

CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS: COMPARACIÓN DE SISTEMAS

RESUMEN

Para la realización de la evaluación y control de la fuerza de ventas nos encontramos principalmente con dos métodos básicos (Anderson y Oliver, 1987). (1) El control de resultados, ventas y costes, tiene una visión más a corto plazo. (2) El control del comportamiento se relaciona con el logro de objetivos a largo plazo. En la práctica, las empresas suelen utilizar mecanismos que combinan ambos sistemas, apareciendo el denominado control híbrido o mixto (Oliver y Anderson, 1995). El presente trabajo analiza las diferencias que estas tres filosofías del control producen según las opiniones de los jefes de equipo de venta. Para alcanzar dicho objetivo hemos realizado una investigación similar a la realizada por Oliver y Anderson (1995).

Palabras clave

Fuerza de ventas, control, resultados, comportamiento.

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.

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, 2003).

Muchos son los factores que forman la “cultura de la fuerza de ventas” y que afectan al método de evaluación de los vendedores que los jefes de venta deben aplicar (Marshall y Mowen, 1993). En primer lugar, la mayoría de las acciones de los vendedores se realizan lejos del control y observación directa del jefe de ventas. En segundo lugar, los objetivos de los vendedores pueden cambiar al modificarse los de sus clientes o los de su empresa. En tercer lugar, el comportamiento de los vendedores puede dificultar dichas tareas.

Otro aspecto a considerar es la aparición de problemas relativos al rol del vendedor, la ambigüedad y conflicto, que comprometen la lealtad del vendedor a la empresa. Además, hay que tener en cuenta que los vendedores tienen la percepción de ser más controlados de la que tienen los jefes de venta. Por último, los vendedores suelen ser el primer elemento de la empresa que sufre las acciones de los elementos del entorno (DelVecchio, 1998). 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. 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; 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).

A la vista de lo expuesto, y consecuencia de la carencia detectada en la literatura principalmente en español, el presente trabajo intenta analizar la idoneidad de un tipo de control u otro en función de la política y objetivos de la empresa; al tiempo que se investigan sus efectos sobre la profesionalidad y comportamiento del vendedor y sobre la eficacia en ventas. Para ello, se replica el trabajo de Oliver y Anderson (1995), tratando de analizar si existen diferencias entre sus resultados y los alcanzados con la presente investigación en un contexto distinto de ventas, tanto temporal como geográficamente. Así, y después de analizar las características propias de los métodos de control existentes, se lleva a cabo una investigación con 108 jefes de venta.

2.- MÉTODOS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

Tradicionalmente la dirección de ventas ha utilizado con mayor frecuencia el control de los resultados (ventas y/o costes) que el control del comportamiento de los vendedores. La razón principal de esta situación se debe a la disponibilidad para ello de una información más simple y equitativa, al menos aparentemente (Anderson y Oliver, 1987; Palmer y Pickett, 1999). El uso de mecanismos de control basados en resultados

supone la aplicación, por parte de la dirección empresarial, de un estilo de dirección *laissez-faire* en el que los vendedores deberán actuar de la forma que consideren más adecuada para alcanzar los mejores resultados, asumiendo también el riesgo de determinar su remuneración, pues habitualmente serán recompensados mediante incentivos o porcentaje sobre los resultados alcanzados (DeVecchio, 1996-b). Esto implica la necesidad de disponer de vendedores más formados y entrenados. Dada la naturaleza heterogénea del trabajo y tareas de los vendedores, el control en base a resultados reduce la resistencia de los vendedores a ser controlados (Anderson y Oliver, 1987). El “vendedor típico”, bajo un sistema de control basado en los resultados, suele estar motivado especialmente por su propio interés y, por tanto, poco comprometido con su empresa (Oliver y Anderson, 1994; Balduf, Cravens y Grant, 2002).

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987) y Oliver y Anderson (1994), los efectos que el sistema de control basado en los resultados puede tener sobre los vendedores se aprecian a diferentes niveles. La formación es vista como un coste de oportunidad, pues no están “vendiendo”, prefieren acciones de resultado inmediato, por ello tampoco les gusta trabajar con productos o clientes nuevos. Su motivación es, fundamentalmente, de tipo extrínseco y de carácter financiero (por ejemplo, las comisiones) debido a que asumen el riesgo de su trabajo y a que no están en contacto directo con su dirección. Por tanto, actúan en su propio beneficio, buscando ventas rápidas, sin planificación previa y evitando las actividades de no-venta. (Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994).

