

IDEAS CON IMPACTO

Harvard Business Review

impactMEDIA

www.hbrl.com



Julio 2006

EDICIÓN ESPECIAL

VENTAS

34 ¿Cuánta razón debería tener el cliente?
Erin Anderson y Vincent Onyemah

46 Cómo terminar la guerra entre Ventas
y Marketing
Philip Kotler, Neil Rackham y
Suj Krishnaswamy

La entrevista HBR

58 Liderar el cambio a partir de las ventas
Fred Hassan de Schering-Plough

66 Mejores redes de ventas
Tuba Üstüner y David Godes

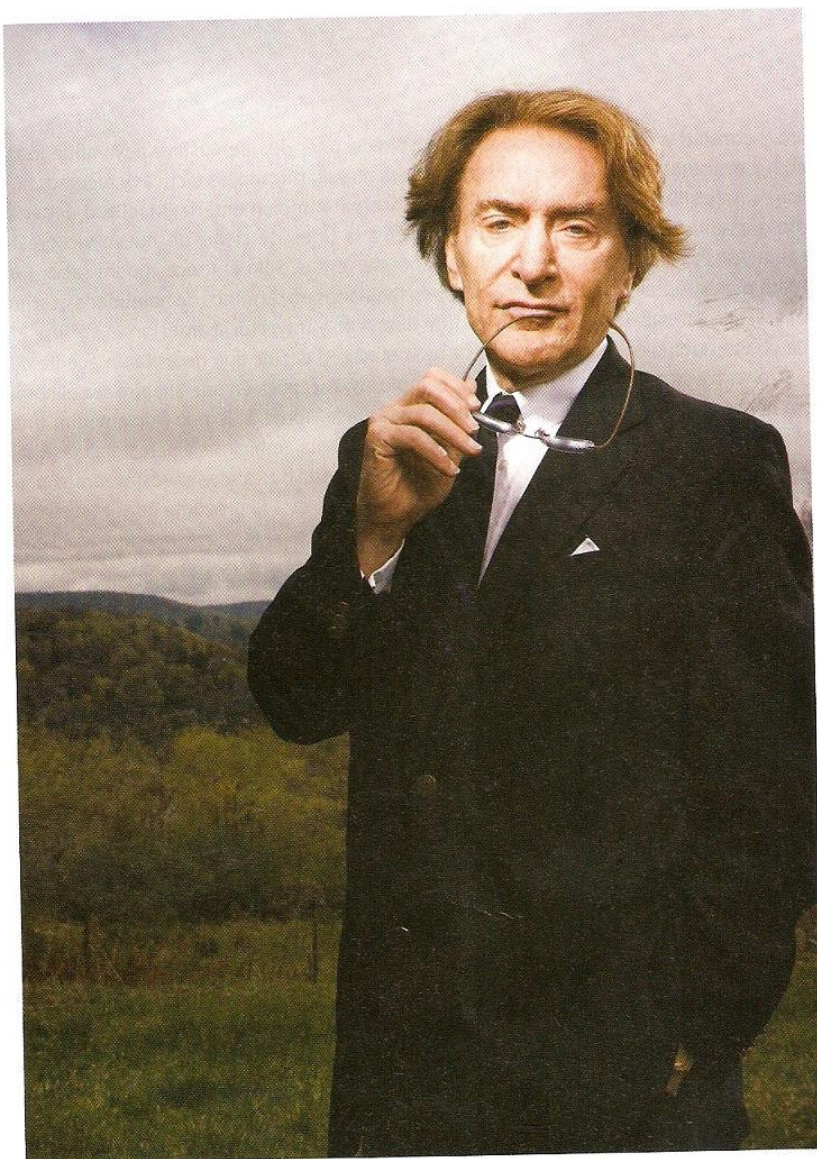
78 La curva de aprendizaje de ventas
Mark Leslie y Charles A. Holloway

88 El cargo responsable por excelencia:
Liderar la organización de ventas actual
Jerome A. Colletti y Mary S. Fiss

ISSN 0717-9952



ARGENTINA \$ 42
CHILE \$ 10.000
RESTO DE AMÉRICA LATINA US\$ 15



DESCIFRANDO LA PSICOLOGÍA DEL VENDEDOR

Una conversación con el psicólogo y antropólogo G. Clotaire Rapaille

Sus mejores vendedores pueden escuchar "no" una decena de veces antes de que alguien diga "sí", pero aun así siguen adelante. Al entender qué los impulsa, usted puede descubrir mejores formas de liderarlos y motivarlos.

