

P. CANALES RONDA \*

I. KÜSTER BOLUDA \*\*

# Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas

*SUMARIO:* 1. INTRODUCCIÓN. 2. CONCEPTOS Y RELACIONES CAUSALES DEL MODELO. 2.1. Control y profesionalidad de la fuerza de ventas. 2.2. Desempeño del vendedor. 2.3. Profesionalidad y desempeño 3. METODOLOGÍA EMPLEADA. 3.1. Población y muestra. 3.2. Metodología. 3.3. Escalas de medición: análisis psicométrico. 4. PRINCIPALES RESULTADOS. 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Recepción del original: 22/10/2006

Aceptación del original: 20/04/2007

**RESUMEN:** El control de la fuerza de ventas se ha venido realizando habitualmente en base a los resultados que estos obtienen en el desarrollo de sus actividades. No obstante, la aplicación del enfoque relacional en el ámbito del marketing implica la realización de un control sobre el comportamiento del vendedor. El presente artículo analiza este tipo de control y su efecto sobre la profesionalidad y el desempeño de los vendedores desde la visión del jefe de equipo de ventas. Así, se ha recurrido a los modelos de ecuaciones estructurales, más específicamente se emplea el PLS a fin de analizar las características psicométricas de las escalas y las relaciones entre los conceptos planteados.

**Palabras clave:** Dirección de la fuerza de ventas, control de vendedores, profesionalidad, desempeño.

**Código JEL:** M39, M12

\* Coordinador de la Diplomatura en Turismo del Centro Universitario ESTEMA (adscrito a la U.M.H.) y profesor asociado de la Universitat de Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Avda. Tarongers s/n, 46022 Valencia. Tfno. 963 828 312. Fax 963 828 333, Email: [pedro.canales@uv.es](mailto:pedro.canales@uv.es)

\*\* Profesora Titular de la Universitat de Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Avda. Tarongers s/n, 46022 Valencia. Tfno. 963 828 312. Fax 963 828 333, Email: [ines.kuster@uv.es](mailto:ines.kuster@uv.es)

**ABSTRACT:** Traditionally the control based on saleforce results has been more used than the control based on behaviour. Although this, during the last decades the relational approach in the sales field has involved the control on salesperson behaviour's aspects. The present paper analyses this type of control and its effects on professionalism and performance; all of this with the sales field supervisor perspective. A structural equation modelling, specifically partial least squares (PLS) is used to analyse the psychometric characteristics of the scales and the relationships among the variables.

**Keywords:** Salesforce management, salesperson control, salesperson characteristics, performance

**JEL Classification:** M39, M12

## 1. Introducción

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), el control de la fuerza de ventas puede definirse como el grado de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa, que los encargados del control ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades. La dificultad para la empresa está en determinar qué variables debe controlar la dirección de ventas. La respuesta a esta cuestión debe hacerse dentro del proceso habitual de la gestión (Céspedes, 1992), el cual se inicia cuando la alta dirección fija los objetivos empresariales generales, y estos se convierten en objetivos particulares para cada uno de los departamentos implicados en la consecución de los mismos, y cuyo logro deberá ser evaluado y controlado siguiendo criterios que reduzcan la subjetividad del supervisor (Poon, 2000).

En el departamento de ventas, se procede a la determinación de los planes de actuación, incluyendo medios y personas necesarios para alcanzarlos (Churchill, Ford, Walker, Johnston y Tanner, 2000) y son los jefes de ventas quienes deben fijar las acciones, métodos, procedimientos y, si es necesario, los cambios que permitan al grupo implementar dichos planes para alcanzar los objetivos previamente marcados. Es en este momento cuando el control entra en funcionamiento, comparando los objetivos alcanzados con los deseados. De acuerdo con DelVecchio (1996-b), un aspecto importante a tener en cuenta es el grado de control a ejercer sobre los vendedores desde la dirección. Un exceso de control puede reducir la capacidad y la habilidad de los vendedores para adaptar su modo de actuar ante los clientes; por el contrario, la ausencia de control puede privar al vendedor del apoyo necesario por parte de su empresa.

Cabe señalar que el control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, especialmente por parte del director de ventas, debido a dos factores fundamentales. Por una parte, existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar las actuaciones futuras. En segundo lugar, el tipo de trabajo permite la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos. (DelVecchio, 1998; Balduf, Cravens y Grant, 2002; Cravens, Lassk, Low, Marshall y Moncrief, 2004).

Muchos son los factores que forman la «cultura de la fuerza de ventas» y que afectan al método de evaluación de los vendedores a aplicar por parte de

los jefes de venta (Marshall y Mowen, 1993; Jackson, Tax y Banner, 1994; Jackson y Tax, 1995). Por ello, la dirección de ventas no debe centrar su control sólo sobre las acciones del día a día, por el contrario, el control debe tener una función de ayuda y fortalecimiento (EMPOWERING) de los integrantes de la fuerza de ventas (Anderson, 1999).

De acuerdo con la literatura, para la realización del control de los vendedores nos encontramos con dos grandes métodos, los que se basan en los resultados obtenidos (análisis de los costes y de las ventas) y los que toman como referencia el comportamiento deseable por parte del vendedor (evaluación personal de cada vendedor). Los sistemas basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados en el control y suponen una motivación muy importante para los vendedores. Como desventaja cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. Por su parte, el control del comportamiento permite dirigir la conducta y el modo de actuar de los vendedores para alcanzar los objetivos comerciales fijados por la empresa, pero su implantación es más compleja que la anterior debido a la dificultad para determinar unas condiciones de trabajo similares para cada uno de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Marshall y Mowwen, 1993; Canales y Torán, 1998-c Balduf, Cravens y Piercy, 2001; Pettijohn, Pettijohn y d'Amico, 2001; Pettijohn, Parker y Pettijohn, 2001; Balduf, Cravens y Grant, 2002). En la práctica, la mayoría de las empresas utilizan sistemas de control de carácter híbrido, que combinan el control de resultados y el del comportamiento (Oliver y Anderson, 1995; Boles, Donthu y Lothia, 1995). Dentro del enfoque relacional del marketing, resulta difícil la aplicación de estrategias a largo plazo si se utilizan mecanismos de control basados fundamentalmente en el control de resultados de los vendedores. Por ello, y siguiendo la propuesta de diversos autores, Baldauf, Cravens y Grant (2002) entre otros, formulamos las hipótesis en términos del grado de aplicación del control del comportamiento que los jefes de equipo ejercen sobre sus vendedores.