Realizar la evaluación de los vendedores mediante el análisis de sus ventas y sus costes aporta una importante información a la empresa, pero no tiene en cuenta el esfuerzo realizado por los mismos en su trabajo (Anderson y Oliver, 1987) y puede no verse traducido en cifras objetivas importantes. Por tanto, el control del comportamiento

supone realizar una valoración individual del vendedor, del desempeño en su trabajo y de otros factores que no se miden mediante ventas o ingresos. Este tipo de control supone para la dirección empresarial la necesidad de realizar un importante y continuo seguimiento de las actividades que realizan los vendedores para alcanzar sus resultados, interviniendo y cooperando de forma directa en esas tareas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002); resultando necesarios métodos más complejos y subjetivos para el control de los resultados. Para un correcto funcionamiento de este sistema es necesario que la remuneración de los vendedores se realice, principalmente, mediante un salario fijo (DeIVecchio, 1996-a).

El control de los vendedores basándose en el comportamiento permite realizar una valoración individualizada de las actuaciones de cada uno de ellos en su entorno y situación concreta de trabajo, intentando aislar los efectos que sobre los resultados ejercen determinadas variables que ellos no pueden controlar, pero que les afectan en sus acciones diarias. Se trata de un sistema paternalista en el que el jefe indica los *inputs* correctos para alcanzar los objetivos deseados (Oliver y Anderson, 1994).

De acuerdo con Oliver y Anderson (1994), esta técnica de control se basa en la definición previa, por parte de la empresa, de las acciones y tareas a realizar por los vendedores para poder alcanzar de la forma más efectiva los objetivos propuestos. Es decir, el vendedor pasa a ser un elemento más, no independiente, de la estructura empresarial. Añaden además que, la implantación de estos sistemas intenta evitar las desigualdades que afectan a los vendedores, debido a sus situaciones diferentes, que suceden con el control de los resultados. Por ello, el control del comportamiento requiere por parte de los jefes de venta de un seguimiento mayor y más directo del trabajo de los vendedores a su cargo. De este modo, concluyen que el “vendedor típico”,

bajo un sistema de control basado en el comportamiento, está satisfecho con su trabajo, comprometido con su empresa y dispuesto a realizar trabajo en equipo.

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), Jaworski y Kohli (1991) y Oliver y Anderson (1994), los efectos que el sistema de control basado en el comportamiento puede tener sobre los vendedores, se pueden apreciar a diferentes niveles. Disponen de un importante nivel de conocimientos sobre su empresa y productos, debido a la seguridad del salario fijo y a la presión de sus superiores. Están comprometidos con su empresa, dado que ésta asume el riesgo de su trabajo, y aceptan el poder de la dirección sobre sus acciones, por ejemplo, en la revisión de sus resultados. La remuneración basada en un salario fijo y ligada al control de comportamiento permite al vendedor buscar la motivación intrínseca, estando dispuesto a realizar tareas no relacionadas directamente con la venta, por ejemplo, la planificación o la resolución de problemas a los clientes. En general, se trata de vendedores más satisfechos con su trabajo y con la relación con sus superiores.

Los modelos de control básicos, resultados y comportamiento, son una aproximación a sistemas extremos de evaluación de los vendedores que en la práctica pueden ser combinados para obtener modelos “híbridos” (Jaworski, 1988; Oliver y Anderson, 1994 y 1995). Las empresas, para realizar el control de sus vendedores, pueden moverse a lo largo de un continuo resultado-comportamiento, escogiendo variables que permitan evaluar aspectos relativos a ambos aspectos. Para Ouichi (1979), la determinación del tipo de control más adecuado depende de dos variables fundamentales: (1) la posibilidad para medir los resultados de las acciones y (2) el grado de conocimiento sobre el proceso adecuado para transformar los *inputs* del proceso en *outputs* del mismo. Cuando ambas son difíciles de lograr, aparecerá un sistema de control híbrido, que se denomina “clan”.

