de concesionario con más de veinte revendedores nuevos.

1976-1977: Xerox Corporation.

1966-1977: *Director de ventas, grupo WP.* Seleccionado para dirigir el mayor equipo de la compañía de ventas/soporte de programas de procesamiento de texto.

Director de formación en ventas, grupo WP. Planificación, diseño y puesta en marcha de una escuela de dirección de ventas y de una escuela de ventas avanzadas, así como de herramientas de venta y materiales de apoyo con excelente acogida.

Director regional de producto. Responsable del lanzamiento inicial de los sistemas electrónicos de procesamiento de textos de la serie 800.

Director de ventas, grupo de copiadoras/reproductoras. Dallas.

Director de ventas de productos de sistema. Grupo de copiadoras/reproductoras. El territorio abarcaba todo el sudoeste, Nuevo México, Texas y Oklahoma.

Coordinador regional de producto (división de impresos para ordenador). Chicago.

Responsable de la venta de periféricos de ordenador a cuentas Fortune 500. A cargo de un equipo de ventas de 50 personas.

IBM Corporation.

1963-1969: *Representante de ventas.* Productos gráficos y de oficina.

Anexo 2 (continuación)

Candidato: William Wendell

Formación: BA, Universidad de Colorado, 1981
MBA, Universidad de Virginia, 1983

Experiencia:

1990-Presente: *Banyan Systems*. Compañía de 150 millones de dólares dedicada al desarrollo y la comercialización de sistemas de administración de redes de ordenadores personales.

Mayo de 1991- Presente: *Consejero de área, noroeste*. Responsable de todas las ventas de Banyan a través de canales de distribución/revendedores, RVA y cuentas nacionales directas OEM. A cargo de tres regiones y de un flujo de ingresos de 15 millones de dólares en 1991. Responsable de una cuota de 22 millones de dólares en 1992.

Diciembre de 1990 - Mayo de 1991: *Director de área, cuentas nacionales, este*. Dirección de las ventas de Banyan a cuentas nacionales, tanto a través de canales directos como indirectos. Responsable de diez ejecutivos de cuentas nacionales que cubrían compañías de *Fortune 200* a lo largo de la Costa Este, generando ingresos por valor de 8 millones de dólares.

1983-1990: *Northern Telecom*. Compañía canadiense de varios miles de millones de dólares dedicada a desarrollar, producir y comercializar equipos de telecomunicaciones y conmutación.

1989-1990: *Director de planificación estratégica*. Responsable de diseñar y ejecutar programas y relaciones con socios comerciales. Entre los logros más importantes destacan la creación del programa de marketing financiero de NT, la de una organización financiera/de leasing de grupo y la de una organización de equipos usados/reventa.

1987-1989: *Director*. División de sistemas telefónicos con teclado en Estados Unidos, responsable de todos los elementos de negocio en una división de 150 millones de dólares, vendiendo equipos telefónicos de líneas múltiples a empresas.

1986-1987: *Director del equipo de marketing a empresas*. Responsable de dirigir y ampliar las relaciones en el negocio de las telecomunicaciones entre NT y una empresa de *Fortune 500* a nivel nacional. Incluye la dirección de un equipo de marketing y apoyo al cliente para alcanzar y mantener un rango de «socio estratégico».

- Logro, por dos veces consecutivas, en un 100% en ventas.
- Negociación de un creativo contrato de incentivos a la migración para generar ingresos adicionales a partir de la base instalada, ahora un modelo nacional.
- Ejecución con éxito de estrategias en canales de distribución independiente, coherente con los objetivos de NT.
- Resueltas con éxito cuestiones críticas en relación con la satisfacción de los clientes. Incremento del 30% en los ingresos por servicios.

1985-1986: Representante de marketing para grandes cuentas, Houston, Texas. Responsable de las ventas de centralitas telefónicas privadas de NT a grandes compañías u organizaciones, como universidades, organismos oficiales y clientes remotos de *Fortune 500*.

- Un 240% de cuota en 1985, 5º puesto a nivel nacional.
- Identificación de una oportunidad en un plazo de tres meses, cerrando un gran pedido de centralitas telefónicas privadas con un colegio privado para su cualificación como 'President's Club' en 1985.

1983-1985: Representante territorial de marketing, Huntsville, Alabama. Responsable de las ventas de centralitas telefónicas privadas de NT en el territorio geográfico.