En este sentido, en el presente estudio se persigue analizar la relación entre el tipo de control de la fuerza de ventas empleado por las empresas, especialmente el control del comportamiento, y el desempeño obtenido al desarrollar los vendedores un comportamiento de acuerdo con lo planificado por sus superiores en el contexto relacional. Para ello, y siguiendo el trabajo de otros autores como los de Oliver y Anderson (1994 y 1995), se analizan los diferentes elementos del comportamiento del vendedor que en el desarrollo de su trabajo facilitan el logro de un mayor rendimiento individual, llamado desempeño. La finalidad última es comprobar la idoneidad de un tipo de comportamiento en el contexto español; tomando como referencia el trabajo previo de otros autores. La novedad del trabajo aquí planteado y, consecuentemente, la contribución al campo de estudio, radica en: (1) analizar el posible efecto positivo del enfoque relacional en la venta personal, (2) evaluar los efectos del control del comportamiento sobre los vendedores en el caso español, puesto que tal como afirman Baldauf et al. (2002) los estudios anteriores llevados a cabo en diferentes países han llegado a conclusiones opuestas, y (3) estudiar los efectos sobre la base de las opiniones y valoraciones de los jefes de equipo de ventas, puesto que

estos son los que más directamente evalúan el comportamiento de los vendedores.

## 2. Coceptos y relaciones causales del modelo

Tal y como se ha indicado anteriormente, la dirección de ventas puede optar por dos sistemas opuestos, pero complementarios, para realizar las tareas de control: control del comportamiento y control de los resultados (Anderson y Oliver, 1987; Marshall y Mowwen, 1993; Canales y Torán, 1998-c; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001; Baldauf, Cravens y Grant, 2002). De acuerdo con Oliver y Anderson (1994 y 1995), los elementos que permiten clasificar el tipo de control que utilizan las empresas son tres: (1) en las empresas que utilizan en mayor medida el control del comportamiento, la dirección tiene un importante compromiso con dicha tarea, lo que supone una mayor implicación en la supervisión, dirección y contacto entre vendedores y supervisores que cuando se utiliza el control de los resultados, (2) cuando la empresa pone un mayor énfasis en el comportamiento que en los resultados, debe utilizar mecanismos más subjetivos para realizar el control de la fuerza de ventas y (3) la implementación de los sistemas de control se relaciona con el sistema de remuneración, basado en un salario fijo si se trata del control del comportamiento.

Habiendo diferentes tipos de control (comportamiento, resultados y mixto), se pretende analizar la incidencia del control del comportamiento sobre determinados conceptos. La razón para la elección de este tipo de control se basa en que (1) es en el comportamiento de la fuerza de ventas sobre el que la dirección de ventas puede actuar para alcanzar los objetivos planificados, (2) facilita una valoración más completa de los vendedores y (3) por ello, permite unas recompensas más justas al trabajo de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Challagalla y Shervani, 1996).

### 2.1. CONTROL Y PROFESIONALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

Tal como afirman Anderson y Oliver (1987) son la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico las características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que se relacionan con la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento; y que definen la profesionalidad del profesional de la venta.

Cuando se aplica dicho control, la empresa decide cómo debe actuar el vendedor, define cómo debe ser el proceso de venta; por tanto, no se centra sólo en los resultados. La empresa busca una mayor identificación entre sus objetivos y los de los vendedores, y estos por su parte aceptan en mayor medida la autoridad de sus superiores, siendo más fieles a la empresa (Anderson y Oliver, 1987). Además, la evaluación de sus resultados es mejor aceptada pues el vendedor ve reducida su incertidumbre respecto a la efectividad de sus

acciones y también porque su recompensa no se basa en sus resultados sino en el cumplimiento del comportamiento predefinido por la empresa, que es la que asume el riesgo. Así, actitud, motivación y comportamiento estratégico poseen una estrecha relación con el control del comportamiento en los términos propuestos en las hipótesis que se plantean a continuación. Las mencionadas características que conforman la profesionalidad del vendedor, han sido incluidas en el modelo (Figura 1).

## ACTITUD

Los vendedores pertenecen o actúan dentro de organizaciones más o menos amplias, y esto supone el desarrollo de unas determinadas actitudes con los superiores y los compañeros. Los vendedores que actúan bajo el control del comportamiento sienten que forman parte de ese equipo, y por tanto su actitud ante superiores y compañeros es más positiva que cuando el control aplicado es el de resultados (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Las características incluidas en esta categoría son la aceptación de la autoridad, la capacidad para cooperar con el resto del equipo de ventas, la aceptación de la valoración de los resultados o la disponibilidad para asumir riesgos. En este sentido, tanto Oliver y Anderson (1994) como Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), encontraron una relación positiva entre el control del comportamiento y la actitud de los vendedores, a nivel de jefes de venta y de vendedores.

Dentro de las actitudes de la fuerza de ventas relacionados con el control de la misma, hay que valorar las competencias profesionales o conocimientos y habilidades específicas del trabajo de un vendedor (Anderson y Oliver, 1987), que incluye aspectos como el conocimiento de los productos-servicios que ofrece a los clientes, el conocimiento de la empresa para la que trabaja o el dominio de las habilidades necesarias para la venta (Manning y Reece, 1997; Cámara y Sanz, 2001). Cuando el sistema implantado por la dirección de ventas es el control del comportamiento, los vendedores están más dispuestos a disponer de mayor información y formación sobre la empresa y los productos o servicios que van a vender (Oliver y Anderson, 1994). La razón de esta actitud es que el vendedor, al ser remunerado de forma prioritaria mediante salario fijo, tendrá una mayor seguridad en el trabajo, aceptará mejor la presión de sus superiores para participar en la formación y podrá experimentar con diferentes formas de venta (Saxe y Weitz, 1982; Oliver y Anderson, 1994; Donaldson, 1998; Dalrymple y Cron, 1998).

Oliver y Anderson (1994) obtuvieron una correlación significativa entre el dominio de las habilidades de venta y el control del comportamiento, pero no respecto al conocimiento de los productos-servicios y al conocimiento de la empresa. Por su parte, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) también determinaron la existencia de esta relación entre la actitud del vendedor y el control del comportamiento. Así, en función de estos resultados y de lo apuntado en líneas anteriores proponemos la siguiente hipótesis:

**H1a.** A MAYOR CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS,  
MAYOR ACTITUD POSITIVA DE LOS VENDEDORES.

## MOTIVACIÓN

Baldauf, Cravens y Piercy (2001) diferencian, cuando se aplica el control del comportamiento, entre motivación intrínseca y motivación por reconocimiento. Cuando un vendedor está motivado intrínsecamente encuentra motivadoras las tareas que realiza (Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Varela, 1991), llevando a cabo un comportamiento más adaptado a las especificaciones y necesidades de la empresa (Spiro y Weitz, 1990). Desde un punto de vista psicológico, los vendedores motivados intrínsecamente intentan ser creativos en la resolución de problemas, utilizando toda la información de que disponen, y evitando actuar por repetición (Condry, 1977).