HAY ALGO EN LA ACCIÓN DE VENDER que nos fascina. No podemos más que admirar la infinita resiliencia del vendedor de cara al rechazo constante, su certeza de que al final las cosas darán resultado. Al mismo tiempo, nos repele el trabajo de vender debido a su impacto sobre la gente que lo realiza. Todo el mundo conoce la obra *La muerte de un vendedor*, que retrata a un hombre bienintencionado que sucumbe ante la vacuidad de su trabajo. Dramas como *Glengarry Glen Ross*

presentan un cuadro aún más sombrío, donde el éxito pareciera requerir de la capitulación moral.

¿Qué tipo de persona se dedica a las ventas, y cómo los vendedores enfrentan su trabajo? Para ahondar en estas interrogantes, la editora senior Diane Coutu conversó con el psicólogo, antropólogo y gurú del marketing G. Clotaire Rapaille. Especialista en el tema, Rapaille posee maestrías en ciencia política y psicología, así como un doctorado en antropología médica de la Universidad de París-Sorbonne. Durante diez años trabajó como psicoanalista en Francia, aplicando tanto el enfoque freudiano como jungiano.

Rapaille estudia el impacto de la cultura sobre las empresas y los mercados; ha escrito varios libros que exploran la significación cultural de productos cotidianos tales como champú, café, automóviles y papel higiénico. Su libro más reciente es *The Culture Code*. Su trabajo ha concitado el interés de algunas de las compañías más grandes del mundo. Firmas como Citibank, DuPont, Exxon Mobil, General Electric, IBM, Procter & Gamble y Unilever han solicitado sus servicios de consultoría. Rapaille ayuda a las organizaciones a entender cómo operar en un entorno global, donde cada vez más las diferentes pautas culturales entran en conflicto unas con otras. Como señala él mismo, la persona de negocios occidental comprenderá mejor a un socio japonés si sabe que los japoneses tienen más de diez palabras para "calidad", cada una con un significado distinto.

Lo que sigue es un extracto de la entrevista que HBR sostuvo con Rapaille en su hogar en Tuxedo Park, Nueva York. En el transcurso de una variada conversación, Rapaille explicó sus teorías acerca de la cultura y la psicología de las ventas. Los vendedores, sostiene, son esencialmente iguales cualquiera sea la cultura en que se encuentren, aunque obviamente existen algunas variaciones locales. Para él, todos son "Perdedores Felices": personas que en realidad disfrutan el rechazo y buscan trabajos que les ofrezcan oportunidades de ser rechazadas. Esto, por supuesto, tiene implicaciones sobre la forma en que deberían ser motivadas y gestionadas.

¿A qué se dedica exactamente usted?

Estudio arquetipos, los patrones subyacentes en psicología que nos permiten entender la condición humana. Carl Jung fue el primer psiquiatra en investigarlos. Aunque yo los aplico de manera un tanto diferente, comparto la creencia de Jung de que los arquetipos pueden ser analizados.

¿Cómo nos afectan los arquetipos, y qué revelan?

Un arquetipo preconiciona la forma en que respondemos a nuestra biología: nacimiento, muerte y sexo, entre otros aspectos. Además existen variaciones entre una cultura y otra. Los arquetipos culturales aparecen en las religiones, los sueños y las artes. Impulsan nuestros mitos y epopeyas, así como también rituales básicos tales como los hábitos de higiene y alimentación.

No es de extrañar que muchos arquetipos culturales atraviesen diferentes sociedades. El Héroe es un arquetipo común, como también lo son la Seductora y la Bruja. Normalmente, los arquetipos están tan profundamente arraigados en una cultura que las personas no tienen conciencia de ellos. Así como podemos hablar un idioma sin entender su gramática, también podemos funcionar en una

¿Qué tienen que ver los arquetipos con las ventas?