Las principales diferencias del control híbrido, frente al de resultados y al de comportamiento, son la motivación intrínseca para realizar adecuadamente sus tareas, la importancia que los vendedores otorgan a la planificación en su trabajo, la buena aceptación de los objetivos y metas empresariales como propias del vendedor, y el mantenimiento de una relación de tipo burocrático con su empresa (Oliver y Anderson, 1995). En la tabla 1 se presentan las diferencias entre los tres sistemas de control comentados.

TABLA 1
Resultados-comportamiento vs híbrido

Características	Comportamiento	Híbrido	Resultados
Supervisión	alta	muy alta	muy poca
Importancia de la actitud y el esfuerzo en la evaluación del rendimiento	alta	muy alta	muy poca
Evaluación cuantitativa del rendimiento	poca	muy alta	alta
Importancia de los resultados frente al comportamiento	poca	igual	mucha
Importancia de los documentos escritos de trabajo	muy poca	mucha	poca
Salario fijo	mucho	igual	poco

Fuente: Adaptado de Oliver y Anderson (1995)

3.- METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

El objetivo del presente trabajo, tal como se ha comentado, consiste en analizar las diferencias entre equipos de venta que son controlados mediante sistemas básicos frente a los controlados mediante sistemas híbridos, y de esta forma poder facilitar el diseño de estrategias de evaluación y control de la fuerza de ventas para el logro de los objetivos empresariales. Dicho objetivo nos lleva a plantear la siguiente cuestión a investigar.

RQ: ¿Existen diferencias significativas entre los sistemas básicos e híbridos de control del vendedor?

Para llevar a cabo nuestro estudio procedimos, de modo similar a Anderson y Oliver (1995), a realizar un análisis cluster de la muestra para posteriormente analizar las diferencias entre ambos grupos; y ello con relación al nivel de profesionalidad, comportamiento y rendimiento del vendedor y eficacia en ventas. El objetivo de este

análisis cluster es obtener un conjunto de grupos de equipos de venta caracterizados por su nivel de efectividad, estos grupos deberán maximizar su homogeneidad interna (intragrupo) y, al mismo tiempo, ser diferentes al resto de grupos, es decir, maximizar su heterogeneidad con el resto de grupos. El método utilizado ha sido el método de Ward, dentro de los denominados de varianza, y agrupa los individuos de forma jerárquica de modo que minimiza la variación intra-grupal de la estructura formada (Mínguez y Fuentes, 2004).

3.1.- Escalas de medición

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 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* (CE) que el jefe ejerce sobre los vendedores se midió en base a la propuesta inicial de Anderson y Oliver (1987), que fue desarrollada posteriormente por Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge (1993-a), y utilizada por diversos autores en sus estudios (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001-a; Baldauf, Cravens y Grant, 2002, por ejemplo). Se trata de una escala en la que se pide a los encuestados que indiquen, en una escala de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida-Siempre", en qué grado realizan las tareas de control.

El grado de *profesionalidad* de los vendedores lo medimos mediante el análisis de sus características (CAR) y su grado de motivación (MOT) en relación al desarrollo de su actividad profesional. Los ítems de la escala se agrupan en cinco dimensiones como son la actitud, la competencia profesional, la motivación intrínseca, el reconocimiento por

parte de los demás y el comportamiento estratégico, y se utiliza una escala desde 1 “Nada en absoluto” hasta 10 “En gran medida-Siempre”, basada en las investigaciones de Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) y de Oliver y Anderson (1994).

El análisis del *comportamiento* (COMP) 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 superiores tiene un carácter fundamentalmente subjetivo. Este amplio bloque de variables está formado por aspectos relativos al conocimiento técnico, uso de la estrategia de venta adaptativa, capacidad de trabajo en equipo, planificación e las tareas a realizar, actitud durante la entrevista de venta y nivel de seguimiento de la venta. Para medir el comportamiento, solicitamos a los jefes de vendedores que valoren a su subordinados y para ello utilizamos una escala tipo Likert, desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”.

El análisis del *rendimiento* (RDO) de los vendedores permite conocer cual es su aportación a los resultados de la empresa, y es consecuencia de su comportamiento, siendo importante determinar la influencia de su propio esfuerzo por lograrlos y cual es el efecto de factores externos no controlables por los mismos (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). La aportación que los vendedores hacen a los resultados de la empresa se analizó mediante el uso de una escala tipo Likert de grado 7 que oscila desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”, basada en la desarrollada por Behrman y Perreault (1982); y que ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Spiro y Weitz (1990), Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), Suján, Weitz y Kumar (1994), Román, Ruiz de Maya y Munuera (1998) y Barker (1999).