Anderson y Oliver (1987) señalan que de los vendedores que actúan bajo sistemas de control basados en el comportamiento se espera: (1) que tengan una alta motivación intrínseca, (2) que les motive el reconocimiento, y (3) que estén dispuestos a colaborar con la organización de ventas. No obstante, los resultados de diversas investigaciones muestran resultados dispares e, incluso, no muestran un soporte consistente a la relación entre motivación y control del comportamiento. Así, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) concluyeron que el uso de la remuneración como herramienta de control no era significativa en la relación entre la motivación y el control del comportamiento. Asimismo, Oliver y Anderson (1994) obtuvieron la misma conclusión, no significatividad, para la motivación intrínseca. Sin embargo, Baldauf, Cravens y Piercy, (2001) sí que encontraron un fuerte soporte empírico para estas dimensiones de la relación motivación-control. Entendemos que las diferencias con estudios previos pueden deberse al contexto de ventas analizado. En este sentido y, pese a dichas diferencias, proponemos la siguiente hipótesis:

**H1b.** A MAYOR CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS,  
MAYOR MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES.

## COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Siguiendo a Oliver y Anderson (1994), cuando el sistema utilizado es el control del comportamiento, los vendedores adoptarán una postura en la relación con sus clientes basada en la resolución de problemas, planificando todas sus acciones con el objetivo de fidelizarlos y sin la utilización de la presión para alcanzar la venta; incluso realizarán un menor número de visitas de venta (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

En la actualidad, una de las tareas más importantes de la fuerza de ventas es lograr y mantener unas buenas y duraderas relaciones con los clientes (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Küster, 2002). Incluso el concepto de marketing de relaciones ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002), donde la satisfacción y la fidelización del cliente pasan a ser

objetivos tan importantes, o más, que la conclusión de una operación de venta (Alet, 1994; Kotler y Armstrong, 2003; Santesmases, 2003).

Así, Cravens, Ingram, LaForge y Young, (1993) encontraron un fuerte soporte a la relación entre el comportamiento estratégico y el control del comportamiento. No obstante, Oliver y Anderson (1994) sólo lo hicieron parcialmente. Pese a ello, y siguiendo a Anderson y Oliver (1987) parece lógico que la fuerza de ventas, controlada mediante sistemas basados en el comportamiento, desarrolle un comportamiento más cercano a los objetivos de la empresa. Por ello proponemos la hipótesis siguiente:

**H1c.** A MAYOR CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS, MAYOR COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS VENDEDORES.

## 2.2. DESEMPEÑO DEL VENDEDOR

Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), basándose en el estudio previo de Behrman y Perreault (1982) y en las propuestas de Anderson y Oliver (1987), dividen el rendimiento de la fuerza de ventas en tres grupos: (1) rendimiento fuera de las acciones de venta (SALESFORCE NONSELLING BEHAVIORAL PERFORMANCE), (2) rendimiento del comportamiento de venta (SALESFORCE SELLING BEHAVIORAL PERFORMANCE), y (3) rendimiento de resultado (SALESFORCE OUTCOME PERFORMANCE). En este apartado nos centramos en los dos primeros, que denominamos desempeño, puesto que sobre éste sí que pueden influir los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994; Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Para Anderson y Oliver (1987), en el control del comportamiento, la empresa indica al vendedor cómo debe realizar su trabajo, lo que supone para éste una mejor planificación de su trabajo, reduciendo el ratio de tiempo de venta-no venta y, dedicando más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes.

El desempeño de los vendedores incluye toda una serie de acciones, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabajan (Churchill et al, 2000), tales como el conocimiento técnico de sus productos-servicios, la adaptación de las técnicas de venta, la capacidad para trabajar en equipo, la planificación de tareas, la realización de entrevistas de venta y el seguimiento de la misma (John y Weitz, 1989; Spiro y Weitz, 1990; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993; Oliver y Anderson, 1994). Una característica de estas tareas es que sobre ellas el vendedor ejerce un importante control, con independencia de los resultados que se puedan alcanzar a nivel de ventas realizadas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Para Anderson y Oliver (1987) y Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), la orientación al equipo que produce la aplicación del control del comportamiento de los vendedores hará que estos se sientan en mayor medida integrados en la empresa y, por tanto, actuarán según las normas que les sean fijadas.

Aunque en la práctica, la evaluación de los resultados de la fuerza de ventas es el método más utilizado, cada vez se otorga más importancia a valorar las actuaciones de estos en el desarrollo de sus tareas (Jackson, Schlacter y Wolf, 1995; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). En este sentido, es de esperar que la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento tenga un efecto positivo en el nivel de desempeño (antes, durante y después de la venta) de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993; Oliver y Anderson, 1994). Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

**H2.** EXISTE UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE EL CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES.

### 2.3. PROFESIONALIDAD Y DESEMPEÑO

También parece lógico que aquellos vendedores que están intrínsecamente motivados, con una actitud positiva en el desarrollo de su trabajo, con altos niveles de competencia profesional y con un comportamiento estratégico adecuado a los objetivos empresariales, obtengan una mejor valoración de su comportamiento y sean más efectivos en el desarrollo de sus acciones; es decir, alcanzarán un mejor desempeño (BEHAVIOR PERFORMANCE) (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Dado que los vendedores tienen más capacidad de control sobre las actividades de venta que sobre el resultado de las mismas, el cumplimiento de estos comportamientos debe ser evaluado como desempeño del trabajo del vendedor (Walker, Churchill y Ford, 1979; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993).

### ACTITUD

Cuando los vendedores tienen una actitud positiva hacia sus superiores y hacia sus compañeros de trabajo, aceptando la dirección de los primeros y colaborando con los segundos, su comportamiento se adecuará al deseado por la empresa, produciéndose por tanto un mejor desempeño. Además, cuando un vendedor posee un nivel elevado de cualificación profesional, dominando las habilidades específicas de su trabajo, actuará de acuerdo a lo que se espera profesionalmente de él. Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) y a Baldauf, Cravens y Grant (2002), proponemos que:

**H3a.** EXISTE UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE EL NIVEL DE ACTITUD DEL VENDEDOR Y SU DESEMPEÑO.

## MOTIVACIÓN

Además, los vendedores que se sienten motivados en el desarrollo de su actividad profesional, actuarán de acuerdo a las normas y políticas que desde su empresa se les indique. Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) proponemos que:

**H3b.** EXISTE UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL VENDEDOR Y SU DESEMPEÑO.

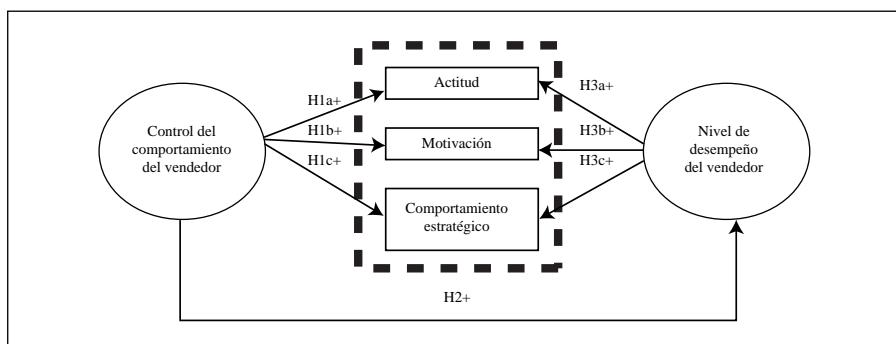
## COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Por último, el vendedor que en sus actuaciones busca alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización de ventas, desarrollará un comportamiento acorde con lo planificado por la empresa. Por ello, siguiendo a Baldauf, Cravens y Grant (2002) proponemos que:

**H3c.** EXISTE UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE EL NIVEL DE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DEL VENDEDOR Y SU DESEMPEÑO.