Son la esencia de las ventas. El arte de vender es complicado en cualquier país, pero siempre está influido por la experiencia colectiva.

Recuerdo cuando hace varios años trabajé con una unidad de negocios de AT&T antes de que la compañía se dividiera. La unidad producía cables, y uno de sus clientes era Nippon Telegraph and Telephone en Japón. NTT pidió algunos cables y le entregó a AT&T una lista de especificaciones. Antes del despacho, AT&T se cercioró de que todas las especificaciones se habían cumplido. Pero cuando llegaron los cables, los japoneses los miraron y los rechazaron. Su explicación fue que los cables eran feos. Los estadounidenses quedaron estupefactos. Habían cumplido con todas las especificaciones, pero la belleza no había sido una de ellas. Los estadounidenses estaban confundidos especialmente porque los cables irían bajo tierra y nadie nunca los vería. Pero para los japoneses, la estética es un arquetipo de la calidad y, en última instancia, del alma. Basta mirar su caligrafía, la delicada ceremonia que significa el llenar una taza de té, el cuidado que ponen en la presentación de la comida. Para NTT, la fealdad de los cables era una signo de

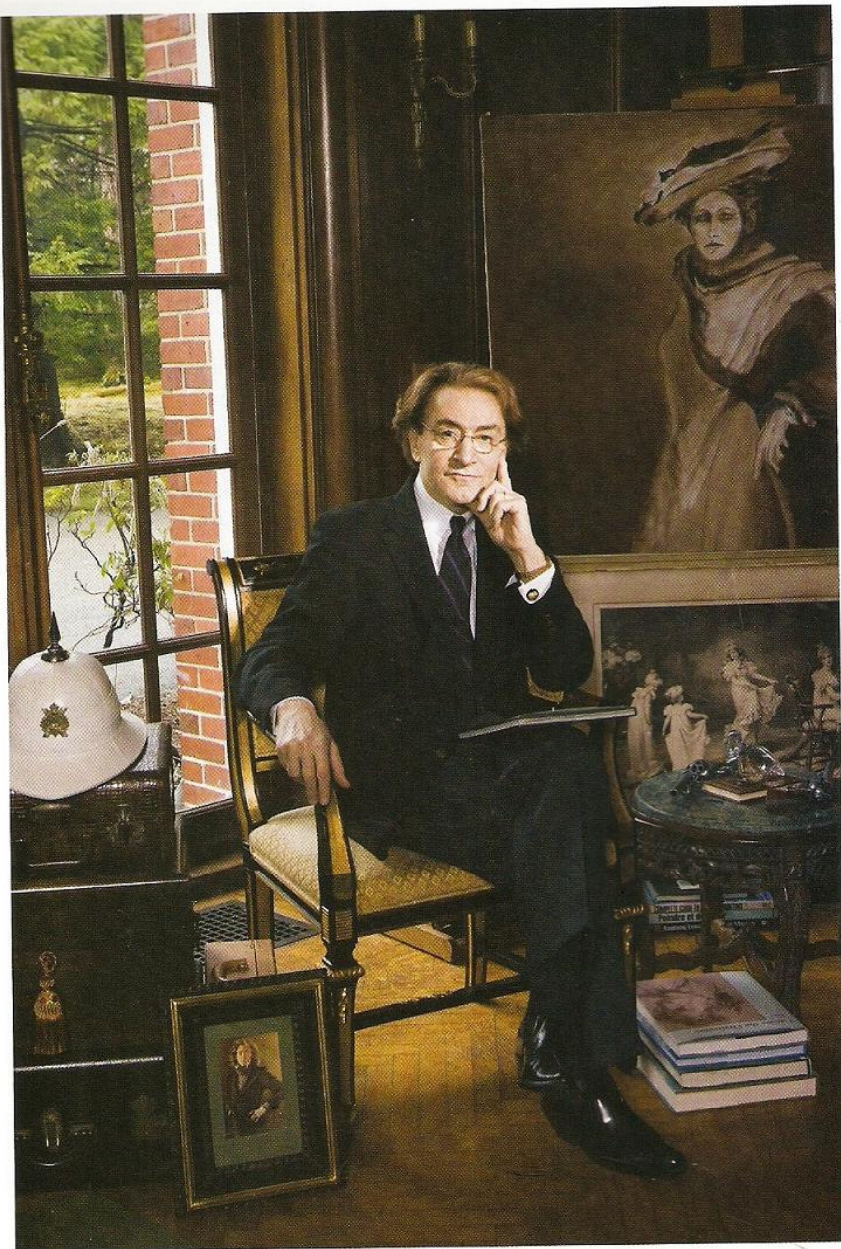
Los vendedores nunca serán una especie en peligro de extinción. Siempre habrá personas que disfruten y deseen este trabajo, tal como siempre habrá apostadores compulsivos.