Para el análisis de la *efectividad* se recurrió a dos grupos de ítems. El primero permite analizar la efectividad financiera (EF) del equipo en relación con su competidor más directo durante los dos últimos años y a sus propios objetivos (Cravens, Ingram,

LaForge y Young, 1993; Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1996-a; Barker 1999); estos ítems son medidos en una escala tipo Likert de grado 5, desde 1 “Mucho peor” hasta 5 “Mucho mejor”. El segundo permite conocer la efectividad del equipo de ventas según las opiniones de jefe de equipo (SV) (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001); la escala utilizada es de tipo Likert de grado 7, desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”.

3.2.- Descripción de la muestra

La población objeto del presente estudio la componen los jefes de equipos de venta de pequeñas y medianas empresas que actúan en la Comunidad Valenciana. Para la recogida de la información recurrimos a la realización de entrevistas personales con jefes de equipos de venta, pudiendo tener un mejor acceso a los jefes de equipo, al tiempo que garantizó la veracidad de la información obtenida. Este procedimiento proporcionó un total de 108 cuestionarios.

La mayoría de las empresas de la muestra analizada actúan en el sector de los bienes de consumo (42,6%) y en el de bienes industriales (30,6%); el tamaño de la fuerza de ventas es mayor en las empresas del sector servicios, especialmente en los servicios de consumo. Respecto a la variación de las ventas de las empresas los datos no muestran grandes diferencias entre los diferentes sectores de actividad (tabla 2).

TABLA 2

Perfil de las empresas

	Bienes (n = 79)		Servicios (n = 29)	
	Consumo	Industriales	Consumo	Industriales
Actividad (%)	42,6	30,6	12,0	14,8
Número de vendedores	Media = 65 Máx. = 230 Mín.= 3	Media = 99 Máx. = 678 Mín.= 3	Media = 243 Máx. = 1500 Mín.= 2	Media = 136 Máx. = 358 Mín.= 7
Variación ventas sector (%)	Media = 8 Máx. = 50 Mín.= (-3)	Media = 7 Máx. = 20 Mín.= (-12)	Media = 23 Máx. = 200 Mín.= (-2)	Media = 6 Máx. = 12 Mín.= 1
Variación ventas empresa (%)	Media = 7 Máx. = 25 Mín.= (-20)	Media = 7 Máx. = 17 Mín.= (-3)	Media = 9 Máx. = 25 Mín.= (-4)	Media = 4 Máx. = 10 Mín.= (-4)

De las características demográficas (tabla 3) de los jefes de equipo encuestados podemos indicar que casi la mitad se encuentran entre los 33 y los 39 años, su experiencia en tareas comerciales es amplia pues más del 90 % superan los cinco años, pero sólo una cuarta parte lleva más de diez años en tareas directivas. La mayoría son hombres y su formación académica es de carácter universitario en más de la mitad de los casos.

TABLA 3
Perfil de los jefes de venta

	Porcentajes (%)	Estadísticos
EDAD		
Menos de 25 años	1,9	Moda = Entre 33 y 39 años
Entre 26-32 años	20,4	
Entre 33-39 años	41,7	
Entre 40-45 años	19,4	
Más de 45 años	16,7	
GÉNERO		
Hombre	76,9	Moda = Hombre
Mujer	23,1	
EXPERIENCIA COMERCIAL		
Menos de 5 años	13,0	Moda = Entre 11 y 15 años
Entre 6-10 años	28,7	
Entre 11-15 años	35,2	
Entre 16-20 años	9,3	
Más de 20 años	13,9	
EXPERIENCIA DIRECCIÓN		
Menos de 5 años	40,2	Moda = Menos de 5 años
Entre 6-10 años	36,4	
Entre 11-15 años	14,0	
Entre 16-20 años	2,9	
Más de 20 años	6,5	
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Sin Estudios	0	Moda = Estudios secundarios
Estudios primarios	3,7	
Estudios secundarios	39,3	
Diplomatura universitaria	33,6	
Licenciatura universitaria	23,4	

Para definir el perfil de los equipos de venta (tabla 4) diremos que el sistema de remuneración de los vendedores es fundamentalmente de carácter mixto (92,8%), un 0,4 % no utiliza la remuneración variable y sólo un 2,8 % utilizan la remuneración exclusivamente fija. La variación de ventas se sitúa mayoritariamente entre el 6 y el 10 por ciento, y sólo un 3,9 % de los equipos han sufrido una disminución en sus ventas en

los últimos dos años. El número medio de vendedores que forman los diferentes equipos es aproximadamente de 9 vendedores.