En suma, y puesto que el entorno en el que actúan las empresas es cada vez más competitivo y dinámico, son los vendedores el principal elemento en la diferenciación y supervivencia de las empresas puesto que son el nexo de unión entre estas y sus clientes (Simintras, A., Lancaster y Codogan, 1994). Por ello, el proceso de dirección de la fuerza de ventas debe, además de planificar las acciones necesarias para llevar a cabo la tarea de vender, supervisar la realización de las mismas y los logros alcanzados (Churchill et al, 2000; Donaldson, 1998). En esta línea, fruto de la revisión de la literatura, planteamos un modelo conceptual, mostrado en la figura 1, que relaciona el sistema de control del vendedor implantado por la dirección con el comportamiento de los mismos a través de su profesionalidad; modelo que intenta ser testado mediante la investigación llevada a cabo.

FIGURA 1.—*Modelo de control-desempeño del vendedor*



### **3. Metodología empleada**

#### **3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto del presente estudio la componen los jefes de equipos de venta de pequeñas y medianas empresas que actúan en una determinada área geográfica con el objetivo de conocer su visión de los efectos que la aplicación del control del comportamiento tiene sobre el desempeño de los vendedores. De acuerdo con Pelham (1993) y Greenley (1995a), los encargados de la dirección y el control, como son los jefes de equipo, disponen de una información suficiente y fiable respecto al conjunto de la empresa para la que trabajan. De manera específica, y siguiendo a Baldauf, Cravens y Grant (2002), dentro de una organización de ventas, podemos distinguir tres niveles jerárquicos encargados de llevar a cabo el control: jefe o director de ventas, jefe de equipo y vendedores. Los jefes de equipo se sitúan entre la dirección y los vendedores, e intentan equilibrar los intereses y necesidades de ambos grupos. Este grupo es fundamental cuando se implementa una estrategia de control basada en el comportamiento debido a su contacto directo con los vendedores y tareas. Además, los jefes de equipo de venta son los primeros responsables de la dirección y supervisión de los vendedores y del logro de la efectividad de la organización de ventas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Para la recogida de la información recurrimos a la realización de entrevistas personales con jefes de equipos de venta; lo que permitió acceder más fácilmente a los mismos, al tiempo que garantizó la veracidad de la información obtenida. Se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió conseguir 108 cuestionarios válidos (error muestral +/- 9,2%).

Respecto al perfil de la muestra, y de modo resumido, se contempla como la mayoría de las empresas corresponden al sector de bienes de consumo (42,6%), seguidas de bienes industriales (30,6%). El sistema de remuneración utilizado por la mayoría de las empresas es el sistema mixto, siendo la media de la remuneración fija del 54,76 % del salario (no es utilizada por un 19,4%) y la media de la remuneración variable del 55,91 % (no es utilizada por un 0,4%). La experiencia comercial de los jefes de equipo es amplia, el 87% tiene más de 5 años de experiencia en ventas; mientras que en el apartado directivo, el 76,6% tiene menos de 10 años de experiencia en el puesto. Por último, el nivel de formación es muy variado, destacando que más de la mitad de los jefes de venta tienen estudios de carácter universitario.

Siguiendo las recomendaciones de Cravens et al. (1993) y Ruiz (1996), en la elaboración definitiva del cuestionario se consideraron las opiniones de expertos en la materia de estudio, tanto profesionales como académicos. Adicionalmente, se realizó un pretest del cuestionario inicial, a través de entrevistas personales a siete jefes de equipo de venta, con el objetivo de analizar tanto aspectos semánticos como aspectos técnicos y determinar la duración del mismo. Las conclusiones obtenidas del pretest nos aconsejaron realizar una serie de modificaciones que consideramos necesarias para mejorar la

comprensión y la utilidad del cuestionario.

### 3.2 METODOLOGÍA

El tamaño reducido de la muestra, así como la naturaleza de las diferentes hipótesis, han condicionado el uso de las diferentes técnicas de análisis estadístico. En este sentido, se empleó un modelo de ecuaciones estructurales o modelo multivariante de segunda generación, el PLS (Partial Least Squares), que no presupone una distribución normal de los datos y que permite evaluar simultáneamente el modelo de medida y el modelo teórico (Lawson-Body y O'Keefe, 2006).

Así, y siguiendo una metodología similar a la de otros autores (p.e. Sánchez-Franco y Roldán, 2005) el modelo de PLS fue analizado e interpretado en dos fases: (1) evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida, y (2) evaluación del modelo estructural.

Por tanto, se empleó SmartPLS 2.0 a fin de analizar los datos. Asimismo, y a fin de garantizar la estabilidad de los resultados se llevó a cabo el procedimiento de bootstrapping con 100 sub-muestras.

### 3.3. ESCALAS DE MEDICIÓN: ANÁLISIS PSICOMÉTRICO

Para la medición de los distintos elementos de las relaciones propuestas, hemos recurrido y adaptado escalas utilizadas en investigaciones previas para asegurar la validez de contenido (los ítems definitivos pueden verse en el apéndice I). Tal y como se comenta a continuación, todas las escalas que hemos utilizado han sido extraídas de escalas ya existentes cuyas propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) han sido ampliamente testadas a lo largo de la literatura.

El CONTROL DEL COMPORTAMIENTO que el jefe ejerce sobre los vendedores se mide en base a la propuesta inicial de Anderson y Oliver (1987), que fue desarrollada posteriormente por Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge (1996-a), y utilizada por diversos autores en sus estudios (Baldauf, Cravens y Percy, 2001-a; Baldauf, Cravens y Grant, 2002, por ejemplo). Se trata de una escala que de grado 10 que consta de 13 ítems. Dichos ítems se dividen en los cuatro grupos básicos de tareas del control de vendedores, como son el seguimiento (3 ítems), la dirección (4 ítems), la evaluación (3 ítems) y la recompensa de los mismos (3 ítems) (Anderson y Oliver, 1987).

El grado de PROFESIONALIDAD de los vendedores se mide mediante el análisis de sus características y su grado de motivación en relación al desarrollo de su actividad profesional. Los 18 ítems de la escala de grado 10 están basados en las investigaciones de Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) y de Oliver y Anderson (1994). La actitud se aproxima con 4 ítems, la motivación con 6 y el comportamiento estratégico con 4.