cultura sin un conocimiento consciente de sus arquetipos predominantes.

Cada cultura posee un conjunto de arquetipos compartidos que guían las conductas de sus miembros; un inconsciente colectivo, si usted quiere. Las empresas me consultan en su intento por descifrar el inconsciente colectivo de sus clientes, empleados y otras partes interesadas. Mi experiencia engrana bien con esto. Cuando fui psicoanalista, trabajé con niños autistas. Constantemente debía descifrar lo que me estaban diciendo, porque les resultaba difícil poner en palabras sus pensamientos y sentimientos.

cuánta poca alma había puesto AT&T en su trabajo.

Cuando llegué por primera vez a Japón con una beca de Unesco, fui a ver un sensei, un maestro, que me iba a enseñar a pintar. Me vestí con ropas especiales y preparé meticulosamente mi tinta, cepillo, y papel. El sensei me preguntó si estaba listo, y le dije que sí. "Entonces cierra tus ojos y espera por el cuadro perfecto", dijo. "Puede que debas esperar cinco o seis años, pero una vez que tengas dentro de ti el cuadro perfecto, lo pintarás bien". Imagine a clientes estadounidenses esperando cinco o seis años por el producto perfecto.



Eso nunca sucederá. Los estadounidenses simplemente no piensan de esa manera. La gente de Nike capturó perfectamente el arquetipo estadounidense de la calidad con el eslogan "Just Do It", y mire su éxito.

Suena como si los arquetipos fueran más bien culturales que biológicos.

Las dos cosas, al igual que con el lenguaje, al que los arquetipos se vinculan estrechamente. El lenguaje es innato, no es programable. Ser humano es hablar. Pero piense en que no hay una palabra para intimidad en japonés. Esto es cultural, no biológico,

y tiene siglos de historia detrás. Japón es un país muy pequeño y muy poblado, la gente está obligada a vivir junta. Como la privacidad es muy rara, la intimidad también lo es, y el lenguaje refleja ese hecho.

Cuando uno aprende cualquier idioma, aprende más que palabras: aprende una manera de ver el mundo. En este sentido, el lenguaje no es sólo un instrumento de comunicación, sino también una forma de definir realidades. No es irrelevante, pienso, que los japoneses también tengan muchas maneras de decir "yo", dependiendo de si están hablando con una esposa, un niño

o un jefe. En una cultura jerárquica donde el espacio está tan limitado, el lenguaje refleja la necesidad de cada uno de conocer su lugar; en la cultura japonesa todos entienden eso. Los esquimales tienen por lo menos 20 maneras de decir "nieve", lo cual no sorprende dado el entorno en que viven. En algunas culturas, un delfín es un pez. En otras, es un mamífero. Si es un pez, nuestra preocupación principal puede ser cómo cocinarlo. Si es un mamífero, nuestra preocupación puede ser enseñarle habilidades de lenguaje y comunicación. El lenguaje organiza el mundo en diferentes categorías. Pero el proceso está tan delineado por la naturaleza y las condiciones en que nos criamos y crecemos que ni siquiera estamos conscientes de su influencia en cómo observamos el mundo.

¿Existe un arquetipo universal del vendedor?

Todos los arquetipos se diferencian según la cultura, pero algunos aspectos del arquetipo son universales. Considere, por ejemplo, al Guerrero. Este arquetipo puede manifestarse en Japón como un samurai y en Estados Unidos como un vaquero, pero en ambas culturas el Guerrero es un luchador que se enfrenta a la sociedad y triunfa.