TABAL 4
Perfil de los equipos de venta

	Porcentajes (%)	Estadísticos
REMUNERACIÓN FIJA		Media = 54,76 Mediana = 60 Moda = 70 Desv. Típica = 24,14 Mínimo = 0 Máximo = 100
No usada	19,4	
Menos del 75 %	61,1	
75 – 95 %	16,7	
Más del 95 %	2,8	
REMUNERACIÓN VARIABLE		Media = 55,91 Mediana = 60 Moda = 100 Desv. Típica = 31,02 Mínimo = 0 Máximo = 100
No usada	0,4	
Menos del 75 %	67,3	
75 – 95 %	12,9	
Más del 95 %	19,4	
VARIACIÓN DE LAS VENTAS		Media = 9,22 Mediana = 7,0 Moda = 7,0 Desv. Típica = 20,18 Mínimo = (-7) Máximo = (200)
Más del 10 %	18,8	
6 – 10 %	43,7	
0 – 5 %	33,6	
Descenso	3,9	
NÚMERO DE VENDEDORES		Media = 9,29 Mediana = 9,0 Moda = 7,0 Desv. Típica = 5,02 Mínimo = 2 Máximo = 35
0-5 vendedores	18,7	
6-10 vendedores	50,5	
11- 15 vendedores	22,4	
Más de 15 vendedores	8,4	

4.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tal como se ha comentado anteriormente, se ha utilizado un análisis cluster. En nuestro caso las variables a incluir en el análisis son aquellas que permiten clasificar el tipo de supervisión y evaluación implantado sobre la fuerza de ventas y las relativas al sistema de remuneración, ya que estos grupos de variables son las que permitirán determinar el tipo o filosofía de control aplicado (Anderson y Oliver, 1987). Posteriormente, y de acuerdo con Hair et al. (1999), realizamos un análisis de la varianza (ANOVA) con el objeto de analizar la significatividad de las diferencias entre los tres grupos. Para elegir el número de clusters, o grupos, observamos el dendograma obtenido y también

seguimos a Oliver y Anderson (1995), segmentando la muestra en tres grupos. La caracterización, valor medio del ítem, de los grupos puede verse en la tabla 5.

TABLA 5

Caracterización de los grupos de control (valor medio)

	CONTROL^a	Grupo 1 (n=48)	Grupo 2 (n=34)	Grupo 3 (n=26)
CE1	Revisión regular de los informes de los vendedores*	7,54	6,21	5,54
CE2	Atención a la duración de los viajes de los vendedores*	6,88	5,41	2,85
CE3	Vigilancia estrecha de los gastos de los vendedores*	7,13	6,12	3,73
CE4	Participación activa en la formación en el puesto de trabajo de los vendedores*	7,67	6,47	4,31
CE5	Dedico tiempo regularmente al entrenamiento de los vendedores*	7,15	5,65	4,08
CE6	Discute la evaluación de resultados con los vendedores*	7,88	6,32	4,96
CE7	Ayuda a los vendedores a desarrollar su potencial*	7,27	6,21	4,42
CE8	<i>Evalúa los resultados de venta de cada vendedor</i>	7,60	6,91	7,15
CE9	Evalúa el desarrollo profesional del vendedor*	7,13	6,15	3,12
CE10	Aporta información de la evaluación al vendedor*	7,27	5,18	3,62
CE11	Compensa al vendedor en función de la calidad de sus actividades*	7,23	5,79	3,65
CE12	<i>La valoración de los incentivos se basa en los resultados de ventas logrados por el vendedor</i>	7,21	6,68	6,54
CE13	<i>Recompensa a los vendedores en función de sus ventas</i>	6,83	7,18	7,50
	REMUNERACIÓN^b			
REM1	Sueldo fijo (% sobre el total de remuneración)*	74,71	35,00	1,35
REM2	Remuneración variable (% sobre el total de remuneración)*	25,29	65,00	98,65