El análisis del DESEMPEÑO de los vendedores no se limita sólo al que desarrolla delante de los clientes, también es importante lo que el vendedor hace antes y después de cada entrevista de venta, y su valoración por parte de sus

TABLA 1.—*Evaluación de las escalas finales*

	Ítem	Cargas factoriales	Fiabilidad	Correlaciones				
				CE	ACT	MOT	COMP	DESEM
Control del comportamiento (CE)	CE1	0,773	$\rho_c = 0,961$ AVE = 0,713	1,000	0,581	0,787	0,682	0,813
	CE2	0,854						
	CE3	0,815						
	CE4	0,875						
	CE5	0,777						
	CE6	0,830						
	CE7	0,876						
	CE9	0,906						
	CE10	0,837						
	CE11	0,892						
Actitud (ACT)	CAR2	0,950	$\rho_c = 0,932$ AVE = 0,776	0,581	1,000	0,593	0,731	0,551
	CAR3	0,921						
	CAR4	0,827						
	CAR5	0,817						
Motivación (MOT)	MOT1	0,676	$\rho_c = 0,946$ AVE = 0,748	0,787	0,593	1,000	0,725	0,787
	MOT2	0,822						
	MOT3	0,929						
	MOT4	0,937						
	MOT5	0,901						
	MOT6	0,895						
Comportamiento estratégico (COMP)	MOT9	0,748	$\rho_c = 0,963$ AVE = 0,798	0,682	0,731	0,725	1,000	0,561
	MOT10	0,920						
	MOT11	0,977						
	MOT12	0,911						
Nivel de desempeño (DESEM)	COMP3	0,811	$\rho_c = 0,975$ AVE = 0,712	0,813*	0,551	0,787	0,561	1,000
	COMP4	0,832						
	COMP5	0,850						
	COMP6	0,845						
	COMP7	0,751						
	COMP10	0,898						
	COMP11	0,897						
	COMP12	0,930						
	COMP17	0,860						
	COMP18	0,888						
	COMP20	0,827						
	COMP22	0,832						
	COMP23	0,816						
	COMP24	0,802						
	COMP25	0,741						
	COMP26	0,900						

\*(correlación más elevada)<sup>2</sup>=0,661

superiores tiene un carácter fundamentalmente subjetivo. Este amplio bloque de variables, y un total de 26 ítems, está formado por aspectos relativos al conocimiento técnico y la actitud durante la entrevista de venta (Behrman y Perreault, 1982), uso de la estrategia de venta adaptativa (Spiro y Weitz, 1990), capacidad de trabajo en equipo (John y Weitz, 1989), y planificación de las tareas a realizar y nivel de seguimiento de la venta (Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1996). Todos los ítems se miden en una escala de grado 7.

Para la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas se han seguido varias fases, tal y como se comenta a continuación.

La fiabilidad individual de cada ítem se considera adecuada cuando un ítem posee una carta factorial superior a 0,7, lo que implica una varianza entre una variable y sus indicadores superior a la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). En nuestro caso, fueron suprimidos 3 ítems de la variable de control del comportamiento, y 10 ítems de la variable de nivel de desempeño; y ello, por alcanzar valores inferiores a 0,7.

Siguiendo las recomendaciones de Nunally (1979), la fiabilidad compuesta de las variables (IFC) adopta valores superiores a 0,7 en los 5 casos.

La validez convergente se evaluó mediante el análisis de la varianza extraída (AVE) (Fornell y Larcker, 1981). En las cinco variables latentes se consiguen valores superiores a 0,5.

Por último, la validez discriminante, se evalúa mediante la comparación entre los índices de la varianza extraída de cada variable latente y la varianza compartida más elevada existente entre dos variables latentes (Barclay et al., 1995). En nuestro caso, todas las AVE superan dicho valor (0,661).

Todo este proceso supuso una reducción del número de ítems utilizados en las escalas, cuya descripción se recoge en la tabla 1.

#### **4. Principales resultados**

Tras la recogida de la información necesaria para elaborar la base de datos según la metodología explicada en el apartado anterior, a continuación se presentan los principales resultados obtenidos en la investigación empírica.

Así, para evaluar el modelo teórico propuesto y poder contrastar las hipótesis planteadas, y tal y como se adelantaba en la metodología, se aplicó el PLS. En primer lugar se evaluó la idoneidad de dicho modelo mediante la

*TABLA 2.—Evaluación del modelo estructural ( $R^2$ )*

	$R^2$
Control comportamiento	nd
Actitud	0,338
Motivación	0,620
Comportamiento estratégico	0,465
Nivel de desempeño	0,737

Nota: Sólo se calculan las  $R^2$  de las variables dependientes.

varianza de las variables dependientes explicada por sus regresores. Así, tal y como se observa en la tabla 2, ninguna de las  $R^2$  obtenidas obtiene un valor inferior a 0,1 (Falk y Miller, 1992).

Por otra parte, siguiendo la propuesta de Chin (1998), se procedió a la evaluación de los coeficientes de regresión con la finalidad última de poder evaluar las hipótesis establecidas en el modelo. Así, todos los coeficientes de regresión alcanzan valores superiores a 0,2, con la excepción del coeficiente de regresión entre la actitud y el nivel de desempeño del vendedor ( $\beta$ actitud\*nivel desempeño=0,145), si bien está próximo al valor de 0,15 menos restrictivo propuesto por Falk y Miller (1992). A la vista de los resultados obtenidos (Tabla 3), todas las hipótesis podrían ser aceptadas.

TABLA 3.—*Análisis coeficientes de regresión*

	HIPÓTESIS	$\beta$	Estadístico t (bootstrap)
CE → ACT	H1a	0,581	10,235**
CE → MOT	H1b	0,787	20,668**
CE → COMP	H1c	0,682	12,622**
CE → DESEM	H2	0,536	4,720**
ACT → DESEM	H3a	0,145	1,63
MOT → DESEM	H3b	0,451	3,686**
COMP → DESEM	H3c	0,238	2,87**

Nota: Sólo se calculan las  $R^2$  de las variables dependientes. Las  $\beta$  están en términos absolutos

\*\* p<0,01

Ahora bien, dada la naturaleza de la metodología, se completó el estudio con el análisis de la estabilidad de las estimaciones obtenidas. En este sentido, se aplicó el bootstrapping, un proceso de remuestreo en el que se generan aleatoriamente N muestras a partir de la muestra original. Aplicado este procedimiento, se analizaron en primer lugar las diferencias entre la muestra original y la media de la muestra. En el presente estudio, tal y como se muestra en la Tabla 4, se observa como las diferencias entre ambas muestras son pequeñas, pero para corroborarlo se analizaron los valores t que alcanzaron valores superiores a 1,96 en todos los casos (Tabla 3); a excepción del valor t para el par actitud\*nivel de desempeño ( $t=1,63$ ). Dicho resultado implica que no existe estabilidad en la predicción realizada para la relación planteada entre actitud y nivel de desempeño del vendedor.