Anexo 2 (continuación)

Candidato: Fred Fallon

Resumen: Orientado al éxito y a objetivos,

Espíritu emprendedor

Creativo, flexible, especial atención al cliente en el enfoque del negocio

Jugador de equipo

Formación: Licenciado en Ciencias Informáticas, mayo de 1982; especialidad en marketing.

Datos personales: Casado, un hijo, gran afición por los deportes: golf, natación, bolos, «softball»; también música.

Experiencia:

Enero - Junio 1992: *Vicepresidente, ventas. Drell Technologies, Inc.* Responsable de poner en marcha y desarrollar DTI como una organización líder en ventas y servicio de productos de microordenadores, para cuentas del nivel de *Fortune 1000*.

Reclutamiento y contratación de personal de ventas y administración para comercializar los productos y servicios de DTI a las *Fortune 1000*.

Habilidad demostrada para crear demanda para lo que una organización «startup» puede ofrecer a grandes clientes.

Responsable de la evolución del negocio desde su creación, en febrero de 1992, hasta alcanzar un crecimiento anual de 7 millones de dólares, mediante penetración eficaz en la base de cuentas objetivo dentro de un entorno competitivo, a través de contactos cara a cara, telemarketing, ventas por correo y un servicio superior al cliente.

Negociación de relaciones con fabricantes (distribuidor autorizado y «mejor precio» para vender y dar servicio a productos en el mercado de las *Fortune 1000*. Autorizaciones obtenidas: IBM, Apple, NEC, DEC, AST, Lexmark y otras.

Desarrollo de oportunidades de negocio nuevas e incrementales y servicio a productos para cuentas objetivo.

Desarrollo y ejecución de procedimientos operativos para asegurar el control interno y la rentabilidad, ofreciendo a los clientes una organización flexible y adaptable con la que hacer negocios.

1990-1992: *Director de filial. Microcomputer Solutions, Inc.* Dirección eficiente del equipo de ventas directas y de operaciones para un centro de beneficio, generando ventas anuales por valor de 32 millones de dólares dentro de un territorio designado (la tercera mayor de 35 filiales).

Papel activo y continuado en el desarrollo de nuevos negocios dentro de las cuentas más importantes.

Negociación de contratos de adquisición de empresas con grandes compañías, ayudando a los clientes a reducir los costes generales de adquisición maximizando, al mismo tiempo, las oportunidades de beneficio.

Desarrollo e intensificación de relaciones con fabricantes, mediante planificación de cuentas y ventas en equipo.

Componente variable de compensación condicionada al logro de beneficios antes de impuestos y otros objetivos de negocio.

Cualificado para la Conferencia Nacional de 1992.

1986-1990: Computerland, Inc. Director de cuentas nacionales. Dirección eficaz de actividades de marketing y apoyo para cuentas nacionales, con ventas anuales superiores a los 13 millones de dólares.

Responsable, a nivel nacional, de proyectos de automatización a través de las delegaciones propiedad de Computerland. Desarrollo y ejecución del plan comercial.

Director de filial. Dirección eficaz de ventas, servicio y operaciones para un centro de beneficios, generando ventas anuales por valor superior a 11 millones de dólares dentro de un territorio designado.

Negociación de contratos de adquisición de empresas con grandes compañías, haciendo coincidir los productos y servicios de Computerland con las estrategias de procesamiento de datos de los clientes.

Incremento de las ventas en un 25%, y de los beneficios en un 50%, a lo largo del año fiscal anterior.

Director de ventas. Dirección eficaz del equipo de ventas, generando ventas anuales por valor de 7 millones de dólares.

Responsable del aumento del margen de beneficio en las cuentas de empresa, vendiendo soluciones de mantenimiento, formación y conectividad.

Nombrado director de ventas del año del distrito del Medio Oeste en 1988.

Consultor de marketing. Dirección eficaz del territorio de ventas y de grandes cuentas, generando ventas anuales por valor de 2 millones de dólares.

1983-1985: Primus, Inc. Ingeniero de sistemas. Prestación de servicios preventa y posventa para ordenadores personales, redes de área local y transmisión de datos.

Formación de representantes de ventas y clientes en aplicaciones de hardware y software para ordenador personal.

1982-1983: McDonnell Douglas Corporation. Ingeniero de software. Programación en miniordenadores de Hewlett-Packard y ordenadores personales de IBM.

