

Libro blanco

## **La confianza no ha muerto. ¡Larga vida a la confianza!**

Por qué la lealtad de los clientes a largo plazo sigue siendo impulsada por las relaciones de confianza

## La confianza no ha muerto. ¡Larga vida a la confianza!

### ***Por qué la lealtad de los clientes a largo plazo sigue siendo impulsada por las relaciones de confianza***

En los últimos años, han aparecido una multitud de metodologías y enfoques de ventas "nuevos", muchos que se proponen como estrategias efectivas para construir lealtad a largo plazo con los clientes. Descubrir necesidades ocultas, adaptarse a la forma como compran los clientes, asumir el papel de un socio comercial o consultor, e incluso enseñar son algunos de los enfoques conceptuales populares para vender en la era del cliente.

Sin embargo, dos conceptos fundacionales e interdependientes siguen siendo fundamentales para impulsar la lealtad de los clientes a largo plazo: la confianza recíproca entre el comprador y el vendedor y, la otra cara de la moneda, la relación comprador-vendedor.

En este estudio, nos propusimos examinar estos conceptos y su impacto en la lealtad a largo plazo, y constatamos nuestras hipótesis con una encuesta de más de 1600 consumidores en los mercados más grandes del mundo<sup>1</sup>. Nuestros hallazgos señalan los antecedentes y las consecuencias de un modelo de relación de confianza y muestran que, lejos de disminuir en importancia, estos conceptos son vitales hoy en día para impulsar el éxito a través de las ventas.

No es difícil argumentar que la lealtad importa. La lealtad del cliente, los compromisos emocionales y de comportamiento que los clientes tienen con una organización, tiene como consecuencia menores costos de adquisición y mayores ingresos.<sup>2</sup> Se deduce que al centrarse en las actitudes, las habilidades y los comportamientos interpersonales que tienden a generar confianza y refuerzan las relaciones positivas con los clientes que resultan en lealtad, las empresas tendrán más éxito para maximizar el valor de vida de cada cliente.

En este informe, combinamos hallazgos importantes de la literatura académica y comercial histórica con nuestra encuesta para desarrollar un enfoque de ventas que se basa en la interrelación de la confianza y las relaciones. Estos esfuerzos de investigación también revelan las causas y consecuencias fundamentales que la confianza profunda y las relaciones profesionales positivas tienen sobre la lealtad del cliente a largo plazo y otros beneficios para las empresas. Comenzamos por mostrar por qué la confianza es la base de cualquier interacción comprador-vendedor mutuamente beneficiosa y el foco de nuestro modelo de ventas.

### **Lo más importante es la confianza**

La confianza juega un papel esencial en cualquier relación. Durante un intercambio de valor en una relación económica, la confianza adquiere importancia porque los compradores experimentan cierto grado de riesgo, generalmente financiero –y potencialmente social, funcional, temporal y otros. Si el vendedor actúa de una manera poco confiable, engañosa o injusta, el cliente corre el riesgo de sufrir daños en uno o más de estos aspectos. Esto es cierto en los compromisos comprador-vendedor en los sectores de empresa a consumidor y empresa a empresa.

---

<sup>1</sup> En mayo de 2018, 1610 consumidores (de 21 o más años) de las seis principales economías de consumo de América del Norte, Europa y Asia (EE. UU., China, Japón, Alemania, el Reino Unido y la India) completaron una encuesta en línea.

<sup>2</sup> Reichheld, Frederick F. "Loyalty-Based Management". *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1993.

---

### *¿Qué es exactamente la confianza?*

*La mayoría de las personas lo saben, lo sienten, pero definirla no es tan sencillo.*

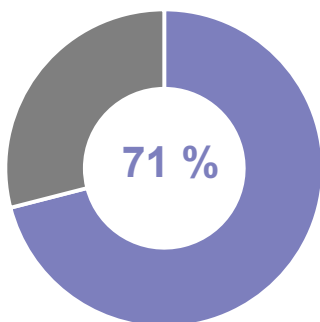
Pero ¿qué es exactamente la confianza? La mayoría de las personas lo saben cuando lo sienten, pero definirla no es tan sencillo. Gran parte de la investigación reduce la definición de confianza a dos partes: 1) la percepción del cliente sobre la credibilidad del vendedor y 2) la medida en que el cliente cree que el vendedor está interesado en hacer lo que es correcto para él.