En suma, y salvo con la cautela de los resultados obtenidos con relación a la hipótesis H3a, todas las relaciones planteadas se corroboran. En este sentido, un control de comportamiento lleva a desarrollar la profesionalidad del vendedor al tiempo que mejora su nivel de desempeño. Del mismo modo, una mayor profesionalidad del vendedor conduce a un mayor nivel de desempeño; todo ello desde la óptica del jefe de ventas en relación a los vendedores que componen el equipo por él liderado.

TABLA 4.—*Análisis de la estabilidad de las estimaciones (bootstrapping)*

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desv típica (STDEV)	Error estándar (STERR)	Estadístico t (tO/STERR)
ce1- CE	0,772787	0,772007	0,051204	0,051204	15,092181
ce2- CE	0,854231	0,856890	0,026193	0,026193	32,613212
ce3- CE	0,815214	0,816304	0,040179	0,040179	20,289424
ce4- CE	0,874747	0,871923	0,028610	0,028610	30,574952
ce5- CE	0,776847	0,770443	0,054618	0,054618	14,223153
Ce6- CE	0,830460	0,827930	0,041526	0,041526	19,998410
ce7- CE	0,876495	0,875595	0,022839	0,022839	38,377335
ce9- CE	0,906213	0,905300	0,014828	0,014828	61,114272
ce10- CE	0,836644	0,831838	0,029850	0,029850	28,028242
ce11- CE	0,891759	0,890874	0,018103	0,018103	49,259836
car2- ACT	0,950336	0,949886	0,008402	0,008402	113,102266
car3- ACT	0,921387	0,920009	0,016781	0,016781	54,906936
car4- ACT	0,826670	0,828484	0,033162	0,033162	24,928503
car5- ACT	0,816829	0,812530	0,042012	0,042012	19,442875
mot1- MOT	0,676387	0,675089	0,057774	0,057774	11,707494
mot2- MOT	0,821595	0,819494	0,035100	0,035100	23,406950
mot3- MOT	0,929075	0,928347	0,015815	0,015815	58,746969
mot4- MOT	0,937333	0,935731	0,014036	0,014036	66,781564
mot5- MOT	0,901067	0,900757	0,016604	0,016604	54,268286
mot6- MOT	0,894861	0,895216	0,016907	0,016907	52,929491
mot9- COMP	0,748479	0,734502	0,081342	0,081342	9,201646
mot10- COMP	0,919669	0,917485	0,029944	0,029944	30,712583
mot11- COMP	0,977233	0,976726	0,005338	0,005338	183,083835
mot12- COMP	0,910712	0,914163	0,014118	0,014118	64,509144
comp3- DESEM	0,811049	0,810160	0,034395	0,034395	23,580661
comp4- DESEM	0,831851	0,832052	0,036677	0,036677	22,680564
comp5- DESEM	0,850050	0,849351	0,029059	0,029059	29,252821
comp6- DESEM	0,844843	0,847589	0,048428	0,048428	17,445507
comp7- DESEM	0,750572	0,752783	0,057965	0,057965	12,948682
comp10- DESEM	0,897711	0,897906	0,015624	0,015624	57,458474
comp11- DESEM	0,896751	0,896731	0,023054	0,023054	38,898437
comp12- DESEM	0,930347	0,930417	0,010171	0,010171	91,469471
comp17- DESEM	0,860489	0,857993	0,025892	0,025892	33,234073
comp18- DESEM	0,887904	0,885968	0,021428	0,021428	41,436798
comp20- DESEM	0,826981	0,827355	0,036356	0,036356	22,746788
comp22- DESEM	0,832191	0,833930	0,034798	0,034798	23,914696
comp23- DESEM	0,815755	0,817953	0,045338	0,045338	17,992634
comp24- DESEM	0,801754	0,803315	0,046709	0,046709	17,164950
comp25- DESEM	0,741210	0,734260	0,051031	0,051031	14,524661
comp26- DESEM	0,900385	0,899574	0,017529	0,017529	51,366473

## 5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

A través del presente trabajo se ha querido poner de manifiesto la importancia de evaluar a los vendedores no únicamente por los resultados que alcanzan sino por el comportamiento que llevan a cabo. Este hecho es especialmente cierto cuando las empresas deciden llevar a cabo estrategias y acciones orientadas al medio y largo plazo, cuyos resultados no son inmediatos. Hacemos referencia a enfoques relacionales o de orientación al mercado.

De manera más específica, mediante el estudio realizado hemos intentado descubrir los efectos que el control del comportamiento posee sobre el comportamiento y nivel de desempeño del vendedor. En este marco, y con una muestra compuesta por 108 jefes de equipos de venta, los diferentes análisis realizados sobre la relación entre el sistema de control de los vendedores y el desempeño del vendedor nos han permitido obtener algunas conclusiones. Las mismas deben entenderse dentro de la naturaleza exploratoria del estudio.

En primer lugar, cuando el jefe de equipo lleva a cabo un control del comportamiento de sus vendedores, estos desarrollan un comportamiento más profesional en términos de las acciones llevadas a cabo. Existe una mejor adecuación a lo planificado por la dirección de la empresa. Es decir, los vendedores que son controlados en base a su comportamiento se sienten más integrados en la empresa, el desarrollo de sus tareas les estimula y buscan la satisfacción suya tanto como la de sus clientes y de la empresa. Quizás este resultado venga explicado por la reducción de la ambigüedad de rol y del conflicto que se produce entre lo que la empresa desea del vendedor, lo que realmente premia y lo que el vendedor lleva a cabo. En segundo lugar, cuando el jefe de equipo lleva a cabo un control del comportamiento de sus vendedores, estos obtienen un mejor desempeño. La explicación parece estar en que los vendedores saben a priori lo que se espera de ellos. Además, se ha observado que cuando los vendedores desarrollan, en el transcurso de sus tareas, un comportamiento más profesional, obtienen un mejor desempeño. Es decir, su comportamiento en el trabajo facilita el logro de sus objetivos y los de la empresa. Esta situación parece deberse a una mejor planificación de sus tareas anteriores, durante y posteriores al encuentro de ventas.

A nivel de la dirección empresarial, el presente trabajo permite obtener una serie de conclusiones o recomendaciones. En primer lugar, aporta una visión amplia sobre el tipo de control que los jefes de venta, y en especial aquellos que están en contacto directo con los vendedores, pueden implantar para evaluar a los vendedores. El tradicional control basado en la cifra de ventas, siendo adecuado en algunas circunstancias, puede ocultar circunstancias que afectan a los resultados del trabajo del vendedor.