Anexo 2 (continuación)

Candidato: Mitchell Madison

Formación: BSBA Marketing, Babson College, Wellesley, MA, 1964

Experiencia:

1980-Presente: *GTE, Telecommunications Division*. Compañía dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de equipos de telecomunicaciones.

1987-Presente: *Vicepresidente/jefe de división*. Responsable de todas las actividades de ventas, servicios, administrativas, financieras y de recursos humanos en GTE, incluyendo siete países, 465 empleados, con ingresos de 75 millones de dólares en ventas de sistemas de telecomunicaciones, software y servicios. Alcanzado/superado el objetivo de beneficios por cinco años consecutivos. Máximo beneficio por división en el mercado de Estados Unidos durante ese período, alcanzando 14 millones de dólares en beneficios antes de impuestos en 1991. Creación de una organización de base de clientes para dar servicio a 1.000 usuarios; desarrollo de un equipo de ventas para sistemas pequeños, incrementando las ventas de sistemas en un 90% en 1991 frente a 1990.

1984-1987: *Vicepresidente, cuentas principales*. Dirección de las actividades de marketing para las cuentas principales en Estados Unidos. Incluye los mayores usuarios actuales/potenciales para equipos de telecomunicación y redes. Ejecución del primer programa de marketing divisional para grandes cuentas para los 40 mayores usuarios actuales y potenciales. Alcanzado el objetivo de 140 millones de dólares en ingresos.

1980-1984: *Vicepresidente, comercialización de sistemas electrónicos de oficina*. Responsabilidad lineal y funcional para la comercialización de sistemas electrónicos de oficina en todo el mundo. Esto incluía las ventas y servicios en Estados Unidos, la organización de distribuidores y el equipo de la central. Ingresos totales de 200 millones de dólares; 1.700 empleados. Duplicación de la productividad de los representantes de ventas, convirtiendo al mismo tiempo partes sustanciales de la base de leasing a la compra. Introducción de tres nuevos productos de procesamiento de datos, manteniendo los niveles de venta en los productos actuales.

1964-1980: *Xerox Corporation*.

1980: *Director de marketing de producto, área de suministros*. Responsable del plan de explotación de suministros, mano de obra, compensación y presupuestos. Alcanzado/superado en 1980 el plan de explotación de 415 millones de dólares. Mayor penetración en el mercado de grandes cuentas mediante programas personalizados y contratos con las *Fortune 1000*.

1979: *Director, marketing de gran volumen*. Dirección de actividades de venta sobre el terreno para 2.000 gestores de cuentas, ejecutivos de venta de gran volumen y directores adjuntos de ventas. Superado el objetivo de ventas de 900 millones de dólares. Desarrollo de programas de marketing en apoyo de reproductoras de gran capacidad.

1978: *Director, marketing comercial de grandes cuentas*. Responsable de todas las actividades de marketing para las mayores cuentas comerciales de Xerox 450, a través de 170 gestores de cuentas nacionales. Alcanzado el objetivo de 700 millones de dólares en ventas. Integración de las ventas de productos de sistema en la dirección de cuentas nacionales. Reorganización de los gestores de cuentas nacionales sobre el terreno sobre una base de mercado vertical, lo que permitió incrementar la productividad en general.

1975: *Director de ventas nacionales, centro comercial de equipos vendidos*. Responsable de la venta completa de todas las copiatoras/reproductoras, productos de ingeniería y microsistemas de Xerox. Incluía planes de marketing, ejecución sobre el terreno, formación en ventas, compensación y mano de obra. Desarrollo de todos los programas de ventas, financiación y servicio para iniciar la venta de los productos Xerox en su totalidad. Aumento de los ingresos anuales por ventas de 120 millones de dólares en 1975 hasta 400 millones en 1977. Responsable de colocar y dirigir a especialistas en ventas del sector en 95 emplazamientos en Estados Unidos.

1964-1975: Posiciones en ventas «in situ» dependiendo de la central, en dirección de ventas y en dirección de producto.

Desarrollo del Caso:**Actividad 1:**

Defina cuales son los requisitos del cargo que satisfacen mejor las expectativas de Jim Sole. Utilice la estructura que se presenta a continuación.

Actividad 2:

En función del perfil definido, analice las fortalezas y debilidades de cada candidato.

Actividad 3:

Identifique los aspectos a explorar en la entrevista con cada candidato.

Actividad 4:

Cada grupo deberá realizar un role playing de la entrevista de Jim Sole con algunos de los candidatos que el grupo elija