La primera parte de esta definición implica la creencia más objetiva y de tipo cognitiva de que el vendedor tiene la competencia y la capacidad necesarias para creer en él, mientras que la segunda parte involucra los sentimientos emocionales de seguridad (o

inseguridad) con respecto a las motivaciones del vendedor y si se comportará o no de una manera confiable y atenta.

Preguntamos a más de 1600 clientes en todo el mundo cómo describirían la confianza en el vendedor y sus respuestas validan abrumadoramente esta definición. Las dos respuestas principales a la pregunta abierta "¿Cómo definiría la confianza?" se centraron en dos temas: "Confío en ellos, son honestos, creíbles y expertos" (50 %), y "Están buscando mi mejor interés y crear valor" (25 %).<sup>3</sup>

Cuando se les preguntó sobre los comportamientos importantes que impulsan la confianza, más del 85 % de los clientes del estudio dijeron que los comportamientos más importantes de un vendedor para generar confianza son "proporcionar información honesta y completa", "hacer lo correcto para mí en lugar de tratar de concretar la venta" y "mantener sus promesas". Como lo expresó un encuestado: "[confiar en un vendedor] significa que puedo contar con él para que me dé respuestas directas, incluso si puede perder la venta debido a eso".



La confianza es fundamental en una relación económica porque impulsa futuras interacciones de beneficio mutuo. De hecho, para la mayoría de los consumidores, confiar en el vendedor es más importante que obtener el precio más bajo.

---

**En nuestra encuesta, el 71 % de los encuestados dijeron que preferirían comprarle a un vendedor en el que confiaran plenamente que a uno que les dio un precio más bajo.**

---

La confianza es un antecedente importante para la satisfacción con el vendedor y la lealtad hacia la compañía. Cuando los clientes sienten que un vendedor es sincero y honesto, y creen que sus acciones vendedor resultarán positivas (o no tendrán resultados negativos), es probable que estén muy satisfechos y que sean leales.<sup>4</sup>

¿Es común confiar en un vendedor? Más de un tercio (37 %) de los encuestados dijeron que confiaron en el vendedor la mayor parte del tiempo o todo el tiempo durante sus interacciones como consumidores en el último año. Sin embargo, hay margen de mejora, ya que el 21 % de los clientes dijeron que "rara vez" o "nunca" confiaban en el vendedor. Y aunque rara vez se puede ganar confianza después de una sola interacción, el 55 % de los encuestados dice que generalmente confían en los vendedores en algún

---

<sup>3</sup> Sobre la base de 1183 comentarios categorizados.

<sup>4</sup> Geyskens, Inge, Steenkamp, Jan-Benedict E. M., y Kumarc, Nirmalya. "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, N.º 3, julio de 1998, pp. 223-248.

momento después de dos o cinco interacciones positivas, lo que indica el enorme valor de la relación profesional entre un comprador y el vendedor.

Más adelante en este informe, exploramos con más detalle cómo la confianza afecta el comportamiento del consumidor e impulsa las compras repetidas y la lealtad a largo plazo. Por ahora, examinaremos cómo la confianza no solo impulsa las relaciones positivas entre comprador y vendedor, sino que se ve reforzada por ellas.

## La relación como resultado y como impulsora de confianza

La confianza es un ingrediente esencial en la iniciación y el mantenimiento de relaciones sociales y económicas estables. Es decir, se requiere cierto nivel de confianza para establecer una relación positiva y, a medida que esa relación crece con el tiempo, brinda oportunidades para reforzar la confianza; se vuelven interdependientes.