De igual forma, las manifestaciones del arquetipo del Vendedor varían de una cultura a otra; existe un "proto-arquetipo", si usted quiere. Los vendedores son Perdedores Felices. Lo sepan o no, son como los apostadores compulsivos; persiguen la emoción. En cierta medida, los apostadores compulsivos saben que perderán la mayoría de las veces, pero los estimula la probabilidad marginal de ganar. Los vendedores tienen el mismo temperamento. Son profesionales de perder. A lo menos los rechazan, yo diría, 90% de las veces. ¿Por qué una persona elegiría ese trabajo? Por la cacería. Le aseguro que los vendedores nunca serán una especie en peligro de extinción. Siempre habrá personas que disfruten y deseen este trabajo, tal como siempre habrá apostadores compulsivos.

¿No hay excepciones?

No. Cualquiera sea la cultura, no se puede ser vendedor sin perder la mayor parte de las veces; los vendedores exitosos deben ser aquellos que son felices cuando pier-

den. No desarrollan una baja autoestima, no pierden las esperanzas ni se dejan abatir por las derrotas. Tome el caso de Donald Trump. En el punto alto de su carrera, aparecía en las portadas de decenas de revistas. Después cayó dando tumbos, pero se sacudió el polvo y se levantó. Es el ejemplo perfecto de un buen vendedor, aunque en su caso él es su propio producto. Trump es un Perdedor Feliz.

¿Cómo maneja un ejecutivo a estos Perdedores Felices?

Todo está conectado con la emoción de perder tantas veces. Los ejecutivos no pueden "vender" a los vendedores la idea de que ganarán todo el tiempo. En primer lugar, sus vendedores no les creerían. Segundo, el trabajo sería menos atractivo.

La forma de gestionar a sus representantes de ventas es mostrarles que usted entiende cuán duro es perder. Usted quiere que sean felices, pues de lo contrario serían Perdedores Infelices, y eso es lo último que usted necesita. Obviamente, el dinero no es un factor poco importante en la gestión de una fuerza de ventas. En el sector adecuado, los vendedores pueden ganar un millón de dólares en un solo año, pero mi investigación demuestra que el dinero no es lo que los impulsa a intentar e insistir. Es el valor que asignan al esfuerzo. Una buena venta es como la caza del zorro. ¿A quién le importa el zorro? A veces hay 100 personas arriba de 100 caballos que van detrás de 200 perros. Los cazadores cabalgan todo el día. Se caen de sus caballos y se quiebran una pierna. Pero al final del día, incluso cuando no han cazado al zorro, ha sido una gran jornada de caza.

Por lo tanto, para motivar a sus representantes de ventas, usted debe encontrar más y mejores maneras para que se esfuerzen. Entrégueles proyectos más grandes donde puedan sufrir derrotas incluso mayores. Convoque grandes reuniones en su empresa para otorgar a un vendedor la medalla de oro al rechazo: Jonathan vendió 500.000 computadoras el mes pasado, ¡pero lo rechazaron 5 millones de veces! Puede sonar absurdo, pero ésta es la manera de encender el fuego interior de su fuerza de ventas, particularmente en Estados Unidos, donde vencer los obstáculos es altamente apreciado.

¿Puede entregar un ejemplo de cómo las interpretaciones culturales del arquetipo afectan las ventas?

Basta mirar las diferencias entre las actitudes de los estadounidenses y de los franceses hacia la acción de vender. En EE.UU., la venta es un juego y un placer; es respetada. En Francia, ser un vendedor es de clase baja, es poco refinado. Se debe recordar que para el francés el mismo concepto de trabajo está por abajo. ¿Cuál es uno de los libros más populares en Francia? *Bonjour paresse* (Buenos días pereza), de Corinne Maier. Se trata de cómo fingir que se está trabajando cuando de hecho no se está haciendo nada. Solamente una francesa podría inventar algo así. En Estados Unidos usted no es nadie si no trabaja. En Francia, usted tiene que rogar a los comerciantes para que tomen su dinero, e incluso así pueden no tomarlo.