Por su parte, el control del comportamiento va a requerir una mayor atención a las tareas que el vendedor realiza antes, durante y después de las visitas de venta, puesto que debe evaluarse el cumplimiento de las acciones planificadas por la empresa para alcanzar el objetivo deseado.

Además, la implantación de sistemas de control del comportamiento mejo-

ra el desempeño de los vendedores, pues estos saben exactamente lo que deben hacer, y por tanto mejora la efectividad de la organización dado que esta habrá determinado las acciones más adecuadas a sus objetivos empresariales.

A pesar de lo expuesto, la empresa no debe dejar de controlar los resultados, puesto que estos son el objetivo final de todas las acciones y, por tanto, su logro será un buen indicador de la idoneidad de las acciones previamente planificadas.

Otra importante implicación para la dirección la podemos situar en el ámbito del proceso de selección y formación de los vendedores puesto que aquellos vendedores que desarrollan una mayor profesionalidad en su trabajo obtienen mejores niveles de desempeño. Por ello, la dirección deberá seleccionar, y en su caso formar, a los vendedores que presentan mayores niveles de actitud positiva hacia el trabajo de ventas, estén más motivados hacia el logro de los objetivos y compartan la visión estratégica de la empresa.

Como toda investigación, en el desarrollo de la misma nos hemos encontrado con diferentes limitaciones, centradas especialmente en el tamaño de la muestra. Estas limitaciones, a su vez, se convierten en futuras líneas de investigación relacionadas con el análisis de los resultados por sectores de actividad o estudiar diferencias en función del nivel jerárquico, por ejemplo a nivel del vendedor. Igualmente hay que tener en cuenta que la recogida de información a nivel del jefe de equipo de ventas dota a la misma de un cierto carácter subjetivo.

## Referencias bibliográficas

- ALET, J. (1997), «El Marketing Relacional», Dirección y Progreso, nº 154, julio-agosto, págs. 18-27.
- ANDERSON, E. y OLIVER, R. (1987), «Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems», Journal of Marketing, vol. 51, octubre, págs. 76-88.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988), «Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach», Psycolpgical Bulletin, vol. 103, nº 3, págs. 411-423.
- ANDERSON, R. (1999), «Emerging trends in sales thought and practice», Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 19, nº 2, págs. 83-85.
- ARTAL, M. (1999), Dirección de ventas. Organización del departamento y gestión de vendedores. ESIC. Madrid.
- BAGOZZI, R.P. y YI, Y. (1988), «On the evaluation of structural equation models.» Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 16, págs. 74-94.
- BALDAUF, A., CRAVENS, D. y PIERCY, N. (2001-A), «Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations», International Marketing Review, vol. 18, nº 5, págs. 474-508.
- BALDAUF, A., CRAVENS, D. y PIERCY, N. (2001-B), «Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness», Journal of Personal Selling & Sales Management, vol.XXI, nº 2, págs. 109-122.

- BALDAUF, A., CRAVENS, D. y GRANT, K. (2002), «Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective», International Business Review, vol. 11, págs. 577-609.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C; y THOMPSON, R. (1995), «The partial least squares (PLS) approach to causal modelling», Technology Studies, vol. 2, nº 2, págs. 285-309.
- BARKER, A. (1999). «Benchmarks of successful salesforce performance»: Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, vol. 16, nº 2, págs. 95-104.
- BEHRMAN, D. y PERREAULT, W. (1982), «Measuring the performance of industrial salespersons»: Journal of Business Research, vol. 10, nº 3, págs. 355-370.
- BOLES, J., DONTHU, N. Y LOTHIA, R. (1995), «Salesperson evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis», Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 15, nº 3, págs. 31-49.
- CÁMARA, D. y SANZ, M. (2001), Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio. Prentice Hall. Madrid.
- CANALES, P. y TORÁN, F. (1998), «Venta, coste y comportamiento en el control del vendedor», Harvard-Deusto Marketing & Ventas, nº 25, marzo-abril, págs. 64-67.
- CARMINES, E.G. y ZELLER, R.A. (1979). Reliability and validity assessment. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-017, Sage, Beverly Hills, CA.
- CESPEDES, F. (1992), «Sales coordination: An exploratory study», Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 12, nº 3, págs. 13- 29.
- CHALLAGALLA, G.N. y SHERVANI, T.A. (1996), «Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction», Journal of Marketing, vol. 60, enero, págs. 89-105.
- CHONKO, L.; ENIS, B. y TANNER, J. (1992), Managing Salespeople. Allyn and Bacon.
- CHURCHILL, G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W. y WALKER, O.C. (1985), «The determinants of salesperson performance: a meta-analysis», Journal of Marketing Research, vol. XXII, mayo, págs. 103-118.
- CHURCHILL, G., FORD, N., WALKER, O., JOHNSTON, M.W.; y TANNER, J.F. (2000), «Sales Force Management», McGraw Hill, 6<sup>a</sup> edición.
- CONDRY, J. (1977), «Enemies of exploratio: self-initiated versus other initiated learning»: Journal of Personality and Social Psychology, vol. 35, julio, págs. 459-477.
- CRAVENS,D.W., INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. y YOUNG, C.E. (1993), «Behavior-Based and Outcome-Based salesforce control systems», Journal of Marketing, vol. 57, octubre, págs. 47-59.
- CRAVENS, D., LASK, F., LOW, G., MARSHALL, G. y MONCRIEF, W. (2003), «Formal and Informal management control combinations in sales organizations. The impact on salesperson consequences», Journal of Business Research, vol. 57, nº 3, págs. 241-248.
- DALRYMPLE, D. y CRON, W.L. (1998), «Sales management. Concept and cases», 6th. edition. John Wiley & Sons. New York.
- DARMON, R.Y. (1998), «The effects of some situational variables on sales force governance system characteristics», Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 18, nº 1, págs. 17-30.
- DELVECCHIO, S. (1996-A), «Differences in salesperson and manager perceived control: a comparison of dyadic disagreements», Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 11, nº 2, págs. 60-72.