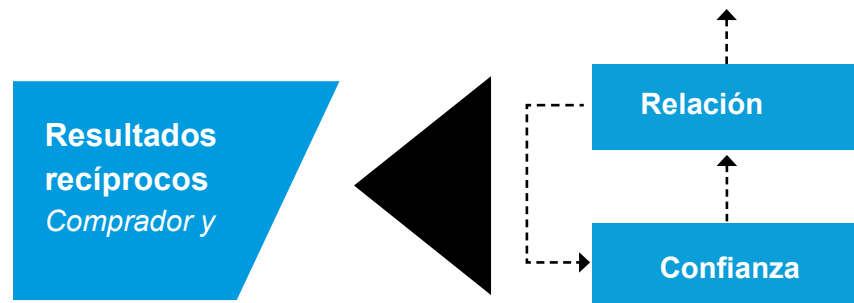


Figura 1. Modelo de ventas: relación de confianza

Más allá de la confianza, las relaciones también requieren un compromiso de ambas partes y la voluntad de hacer concesiones a corto plazo para mantener la relación. Invertir en la relación y crear confianza en su estabilidad son acciones que desarrollan relaciones positivas.<sup>5</sup>

A su vez, las relaciones positivas crean un compromiso personal, ya que, cuanto mayor confianza adquiere una relación con el tiempo, mayor es el valor que el cliente le otorga. A largo plazo, es más probable que el cliente mantenga relaciones de confianza antes de arriesgarse a la incertidumbre de crear otras nuevas.<sup>6</sup>

Sin embargo, existe una especie de paradoja cuando se trata de las opiniones de los clientes sobre las relaciones. En general, cuando se les pregunta directamente a los clientes qué tan importantes son las "relaciones" con el vendedor, es probable que no le asignen una calificación tan alta en comparación con otros atributos más tangibles. Por ejemplo, solo el 24 % de los clientes de la encuesta consideró "tener

<sup>5</sup> Stanko, Michael A., et al. "Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Tie Strength Perspective". *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n.º 8, 2007, pp. 1094-1103.

<sup>6</sup> Chow, Simeon, y Reed Holden. "Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, N.º 3, 1997, pp. 275-298.

una relación sólida" como uno de los tres principales atributos que describen al vendedor ideal. Sin embargo, la mayoría de los clientes valoran mucho los atributos tangibles que, según dicen, conducen a relaciones positivas, como que el vendedor tenga conocimientos, sea amable, profesional y demuestre un interés genuino en ellos.

Además, los encuestados dijeron que los siguientes enunciados son "muy importantes" o "extremadamente importantes" para establecer relaciones con los vendedores: "Me escuchan para comprender las necesidades" (84 %), "Respetan mi tiempo" (81 %), "Se ocupan de los problemas por mí" (76 %) y "Confío en ellos" (73 %).

Estos mismos encuestados también nos dijeron de qué NO se trata la relación. Muchos menos dijeron que las relaciones sólidas implican "compartir intereses personales" (37 %) o "comunicarse con los clientes solo para estar en contacto" (41 %). Esto plantea una distinción clave que hacemos en este estudio entre las relaciones personales y las profesionales. Si bien ambas son importantes, las relaciones personales (fortalecer los lazos sobre los intereses y las experiencias compartidas) son agradables, pero no son suficientes para crear confianza en una relación comprador-vendedor. Son las relaciones comerciales o profesionales las que abarcan las competencias de ventas, la confianza, la demostración de valor y el enfoque del cliente necesarios para forjar la confianza a largo plazo.

Los consumidores estaban divididos en cuanto a la frecuencia con la que tuvieron una excelente relación con el vendedor en el último año. Alrededor del 40 % de los clientes dijeron que "a veces" tenían buenas relaciones, mientras que el 35 % dijeron que rara vez o nunca lo hicieron. El tercio restante de los encuestados expresa que tiene excelentes relaciones con los vendedores "la mayoría de las veces" o "siempre".

En el proceso de venta, la creación de confianza desde las fases más tempranas, como la prospección, sienta las bases para las relaciones. Durante las interacciones positivas repetidas a lo largo del ciclo de vida del cliente, se convierte en una acción recíproca: la confianza refuerza las relaciones y viceversa.

Por supuesto, los vendedores no crean directamente relaciones de confianza, sino que se involucran en conductas que las fomentan. El hecho de abordar cada interacción con un conjunto de habilidades y actitudes que impulsan los comportamientos correctos, cuando se repite en el tiempo, crea y fortalece *relaciones profesionales de confianza*.

Entonces, ¿qué habilidades, actitudes y comportamientos influyen directamente en el surgimiento de este tipo particular de relación?

## **Impulsores principales de confianza: actitudes individuales, habilidades y comportamientos**

El enfoque de ventas que proponemos se basa en un conjunto de atributos y habilidades individuales que son fundamentales para generar confianza. Como se ilustra en la Figura 2, un vendedor que es seguro, capaz y centrado en el cliente, además de comprender cómo comunicarse y entregar valor, se combina para formar los impulsores principales de confianza.