* Diferencias significativas al 1%

^a Escala de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida-Siempre"

^b Variable continua

El grupo 1, formado por el 44,44% de la muestra, reúne todas las condiciones de la filosofía del control basado en el comportamiento. Muestra altos niveles en todos los ítems, los valores medios en la escala de 1 a 10 superan en todos los casos los 7 puntos excepto en aquellos directamente relacionados con el control de los resultados (CE2 y CE13). Respecto al sistema de remuneración, y tal como cabía esperar, este grupo utiliza en gran medida la remuneración fija puesto que así lo requiere el control del comportamiento. A este grupo lo denominaremos en adelante "Control del Comportamiento" (CC).

El grupo 2, representa el 31,48% de la muestra, muestra también las características de del control basado en el comportamiento aunque en menor medida que el grupo anterior. Por ejemplo no es tan elevada su implicación con los vendedores en la mejora de la realización de sus tareas (CE5, CE10). No obstante, presenta importantes niveles de control relacionados con los resultados, especialmente en el uso de la remuneración como variable de control. En este segundo grupo la remuneración basada en la comisión representa el 65% del total, lo que muestra la importancia del control de resultados. Estos datos nos permiten identificar a este grupo como “Control Híbrido” (CH) y así lo denominaremos.

Por último, el grupo 3, que supone el 24,08% de la muestra, parece representar a los equipos controlados mediante la evaluación de los resultados, dedicando los jefes de equipo de venta poca atención al modo de alcanzarlos, al comportamiento de los vendedores. Además, su remuneración se basa casi totalmente en la remuneración por comisiones. Por ello a este grupo lo denominaremos “Control de Resultados” (CR).

Una vez identificados los grupos, a continuación, y a fin de dar respuesta a la cuestión a investigar, analizaremos si existen diferencias significativas en estos grupos con relación a una serie de variables.

4.1.- Profesionalidad de los vendedores

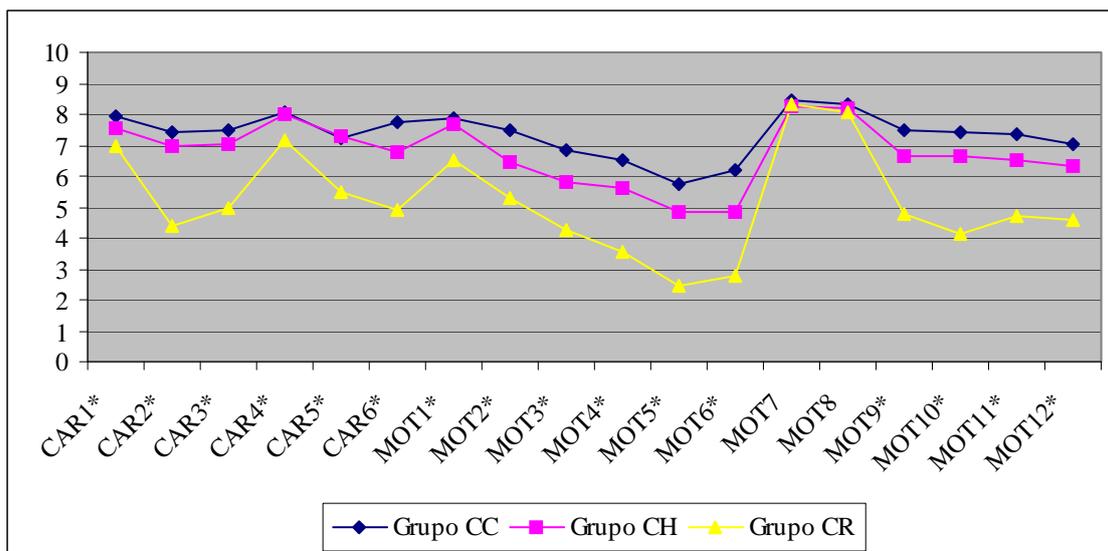
Siguiendo a Anderson y Oliver (1987), las características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que se relacionan positivamente con la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento son la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico. Así, dentro de las actitudes (CAR1 a CAR6) de la fuerza de ventas que se relacionan 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). En segundo lugar, siguiendo a Churchill, Ford y Walker (1994), podemos diferenciar entre motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas. La motivación intrínseca (MOT1 a MOT8) es de tipo personal y está directamente relacionada con el trabajo, por ejemplo la satisfacción laboral, mientras que la motivación extrínseca es ajena al trabajo en sí mismo, por ejemplo la remuneración. Por último, en el contexto de la dirección de ventas, el comportamiento estratégico (MOT9 a MOT12) puede entenderse como el desarrollo de acciones que favorezcan el logro de los objetivos individuales del vendedor y los globales de la organización de ventas (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). Tal como se observa en el gráfico 1, la mayoría de las diferencias son significativas y los resultados son mayores en los grupos con un control basado en el comportamiento (CC) y aquellos controlados bajo un sistema híbrido (CH) que cuando los vendedores son controlados en base a los resultados (CR). Estos resultados son coincidentes tanto con la primera propuesta de Anderson y Oliver (1987) al plantear sólo los métodos puros de control, como con las de Oliver y Anderson (1995) al plantear la existencia de un sistema híbrido de control de la fuerza de ventas.

