



# El nuevo paradigma de la venta ética

Dr. Pedro Juan Martín Castejón

Departamento de Marketing - Facultad de Economía y Empresa Universidad de Murcia.

En la situación actual del mercado las empresas, aunque necesitan urgentemente realizar ventas a corto plazo, también quieren retener a los clientes más rentables para conseguir mayores ingresos a medio y largo plazo. En este contexto el vendedor se convierte en un elemento clave, pues, además de vender, también tiene que recopilar información relevante del mercado y realizar un seguimiento de los clientes. El problema es que, en ocasiones, el vendedor se ve superado por todas estas responsabilidades y es posible que pueda realizar prácticas poco éticas. Para profundizar sobre el comportamiento ético del vendedor no disponemos de muchos estudios, aunque las pocas investigaciones realizadas han evidenciado lo importante que es realizar prácticas honestas por parte de ellos, debido a los numerosos beneficios que éstas reportan a sus respectivas empresas. En este artículo se analizan los factores que influyen en el comportamiento ético de los vendedores, centrándonos especialmente en las percepciones que tienen de sus directivos y hasta qué punto estos les influyen a la hora de realizar una venta ética.

## INTRODUCCIÓN

La probabilidad de comportarse de manera no ética es mayor en la función comercial que en otros ámbitos de la organización. De hecho, la fuerza de ventas se enfrenta continuamente a situaciones que plantean dilemas éticos, debido a su relación más cercana con los clientes y una elevada presión en su trabajo al ser los responsables de generar ingresos a través de las ventas (Küster y Román, 2014). Las consecuencias de estas prácticas no éticas surgen normalmente a largo plazo, cuando los vendedores pierden la credibilidad de cara a los clientes. Además, los comportamientos no éticos por parte de los vendedores pueden conducir no sólo a la pérdida del cliente y al desprestigio en el mercado, sino también a demandas judiciales (Román y Rodríguez, 2011).

Sin embargo, hoy en día, la mayoría de los vendedores siguen pensando que para conseguir una venta a veces hay que decir "mentiras piadosas" y presionar un poco al cliente. Por su parte, las empresas no quieren responsabilizarse de las tácticas poco éticas que puedan usar sus vendedores y muchos

directivos creen que los malos actos de un vendedor no tienen que ver ni con la empresa ni con la dirección. Estos planteamientos son claramente erróneos, ya que la falta de ética afecta al vendedor pero también a la organización que éste representa (Martín *et al.*, 2011).

También es cierto que se empieza a tomar conciencia de que el comportamiento poco ético da lugar a una disminución de la satisfacción y la confianza del cliente, ya que está demostrado que al cliente solo se le puede engañar una vez, pues se le puede prometer algo y si no se le da, no volverá a comprar. Sin embargo, una conducta ética por parte del vendedor aumentará la confianza, el respeto y la satisfacción del cliente. Además, un comportamiento ético generará una mayor fidelidad en los clientes, dando lugar a una mayor cuota de mercado, a unos mayores ingresos y, por tanto, a unos menores costes de mantener la relación. Por ello, son cada día más las empresas que empiezan a introducir el concepto de venta ética con el objetivo de conseguir la satisfacción y fidelidad del cliente, así como de mantener una rela-

ción de largo plazo con éste para que se incrementen los beneficios de ambas partes.

## DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE VENTA ÉTICA

La venta ética está considerada como un concepto abstracto y de múltiples interpretaciones. De hecho, son muy pocos los autores que se atreven a dar una definición de venta ética, pero la mayoría sí que ofrecen información sobre lo que consideran que es ético y lo que no, así como lo que se espera de un vendedor ético. Un marco utilizado con frecuencia para afrontar la investigación sobre la toma de decisiones ética es el análisis del modelo de los cuatro componentes de James Rest. Según este autor, la evolución desde que se conoce un dilema ético hasta que se lleva a cabo la acción ética o no, se divide en los siguientes escenarios: la conciencia moral, el juicio moral, la motivación moral y el comportamiento moral. Dicho autor sostiene que la primera etapa del proceso de la toma de decisiones ética es la conciencia moral, o identificación de la cuestión moral, entendida como el proceso en el que el individuo re-

conoce que existe un problema en una situación moral. Este inicio se considera crítico, ya que la identificación de los problemas como éticamente significativos, presumiblemente, ayuda a iniciar una toma de decisiones éticas y a su vez hace más probable el comportamiento ético. Una vez que un individuo percibe una cuestión ética, se activa el juicio ético, entendido éste como aquella situación en la que se decide si el curso de la acción es moralmente correcto. Por otra parte, la motivación moral ha sido descrita como el "grado de compromiso de una persona para abordar un supuesto moral, ofreciendo prevalencia de los valores morales sobre otros valores" (Rest *et al.*, 1999: 101). Así pues, la probabilidad de que un individuo se comporte de forma ética aumentará cuando en la persona predominen valores morales por encima de otros como los económicos o los políticos.