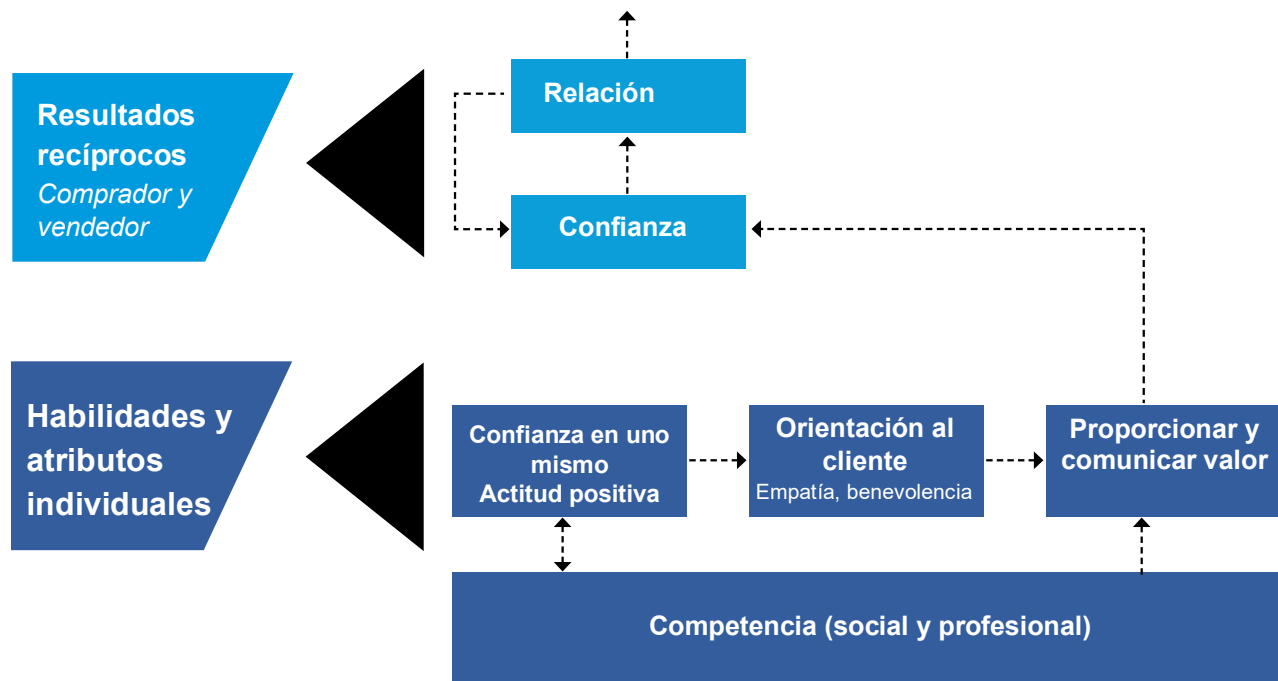


Figura 2. Modelo de ventas: habilidades individuales y relaciones de confianza

En esta sección, mostramos cómo, en conjunto, las habilidades individuales para demostrar una actitud positiva y seguridad tienen una asociación recíproca con la competencia de ventas, y cómo el hecho de estar enfocado en el cliente les permite a los vendedores crear un ambiente de confianza a través del comportamiento de comunicación y entrega de valor.

### Competencia

Comenzamos con el concepto subyacente de competencia, o la credibilidad, el conocimiento y la capacidad que demuestra el vendedor (tal como lo percibe el comprador). La competencia, generalmente, tiene dos partes que predicen el desempeño objetivo a través de la creación de confianza: social y profesional.

La competencia social se define como la habilidad del vendedor para interactuar efectivamente con otros a través del uso de habilidades sociales aplicadas durante las interacciones para lograr ciertos resultados.<sup>7</sup> La competencia profesional se centra en las capacidades que se basan en el conocimiento que se obtiene de la recopilación e interpretación de información sobre productos, competidores, industrias, etc.