- DELVECCHIO, S. (1996-B), «Predicting sales manager control: A comparison of control system and leadership approaches», *Journal of Applied Business Research*, vol. 12, nº 4, págs. 100-114.
- DELVECCHIO, S. (1998), «The salespersons operating freedom», *Industrial Marketing Management*, nº 27, págs. 31-40.
- DONALDSON, B. (1998), *Sales management. Theory and practice*, 2nd. edition. Londres.
- Dwyer, F., Schurr, P. y Oh, S. (1987), «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, nº 2, págs. 11-27.
- FALK,R.F. y MILLER,N.B. (1992). A primer for soft modelling. University of Akron Press, Akron, OH.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981), Evaluating structural models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, vol. 28, págs. 39-50.
- GRANT, K. y CRAVENS, D. (1999), «Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study», *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº 9/10, págs. 945-957.
- GREENLEY, G. E. (1995), «Forms of market orientation in UK companies», *Journal of Management Studies*, vol. 32, enero, nº 1, págs. 47-66.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM,, R.L. y BLACK, W.C. (1999), *Análisis multivariante*, 5<sup>a</sup> edición, Prentice-Hall. Marid.
- HULTINK, E.J. y ATUAHENE-GIMA, K. (2000), «The effect of sales force adoption on new product selling performance», *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, págs. 435-450.
- JACKSON, D., TAX, S. y BARNES, J. (1994), «Examining the salesforce culture: Managerial applications and research propositions», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14, nº 4, págs. 1-14.
- JACKSON, D. y TAX, S. (1995), «Managing the industrial salesforce culture», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 10, nº 2, págs. 34-47.
- JAWORSKI, B.J. (1988), «Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences», *Journal of Marketing*, vol. 52, julio, págs. 23-39.
- JAWORSKI, B.J. y MACINNIS, D.J. (1989), «Marketing jobs and management controls: toward a framework», *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, noviembre, págs. 406-419.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1991), «Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction », *Journal of Marketing Research*, vol. XXVIII, mayo, págs. 190-201.
- JAWORSKI, B.J., STATHAKOPOULOS, V. y KRISHAN, H.S. (1993), «Control combinations in marketing: Conceptual framework an empirical evidence», *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, págs. 57-69.
- JOHN, G. y WEITZ, B. (1989), «Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation», *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, febrero, págs. 1-14.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), «Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, págs. 1-18.

- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1994), «The influence of coworker feedback on salespeople», *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, págs. 82-94.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003), «Fundamentos de Mercadotecnia» (6<sup>a</sup> edición). Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- KÜSTER, I. (2002), La venta relacional. ESIC. Valencia
- Lawson-Body, A. y O'Keefe, T.P.O. (2006), «Interorganizational Relationships in the Context of SMEs' B2B E-Commerce» *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 4, nº 4, págs. 1-28.
- MANNING, G..L. y REECE, B.L. (1997), Las ventas en el mundo actual (6<sup>a</sup> edición). Prentice Hall. México.
- MARSHALL, G. y MOWEN, J. (1993), «An experimental investigation of the outcome bias in salesperson performance evaluations», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, nº 3, págs. 31-47.
- MÍNGUEZ, A. y FUENTES, M. (2004), Cómo hacer una investigación social. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, págs. 20-35.
- NUNNALLY, J. (1978). Psychometric theory, McGraw Hill, New York.
- OLIVER, R. y ANDERSON, E. (1994), «An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-Based sales control systems», *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, págs. 76-88.
- OLIVER, R. y ANDERSON, E. (1995), «Behavior-and Outcome-Based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XV, págs. 1-15.
- OUCHI, W.G. (1979), «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms», *Management Science*, vol. 25, nº 9, septiembre, págs. 833-848.
- PALMER, T. y PICKETT, G. (1999), «The role of mental models in control theory: Understanding cognitive factors influencing the behaviors of salespeople», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, nº 1, págs. 17-29.
- PELHAM, A. (1993), «An exploratory model and initial test of the influence of firm level Consulting oriented sales force programs on sales force performance», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXII, nº 2, págs. 97-109.
- PETTIJOHN, C., PETTIJOHN, L. y D'AMICO, M. (2001), «Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, nº 2, págs. 127-146.
- PETTIJOHN, L., PARKER, R., PETTIJOHN, C. y KENT, J. (2001), «Performance appraisals: usage, criteria and observations», *Journal of Management Development*, vol. 20, nº 9, págs. 754-771.
- PIERCY, N., CRAVENS, D. y LANE, N. (2001), «Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXI, nº 1, págs. 39-49.
- PILLING, B., DONTHU, N. y HENSON, S. (1999), «Accounting for impact of territory characteristics on sales performance: Relative efficiency as a measure of salesperson performance», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, nº 2, págs. 35-45.
- PLANK, R. y REID, D. (1994), «The mediating role of sales behaviors: an alternative

- perspective of sales performance and effectiveness», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XIV, nº 3, págs. 43-56.
- POON, J. (2000), «Criteria used for evaluating sales persons», *Management Research News*, vol. 23, nº 12, págs. 27-33.
- PORTER, S.; WIENER, J. y FRANKWICK, G. (2003), «The moderating effect of selling situation on adaptative selling strategy-selling effectiveness relationship», *Journal of Business Research*, nº 56.
- RAMASWAMI, S.N., SRINIVASAN, S. y GORTON, S. (1997), «Information asymmetry between salesperson and supervisor: postulates from agency and social exchange theories», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVII, nº 3, págs. 29-50.
- ROMÁN, S.; RUIZ, S. y MUNUERA, J.L. (2002), «The effects of sales training on sales force activity», *European Journal of Marketing*, vol. 36, nº 11/12, págs. 1344-1366.
- RUIZ, J.I. (1996), «Metodología de la Investigación Cualitativa», Bilbao. Universidad de Deusto.
- SÁNCHEZ-FRANCO, M.J. y ROLDÁN, J.L. (2005), «Web acceptance and usage model: A comparison between goal-directed and experiential web users», *Internet Research*; vol. 15, 1; págs. 21-48.
- SANTESEMASES, M. (2003), Términos de Marketing. Diccionario – Bases de datos. Ed. Pirámide. Madrid.
- SAXE, R. y WEITZ, B. (1982), «The SOCO scale: a measure of the consumer orientation of salespeople», *Journal of Marketing Research*, vol. XIX, , nº 3, págs. 343-351.
- SIMINTRAS, A., LANCASTER, G. y CADOGAN, J. (1994), «Perceptions and attitudes of Salespeople towards the overall sales job and the work itself», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, nº 7, págs. 3-10.
- SPIRO, R. y WEITZ, B. (1990), «Adaptative selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity», *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, febrero, págs. 61-69.
- VARELA, J.A. (1992), «Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas», *Esic-Market*, vol. 76, abril-junio, págs. 51-64.
- WALKER, O., CHURCHILL, G. y FORD, N. (1979), «Where do we go from here?. Some selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of industrial salesforce», en Albaum, G. y Churchill, G. (eds.), «Critical Issues in sales management: State of the art and future research needs», University of Oregon, págs.10-75.
- WEITZ, B. (1981), «Effectiveness in sales interactions: a contingency framework», *Journal of Marketing*, vol. 45, invierno, págs. 85-103.
- WEITZ, B., SUJAN, H. y SUJAN, M. (1986), «Knowledge, motivation and adaptative behavior: a framework for improving selling effectiveness», *Journal of Marketing*, vol. 50, octubre, págs. 174-191.
- WEITZ, B. y BRADFORD, K. (1999), »Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, nº2, págs. 241-254.
- WEITZ, B., CASTLEBERRY, S. y TANNER, J. (2003), *Selling. Building partnerships* (5<sup>th</sup> ed.). Irwin McGraw-Hill. New York.
- WILSON, M. (1984), *Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores*. Editorial Deusto. Bilbao.