No obstante, lo que se considera ético en una situación puede no ser considerado en otra. Por ejemplo, el simple hecho de invitar a comer puede ser visto como un acto no ético según estudios realizados en Estados Unidos. Lo mismo ocurre con los regalos en la venta; *a priori*, se considera menos ético cuanto mayor es el valor económico del mismo y en la medida en la que se ofrece a clientes potenciales y no actuales. Sin embargo, estas situaciones son consideradas cotidianas en nuestro país, es decir, la calificación de una situación como ética o no, dependerá del lugar, de las características específicas de la venta y del tiempo. Por tanto, se trata de un concepto complejo y abierto a distintas interpretaciones.

### TOMA DE DECISIONES ÉTICAS EN LA VENTA

Los investigadores Kotler y Keller (2016) son de la opinión que **la toma de decisiones no éticas por parte de los vendedores se debe principalmente a la presión que la empresa ejerce al primar los resultados a corto plazo en detrimento de la satisfacción de los clientes.** Por su parte los autores Küster y

Román (2014) destacan que **esta situación de presión por parte de la empresa facilita que los vendedores puedan realizar una serie de acciones consideradas como poco éticas** en su interacción con sus clientes, tal como puede observarse en la siguiente figura.

#### ACCIONES POCO ÉTICAS DE LOS VENDEDORES



Fuente: Küster y Román (2014)

De todas estas acciones, **exagerar o mentir sobre las características del producto o de los productos de la competencia, es el comportamiento no ético más aludido.** A éste le siguen en orden de importancia, llevar a cabo tácticas de influencia manipuladoras, engaños y técnicas de venta a presión o perseguir la venta sin importar si el producto le aportará valor o no al cliente. Algunos de ellos podrán conseguir la venta a corto plazo, sin embargo, estos comportamientos dañarán las

futuras relaciones con el cliente, llegando incluso a la ruptura definitiva de relaciones.

Por desgracia este tipo de prácticas están presentes en el día a día de los vendedores, ya que –según los resultados de la encuesta realizada por la revista *Sales & Marketing Management* (2014) a 200 directivos de grandes empresas– el 49% opina que sus vendedores han mentido alguna vez a sus clientes, el 34% dice que han hecho promesas poco realistas y, finalmente, el 22% considera que han vendido productos que sus clientes no necesitaban.

A pesar del panorama anteriormente descrito, **las empresas cada vez dan mayor importancia a los comportamientos éticos de sus vendedores, ya que quieren obtener y mantener la lealtad de sus clientes.** Por ello, las actividades de venta realizadas desde un prisma ético dejan de ser un requisito impuesto por la moralidad, pasando a ser una condición estratégica de la empresa para garantizar el mantenimiento de sus clientes y la satisfacción de los mismos. Por tanto, **son muchas las organizaciones que están tomando conciencia de la relevancia de la ética como fuente generadora de beneficios, pudiendo llegar a ser considerada como una ventaja diferenciadora respecto a sus competidores.**

En este contexto, hay diversas investigaciones que demuestran que los comportamientos éticos por parte de la fuerza de ventas tienen consecuencias positivas. En la siguiente tabla, se citan algunos de estos beneficios.

#### BENEFICIOS DE LOS COMPORTAMIENTOS ÉTICOS DE LOS VENDEDORES

AUTORES	CONCEPTO
Román (2003)	Incrementa la confianza, satisfacción y compromiso de los clientes hacia el vendedor y hacia la empresa.
Román y Munuera (2005)	Incrementa la satisfacción laboral y reduce el estrés del vendedor
Martín et al. (2011)	Incrementa la lealtad del cliente y facilita que éste recomiende la empresa a la que representa el vendedor
Küster y Román (2014)	Comportarse de forma honesta y justa facilita el correcto desarrollo de la relación con el cliente.

Fuente: Elaboración propia

Así pues, una conducta ética por parte del vendedor representa una fuente de beneficios tanto para él como para la organización. Sin embargo, a veces la elección de ser ético o no puede ser difícil para el vendedor, ya que carece de modelos de referencia que le permita saber distinguir entre lo que está bien o lo que está mal dentro de la empresa donde están trabajando.