Como se muestra en la Figura 2, la competencia tiene una relación bidireccional con los atributos individuales de confianza en uno mismo y actitud positiva (que se analiza con más detalle a continuación). El hecho de aprender (adquirir competencia y conocimiento) se ve favorecido cuando las

<sup>7</sup> Baron, Robert A., y Markman, Gideon D. "Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs Social Competence in Their Financial Success". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N.º 1, 2003, pp. 41–60.

personas poseen confianza en sí mismas y actitudes positivas y, a medida que la competencia avanza, las personas a su vez se sienten más seguras y positivas.<sup>8</sup>

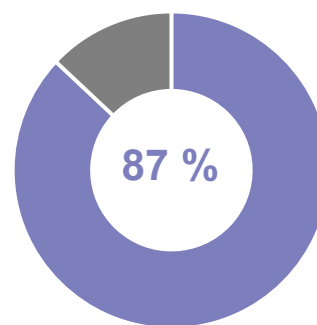
La competencia también impulsa la capacidad de proporcionar y comunicar valor porque para hacerlo es necesario comprender cómo descubrir las necesidades de los clientes, identificar soluciones que se basan en el valor, y presentar ese valor de una manera clara y convincente. La identificación de oportunidades para generar valor y saber cómo comunicarlo mejor a los clientes requiere competencias sociales y profesionales.

La competencia no necesariamente se equipara con la experiencia de ventas. Menos de un tercio de los clientes en nuestra encuesta dijo que la experiencia es uno de los tres principales atributos de un vendedor ideal. Sin embargo, se descubrió que el conocimiento de un vendedor acerca de los productos y las ventas era extremadamente importante para los clientes: el 57 % de los clientes identificaron el hecho de ser “experto” como uno de los tres principales atributos de un vendedor ideal.

---

Además, el 87 % de los encuestados dijo que un vendedor “experto” es “muy importante” o “extremadamente importante” para generar confianza.

---



En respuesta a una pregunta donde los clientes debían describir qué significa la confianza para ellos, un cliente resumió un sentimiento popular en la siguiente cita: “[Significa] que saben lo que están vendiendo, pueden darme información precisa y no intentarán venderme algo que no puedo usar o que no necesito solo para concretar una venta”.

### **Confianza en uno mismo: actitud positiva**

Como ya hemos demostrado, la competencia de un vendedor tiene una relación recíproca con los atributos personales de confianza en uno mismo y actitud positiva.

También proponemos en nuestro modelo (Figura 2) que desarrollar los atributos individuales de confianza en uno mismo y actitud es importante para promover la “orientación al cliente” o la predisposición a demostrar empatía y enfocarse en el bienestar del cliente.

En nuestra encuesta, los clientes consideran, de manera abrumadora, que tener un vendedor que sea “positivo” (79 %) y “seguro” (71 %) es “muy importante” o “extremadamente importante” para generar confianza. A modo de ilustrar la interacción que estas características tienen con la competencia para crear confianza, un cliente nos dijo: “Uno tiene confianza en los vendedores por su confianza en el producto y su confianza en sus propias capacidades”.

---

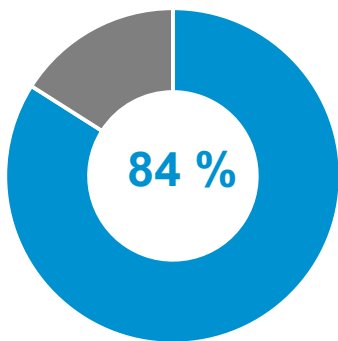
<sup>8</sup> Komarraju, Meera, y Nadler, Dustin. “Self-Efficacy and Academic Achievement: Why Do Implicit Beliefs, Goals, and Effort Regulation Matter?”. *Learning and Individual Differences*, Vol. 25, 2013, pp. 67–72.

### Orientado al cliente

Independientemente de la competencia, el concepto de orientación al cliente es la actitud empática y benevolente que los vendedores exhiben hacia los clientes en el proceso de venta. Se describe como ver las cosas desde el punto de vista del cliente y actuar en su mejor interés, es una filosofía y una creencia dirigidas a comprender las necesidades del comprador y a comportarse consistentemente de una manera que coloque esas necesidades por encima de las consideraciones personales.