En consecuencia podemos concluir que la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento, puro o híbrido, mejoran la actitud del vendedor y su grado de motivación en la realización de sus tareas profesionales.

GRÁFICO 1

Sistemas de control y profesionalidad



* Diferencias significativas al 1%

^a Escala de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida-Siempre"

Dada la similitud de resultados entre los grupos CC y CH, también analizaremos la significatividad de sus diferencias. El análisis entre CC y CH sólo muestra diferencias significativas en aspectos relacionados con la motivación intrínseca (MOT2,3 y 6) y en CAR6, los cuales muestran una mayor implicación del vendedor en mejorar su actividad profesional en el grupo control de comportamiento.

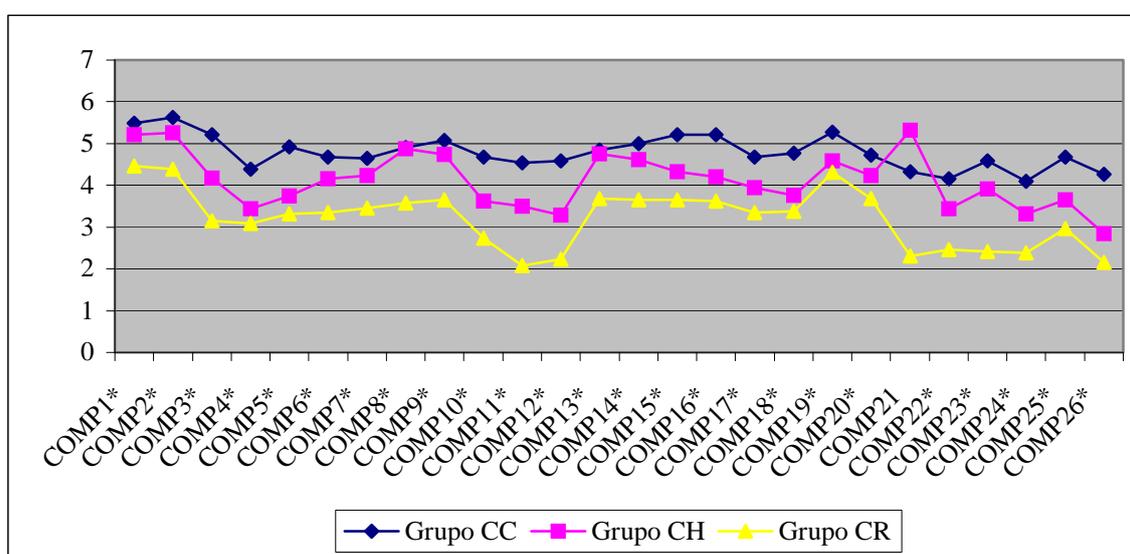
4.2.- Comportamiento del vendedor

Para Anderson y Oliver (1987), el control del comportamiento, al indicarle la empresa al vendedor cómo debe realizar su trabajo, supone para el mismo una mejor planificación de su trabajo, reduciendo el ratio de tiempo de venta-no venta y, dedicar más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes. El rendimiento del comportamiento de los vendedores, o desempeño del comportamiento, 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, Ford y Walker, 1994), tales como el conocimiento técnico de sus productos-servicios (COMP1 a COMP3), la adaptación de las técnicas de venta (COMP4 A COMP7), la capacidad para trabajar en equipo (COMP8 a COMP12), la planificación de tareas (COMP13 a COMP16), la realización de entrevistas de venta (COMP17 a COMP20) y

el seguimiento de la misma (COMP21 a COMP26) (John y Weitz, 1989; Spiro y Weitz, 1990; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993-a; 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).