### INFLUENCIA DE LOS DIRECTIVOS EN LAS PRÁCTICAS ÉTICAS DE LOS VENDEDORES

El comportamiento ético de una empresa constituye una fuente de confianza y genera compromiso por parte de los diferentes grupos de interés. Sin embargo, el comportamiento no ético puede destruir la imagen de la empresa y alejar a la misma de estos grupos, llevándola inexorablemente a su desaparición. En este sentido, **los directivos de la organización representan un factor clave en el desempeño de este comportamiento ético, pues son las personas más visibles en las organizaciones.** Además, su comportamiento es un determinante crítico en la modelación de la imagen corporativa, el establecimiento del rol social de la empresa y la interacción con los grupos de interés. **Los directivos son considerados como una fuente clave de orientación para las actuaciones éticas, presentando en ocasiones gran influencia para los vendedores.** De esta manera, resulta bastante probable que la fuerza de ventas realmente realice acciones similares a las de sus superiores en lugar de hacer lo que éstos les dicen que deberían hacer. En este sentido, *“si los directivos proveen modelos positivos, pueden convertirse en una fuerza que ayuda a los vendedores a tomar mejores decisiones éticas”* (Ferrell y Fraedrich, 1994:146).

Según los resultados del reciente estudio realizado por Martin y De la Flor-Juarez (2015) hay una relación significativa entre las percepciones de los directivos de ventas y la actuación del vendedor frente al cliente, ya que estas variables están positivamente correlacionadas en la medida en la que, si una crece la otra también lo hace y viceversa. Por tanto,

si la fuerza de ventas percibe que su director comercial está llevando a cabo una conducta ética, este comportamiento se verá plasmado en los propios vendedores, asumiendo una actitud más ética con los clientes. Sin embargo, si tienen una visión negativa de la conducta de su directivo, las acciones no éticas aumentarán en la organización.

### A MODO DE CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS

Podemos decir que **para conseguir la ética en la venta va a influir mucho la forma de dirigir a los vendedores, ya que el hecho de que los vendedores se sientan los responsables de generar los ingresos de la empresa y sean evaluados con objetivos a corto plazo, puede generar comportamientos poco éticos.** Así, si la empresa decide realizar un enfoque de venta ética, deberá plantearse modificar algunas de sus políticas. Para ello, es necesario crear una serie de medidas que regulen la venta o estimulen al vendedor a llevar a cabo los comportamientos deseados ante los clientes. En primer lugar, es **fundamental que la dirección de la empresa y los responsables del equipo de vendedores sirvan de ejemplo** con sus propios comportamientos. Sería muy conveniente que las organizaciones advirtieran la importancia que tiene para los directivos tener una conducta ética, tanto a nivel individual como colectivo, ya que sirven claramente de modelo para el comportamiento de los vendedores. No solo deberán tener unos hábitos correctos, sino que tendrán que demostrarlo mediante un cuidado de su imagen ética, la cual servirá de guía para el fomento de una cultura empresarial. Además, debido principalmente a que no todos los directivos presentan una gran sensibilidad moral, es necesario que la empresa desarrolle un código ético en el que se establezcan una serie de normas y directrices generales, donde se diferencie claramente lo que es ético de lo que no lo es.

Otra actuación que puede realizar la dirección para garantizar el comportamiento ético se realiza en el momento de seleccionar y reclutar a vendedores, escogiendo preferible-

mente a aquellos cuyos valores morales estén más cercanos a los compartidos por la organización. No obstante, una vez contratados, se les deberán comunicar los valores y creencias organizacionales y proporcionarles **formación enfocada al conocimiento del procedimiento a seguir ante una situación o dilema ético.**

Finalmente, es importante que la dirección enfaticé un compromiso claro para que el personal de ventas no se sienta presionado por la consecución de objetivos de venta a corto plazo. Para ello, el paquete retributivo ha de ir encaminado a constituirse como una fuente de motivación para los vendedores, incorporando valores para ser justo y actuar con responsabilidad social y profesional. Es por ello que **la retribución debe tener un componente fijo y otro variable ligado no solo a los objetivos de venta, sino a otros aspectos como la satisfacción de los clientes.**

### BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL

- FERRELL, O. y FRAEDRICH, J. (1994): *Business Ethics* (2ª edición). Boston: Houghton Mifflin.
- KOTLER, P. y KELLER, K. (2016): *Dirección de Marketing*. 15ª Edición, Pearson Prentice Hall.
- KÜSTER, I. y ROMÁN, S. (2014): *Gestión de la venta personal y de equipos comerciales*. Ed. Thomson-Paraninfo, Madrid.
- MARTÍN, P.J., ROMÁN, S. y FERNANDEZ, (2011): Influencia de los comportamientos relacionales del vendedor individual sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador en un contexto de pymes industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15 (2), pp.91-109.
- REST, J., NARVAEZ, D., BEBEAU, M. J., y THOMA, S. J. (1999): *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- ROMÁN, S. y MUNUERA, J.L. (2005): Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Iss: 5/6, pp. 473-495.
- ROMÁN, S y RODRÍGUEZ, R. (2011): Determinantes sobre la evaluación en torno a los comportamientos de venta éticamente cuestionables, *Boletín Económico de ICE*. Nº 3004, pp. 39-52.