Le voy a dar un ejemplo de mi propia experiencia. Estaba en Nicaragua como diplomático hace muchos años, y la línea aérea nicaragüense iba a comprar aviones Caravelle de Francia. Yo actué como intermediario. El proceso fue asombroso. Primero qué nada, ninguna de las instrucciones estaba traducida al castellano: si usted no leía francés, no sabía cómo hacer funcionar las máquinas. En segundo lugar, los franceses supusieron que los nicaragüenses sabrían todo sobre las prácticas de negocios francesas.

La forma de gestionar a sus representantes de ventas es mostrarles que usted entiende cuán duro es perder.

Participé en un almuerzo un día con representantes de ambas partes. En cierto momento, el representante francés dijo: "Si usted quiere motores, tendrá que ir a ver a Rolls-Royce". Recuerdo el asombro del nicaragüense: "¿Me está diciendo que me va a vender aviones sin los motores?". El francés se cruzó de brazos: "Todo el mundo sabe que no fabricamos motores, ¿en qué lugar viven ustedes?". Desde luego, la venta no se realizó.

Este tipo de comportamiento explica por qué los observadores piensan a menudo que la gente francesa es grosera.

Pero no son groseros, solamente actúan de acuerdo a arquetipos culturales diferentes. En Francia, el dinero es vulgar porque la cultura dice que usted debería darle cosas a la gente. Usted no vende, y usted no compra. Hay varias expresiones en francés que sugieren que el valor último no está en el dinero. Por ejemplo, *l'argent ne fait pas le bonheur* (el dinero no hace la felicidad). Usted no vende lo que tiene por fama o dinero. Usted deja que existan solamente por sus propias razones. Esto es muy francés, y es fantástico, pero significa que hay poco espacio para la venta o la negociación.

¿Hay diferencias de arquetipos entre las diferentes industrias?

Sí, bastantes. Con los productos para el cuidado de la piel, por ejemplo, muchas veces el entender el arquetipo de la Gran Madre, que cuida el crecimiento de los niños, es una ayuda. Así, P&G vende una de sus más exitosas líneas para el cuidado del pelo, Pantene, promoviendo la nutrición. Las mujeres tienen que alimentar su pelo, nutrirlo. Pantene, en otras palabras, apela al instinto maternal de las mujeres. Pero para vender perfumes, se tiene que apelar a la Seductora, entender el deseo de las mujeres de verse atractivas, su necesidad de ser deseadas, su miedo a envejecer. Los vendedores que entienden este arquetipo pueden conseguir que las mu-

jerres paguen US\$ 3.000 por tres botellas que se pueden producir por US\$ 3. Los vendedores que no entienden el arquetipo tendrán suerte si llegan a vender una botella de Chanel Nº 5 por 30 centavos.

En las compañías farmacéuticas, el arquetipo clave es diferente una vez más. Los representantes de ventas tienen que persuadir a los médicos de que receten sus remedios. Internet ha hecho más complicada esta tarea porque en estos días los pacientes a menudo saben más que el doctor. Los médicos odian esto, y es jugando con esta sensación que

los buenos vendedores pueden ganarse sus corazones y sus almas. Obviamente, deben darles a los doctores más información de modo que los médicos puedan desplegar su mayor inteligencia con sus pacientes, pero el verdadero desafío es entender el malestar de los doctores. Hoy los médicos sienten que ya no pueden ser médicos. No sólo es Internet; es el gobierno también. La medicina se ha convertido en una gran burocracia, y los doctores odian eso. Entonces el buen representante de ventas trata al doctor como el Hombre Sabio que salva vidas, no como el burócrata en el cual se ha convertido realmente.

¿Cómo decodifica los arquetipos?

En los últimos 25 años, he estudiado fuerzas culturales a través de todo el mundo para grandes corporaciones cuyo propósito principal era vender productos o servicios. Haciendo eso, he desarrollado un proceso que nos permite distinguir arquetipos culturales para vender champú en Japón, papel higiénico en Estados Unidos, dinero en Canadá o queso en Francia. Utilizo el mismo proceso cuando se trata de entender a los vendedores de empresas como MetLife y DaimlerChrysler. Reúno un grupo de consumidores de varias culturas y niveles de formación para desarrollar una experiencia bastante no tradicional, que comienza con una serie de interacciones libres de tres horas.