Muchos estudios han examinado el concepto de orientación al cliente y consideran que es una característica importante de los vendedores con alto desempeño.<sup>9,10</sup> Sin embargo, estar “orientado al cliente” es, en muchos sentidos, lo opuesto a estar “orientado a las ventas”, donde los vendedores se preocupan principalmente por las actividades y los objetivos relacionados con las ventas.

Nuestro modelo transmite el efecto que tienen la confianza en uno mismo, una actitud positiva y la competencia en la capacidad del vendedor para demostrar empatía y benevolencia hacia los clientes. Exhibir esta orientación al cliente durante las interacciones de venta de una manera que tenga en cuenta la naturaleza de la situación de venta y las necesidades del cliente, el estado de ánimo, etc., es fundamental para comprender cómo ofrecer valor.<sup>11</sup>



**para comprender mis necesidades” es “muy importante” o “extremadamente importante” para tener una buena relación.**

Vender desde el punto de vista del cliente también tiene un impacto positivo significativo en las relaciones y el rendimiento.<sup>12</sup> Más del 80 % de los clientes que respondieron a la encuesta dijeron que el hecho de que los vendedores muestren atención y empatía hacia los clientes es “muy importante” o “extremadamente importante” para generar confianza, e indicaron la necesidad de ser “vistos como seres humanos, no solo como clientes potenciales” y “la necesidad de saber que piensan en el mejor interés del cliente”. Escuchar también es una actividad fundamental para demostrar el enfoque en el cliente. En nuestra encuesta, más de 8 de cada 10 clientes **(84 %) dijeron que tener vendedores “que me escuchan**

Otra investigación confirma que los vendedores que escuchan bien crean una situación en la que el cliente está más dispuesto a compartir información, aportar significado al mensaje y brindar comentarios, lo que indica una relación positiva entre las habilidades de escucha efectiva y el comportamiento de venta orientado al cliente.<sup>13</sup>

La orientación al cliente por parte de los vendedores ayuda a los clientes a tomar decisiones que satisfagan mejor sus necesidades y reduzcan los riesgos. En última instancia, depende del grado de satisfacción de esas necesidades a largo plazo lo que les permite distinguir a los buenos vendedores de los malos. En consecuencia, la orientación al cliente es un antecedente importante de confianza y

<sup>9</sup> Kelley, Scott W. “Developing Customer Orientation among Service Employees”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, N.º. 1, 1992, pp. 27–36.

<sup>10</sup> Bragg, Arthur. “Turning Salespeople into Partners”. *Sales & Marketing Management*, 137, agosto de 1986, pp. 82–84.

<sup>11</sup> Weitz, Barton A., Sujan, Harish and Sujan, Mita. “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness”. *Journal of Marketing*, 50, octubre de 1986, pp. 174–91.

<sup>12</sup> Jaramillo, Fernando, et al. “A Meta-Analysis of the Relationship between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, N.º 5, julio de 2007, pp. 302–310.

<sup>13</sup> Castleberry, Stephen B., Ridnour, Rick y Shepherd, C. David. “Salesperson Listening: A Replication and Extension of the ILPS Scale”. *Journal of Applied Business Research*, 20.1, 2004, pp. 23-31.



satisfacción del cliente. Además, los estudios demuestran que la relación comprador-vendedor, tal como la percibe el cliente, se fortalece a medida que aumenta la orientación al cliente por parte del vendedor.<sup>14</sup>

### **Comunicar y entregar valor**

Como se ilustra en nuestro modelo de ventas, la competencia social y profesional facilita la capacidad del vendedor para impulsar la creación de valor y reducir el riesgo para los clientes, y la confianza y actitud positiva de un vendedor también impacta en la comunicación y la entrega de valor a través de la orientación al cliente.

Pero ¿a qué nos referimos exactamente con comunicar y entregar valor, y cuál es el vínculo para generar confianza?