Primero, les pregunto a los consumidores lo que piensan de los vendedores. La primera hora es una expiación, una sesión de depuración. Oigo todas las respuestas intelectuales, todos los clichés: usted no puede confiar en un vendedor, lo único que desea es engañarle. Ésa es la parte racional del cerebro, y no me interesa mucho. Después viene la parte emocional del experimento, cuando le pido a la gente que me cuente historias cortas sobre vendedores. Esto le permite conectarse con sus sentimientos y establece el tono para la tercera hora, que es la más productiva. Dejo la luz baja, pongo una música hipnótica y le pido a la gente que busque en su memoria a los vendedores que son evocados por la música. Los escritores hacen a menudo

esta clase de ejercicio, escriben libremente sus pensamientos por una media hora en la mañana apenas despiertan para tratar de conectarse con el mundo de sus fantasías y sueños. En estos talleres se respeta el anonimato y no hay presión. Algunos se quedan dormidos,

primeros días permanece con nosotros para siempre.

En mi trabajo, trato que lograr que las personas retornen a su primera experiencia con un vendedor porque las improntas señalan el arquetipo. Piense en un arquetipo como el sol, al que no se puede

Convoque grandes reuniones en su empresa para otorgar a un vendedor la medalla de oro al rechazo. Puede sonar absurdo, pero ésta es la manera de encender el fuego interior de su fuerza de ventas.

pero la mayoría registra sus improntas mentales de los vendedores.

¿Qué es una impronta mental, y cómo se relaciona con un arquetipo?

La impronta mental es el resultado de un proceso de aprendizaje que ocurre temprano en la vida y establece un patrón de comportamiento inconsciente. Por ejemplo, mi primera impronta del queso era mi madre comprando un camembert, los presionaba y olía para encontrar uno con un buen "corazón". Todavía, hoy en día, para mí un buen queso no es el pasteurizado sino un queso que está tibio y fresco, y tiene un olor maduro. En un nivel más científico, los experimentos demuestran que si una caja de madera con ruedas es mostrada a un patito de pocos días en un momento crítico, el patito se pegará a ese objeto, tomándolo por su madre biológica.

Más allá de un cierto período de tiempo, es difícil crear improntas. Las primeras experiencias son muy poderosas. Cada uno crea una autopista mental en el sistema nervioso, y después, utilizamos este camino o cadena de neuronas del cerebro. Cuanto más aprendemos sobre el trauma, por ejemplo, más observamos este patrón. La gente no puede olvidarse de una experiencia terrible, hay una compulsión por repetirla. Lo mismo es cierto generalmente para las experiencias tempranas. En un cierto nivel, lo que aprendemos en nuestros

mirar directamente porque es demasiado fuerte. Las improntas mentales son como unas gafas que permiten mirar el sol sin dañar la visión. Son las improntas mentales las que me llevaron al arquetipo de los vendedores como Perdedores Felices.

¿Cómo puede verificar que sus arquetipos son correctos?

No es sólo una clientela considerable la que sustancia mi trabajo, y no es una investigación con base biológica. Cuando obtengo una risa, sé que ahí hay algo interesante. A menudo me refiero a los vendedores como Perdedores Felices, y todo el mundo se ríe espontáneamente, reaccionando desde su instinto. O cuando estoy hablando sobre Estados Unidos, por ejemplo, digo que se trata de un país intensamente móvil pero que todavía invierte fuertemente en el concepto de "hogar". ¿Cuál es una de las películas estadounidenses más populares de todos los tiempos? *El mago de Oz*, donde Dorothy nos repite que "No hay ningún lugar como el hogar". ¿Y quién no conoce la línea "E.T. phone home"? Siempre digo que Estados Unidos es el único país del mundo donde la gente compra casas rodantes que nunca se mueven. Y la gente se ríe. Cuando esto sucede una y otra vez, este patrón de repetición se convierte, por derecho propio, en verificación. ▢

Reimpresión R0607B-E

Para pedidos, vea inserción en

Resumen Ejecutivo o www.hbrl.com