La definición del valor percibido por los clientes en una interacción comprador-vendedor es tema de innumerables estudios. Si bien no está dentro del alcance de este informe realizar una revisión a fondo de las definiciones de valor, la mayoría está de acuerdo en que los clientes perciben valor cuando disfrutan de una ganancia positiva en cualquiera de una amplia gama de beneficios funcionales y emocionales, que incluye aspectos, tales como calidad, rendimiento, materialismo, conveniencia, diversión y aceptación social.<sup>15</sup>

Comunicar y entregar valor requiere anticiparse a las necesidades del cliente, identificar necesidades no expresadas, y proporcionar ideas y soluciones a los clientes que los ayuden a lograr sus objetivos. Al estar orientados al cliente y ser competentes, es más probable que los vendedores cuenten con estas habilidades y puntos de vista, y sean capaces de identificar las necesidades de los clientes y combinar posibles soluciones con esas necesidades. También es más probable que tengan la capacidad de adaptar su presentación a esos requisitos y, de esta manera comunicar y entregar valor de manera efectiva.

Las investigaciones en ventas encuentran de manera consistente que la comunicación efectiva está vinculada de forma directa y positiva a la confianza y que tiene un fuerte efecto positivo en el compromiso.<sup>16</sup> La comunicación de valor, en particular el conocimiento profesional del producto, tiene un efecto positivo significativo en la promoción de la confianza del cliente.<sup>17</sup>

---

*Comunicar y entregar valor requiere anticiparse a las necesidades del cliente, identificar necesidades no expresadas, y proporcionar ideas y soluciones a los clientes que los ayuden a lograr sus objetivos.*

---

Los encuestados estuvieron de acuerdo, y el 83 % dijo que “comunicar valor” es “muy importante” o “extremadamente importante” para generar confianza con un vendedor. Sin duda, el impacto de la comunicación en la confianza tiene que ver con la calidad, no con la cantidad. Comunicarse bien es casi dos veces más importante que comunicarse a menudo. Solo el 21 % de los clientes de nuestro estudio

---

<sup>14</sup> Williams, M. y Attaway, M. R. “Exploring Salespersons’ Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture’s Influence on Buyer-Seller Relationship”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, N.º 4, 1996, pp. 33-52.

<sup>15</sup> Holbrook, Morris B. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge, 2005.

<sup>16</sup> Chowdhury, Partha P. “Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature”. *Indore Management Journal*, Vol. 4, N.º 2, 2012, pp. 49-63.

<sup>17</sup> Wang, Jau-Shyong. “Trust and Relationship Commitment between Direct Selling Distributors and Customers”. *African Journal of Business Management*, Vol. 3, N.º 12, diciembre de 2009, pp. 862-870.

dijo que “comunicarse a menudo” es extremadamente importante para generar confianza, en comparación con el 42 % que dijo que “comunicarse bien” es extremadamente importante.

Para resumir nuestro modelo hasta el momento, la confianza surge cuando los compradores perciben que el vendedor puede brindarles valor de manera constante a través de la orientación al cliente, la demostración de competencia, la confianza en sí mismos y la actitud positiva. Con estas habilidades y atributos, los vendedores están mejor equipados para identificar formas de entregar y comunicar valor al cliente.

¿Cuál es el resultado final de todo esto? A continuación, respondemos esa pregunta con una revisión de las respuestas relacionadas con actitudes y comportamientos de los clientes comprometidos en relaciones profesionales de confianza con sus vendedores.

### **Confianza + Relaciones = Lealtad**

Hemos demostrado en este informe cómo la confianza y las relaciones positivas se refuerzan mutuamente. Varios estudios de investigación respaldan nuestra posición en cuanto a que estas relaciones profesionales impulsan la lealtad o la creación de clientes firmes y comprometidos emocionalmente.

Específicamente, la propensión de los clientes a hacer más negocios con un proveedor, la probabilidad de recomendarlo a otros y la probabilidad de que paguen una prima por los productos de la empresa se vieron influenciados positivamente por su relación con el vendedor.<sup>18</sup>

Este impacto de la relación/confianza en la lealtad se manifiesta tanto en actitudes (conexión emocional) como en comportamientos (continuar comprando y difundiendo el boca a boca positivo, por ejemplo). Los clientes leales comparten experiencias positivas con los demás, exhiben una mayor intención de recompra y una mayor participación en la cartera del cliente. El modelo de ventas completo se muestra en la Figura 3.

El impacto positivo que la satisfacción con el vendedor tiene en las interacciones futuras previstas ahora está bien documentado.<sup>19</sup> Tiene sentido que la probabilidad de que un cliente vuelva a buscar contacto con un vendedor esté determinada principalmente por la calidad de la relación previa entre ambos.

---

<sup>18</sup> Palmatier, Robert W., et al. “Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits”. *Marketing Science*, Vol. 25, N.º 5, 2006, pp. 477–493.

<sup>19</sup> Crosby, Lawrence A., et al. “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, N.º 3, 1990, pp. 68–81.



- Debido a que el vendedor suele ser la interfaz clave entre el cliente y la empresa, los clientes utilizan regularmente la información sobre el vendedor para hacer inferencias sobre la empresa.<sup>20</sup> Más de las tres cuartas partes de los clientes de nuestro estudio (76 %) dijeron que sería “algo probable” o “muy probable” que confíen en la compañía si confiaban en el vendedor.
- El 77 % de los clientes que respondieron a la encuesta que confían en el vendedor dicen que es “algo probable” o “muy probable” que refieran a sus familiares o amigos.
- Es probable que los clientes también escriban críticas positivas en línea: el 63 % dice que es “algo probable” o “muy probable” que escriba una crítica positiva si confía en el vendedor.

<sup>20</sup> Swan, John E., y Nolan, Johannah Jones. "Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson". *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 5, N.º 2, 1985, pp. 39–48.

- Los clientes son tres veces más propensos a perdonar una mala experiencia cuando confían en el vendedor en comparación con cuando desconfían (31 % contra 10 %, respectivamente). Casi la mitad (44 %) de los clientes dijeron que era muy poco probable que perdonaran una sola mala experiencia cuando no confiaban en el vendedor.
- Solo el 17 % de los clientes dijeron que seguía siendo muy probable que consideraran comprar el mismo producto en compañías competidoras si confiaban completamente en el vendedor actual.
- El 81 % de los encuestados dijo que sería “algo probable” o “muy probable” que volvieran a comprar en el futuro en una compañía representada por un vendedor en quien confiaban.
- Además, dada la búsqueda constante de comentarios de los clientes para impulsar la mejora continua y el valor de tener una oportunidad de recuperar clientes insatisfechos antes de que se pierdan con la competencia, vale la pena señalar que el 65 % dijo que sería “algo probable” o “muy probable” que se tome el tiempo de compartir una preocupación o queja si confía en el vendedor.

Finalmente, además de los beneficios directos derivados de la lealtad de los clientes, las empresas pueden disfrutar de otras ventajas mediante la creación de relaciones profesionales de confianza: las empresas que han desarrollado un alto nivel de confianza con sus compradores, a menudo, reducen los costos de transacción, ya que es mucho más barato mantener un cliente actual que adquirir uno nuevo. El mayor intercambio de información entre comprador y vendedor también puede conducir a la creación conjunta de valor y al desarrollo de productos nuevos e innovadores –beneficios adicionales para el vendedor.

## Conclusión

Si bien los mercados y el mundo que los rodea cambian constantemente, los humanos aún son humanos y la investigación continúa confirmando que la confianza en las relaciones comprador-vendedor tiene un impacto tremendo en la satisfacción y la lealtad del cliente. De hecho, en la era del cliente, las empresas ya no pueden competir solo en precios o productos. La mercantilización de los productos y la rápida innovación junto con el aumento de la transparencia de los precios y las reseñas en línea han obligado a las empresas a ser más estratégicas en la forma en que involucran a sus clientes.

Los clientes siguen teniendo en cuenta los precios, pero una relación comercial de confianza con un vendedor que entrega valor consistentemente contribuye de manera significativa a la creación de compromisos conductuales y emocionales a largo plazo con la marca que finalmente dan como resultado mayores ganancias. Un encuestado lo resumió de esta manera: “Quiero saber, por encima de todo, que puedo confiar en el vendedor. Si no puedo confiar en el vendedor, ¿cómo puedo confiar en el producto que estoy comprando? La confianza es una base fundamental para cualquier relación, especialmente, para la persona que está vendiendo algo”.

Por fundamentales que sean la confianza y las relaciones, las organizaciones de ventas no pueden enseñarlas directamente. Por el contrario, estos conceptos son el resultado de que cada vendedor tenga los atributos, las habilidades y los comportamientos individuales correctos. Las compañías que se centran en desarrollar estos activos dentro de su fuerza de ventas tendrán más éxito en el mercado hipercompetitivo e impulsado por los clientes de hoy en día.