GRÁFICO 2

Sistema de control y comportamiento



* Diferencias significativas al 1%

^a Escala de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Como era de esperar, los resultados del gráfico 2 muestran que todas las diferencias son significativas excepto una (COMP21), además de una mejor valoración del comportamiento de los vendedores que son controlados en base al comportamiento (CC y CH). Esta situación es consecuencia de un mayor énfasis en la supervisión y seguimiento hacia el vendedor por parte de su supervisor cuando se aplica esta filosofía de control.

Al analizar la existencia de diferencias entre CC y CH nos encontramos con un gran número de diferencias significativas (COMP3-5, 10-12, 15,16, 18, 19, 25 y 26) relacionadas básicamente con la aplicación de estrategias de venta relacional. Esta situación puede deberse a que el control del comportamiento como sistema básico,

valora en mayor medida el comportamiento para alcanzar los resultados que el logro de los mismos.

4.3.- Evaluación del rendimiento del vendedor

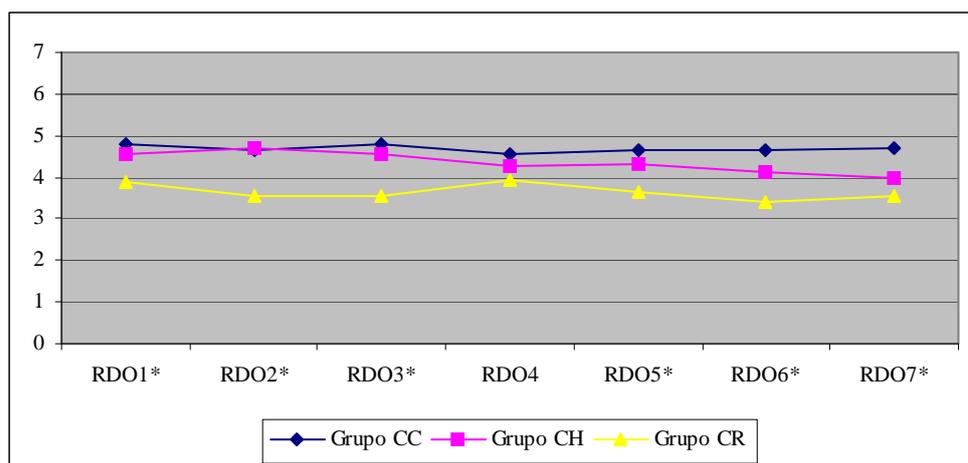
De acuerdo con Churchill et al. (1985 y 1994), Varela (1992), Grant y Cravens (1999), Baldauf et al. (2001 a y b), Piercy et al. (2001) y Román et al. (2002), entre otros, por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a los objetivos de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar. Por ello, la evaluación del rendimiento de la fuerza de ventas debe limitarse a aquellas variables de las que los vendedores son responsables o, al menos, se deben utilizar mecanismos para corregir los resultados en función de aquellas variables que no pueden controlar pero que influyen en sus resultados (Churchill, Ford y Walker, 1994; Baldauf, Cravens y Grant, 2002). En este sentido, los resultados de estudios anteriores son relativamente contradictorios. Así, por ejemplo, Oliver y Anderson (1994) encontraron una relación parcialmente negativa entre el uso del control del comportamiento y la evaluación de resultados, mientras que Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) y Piercy, Cravens y Morgan (1997) encontraron una relación positiva entre ambos.

En nuestra investigación (gráfico 3), coincidimos con estos últimos y parcialmente con Oliver y Anderson (1995), pues los equipos controlados en base al comportamiento puro (CC) o híbrido (CH) obtienen mejores resultados que los controlados en base a los resultados (CR). No obstante, la investigación de Oliver y Anderson (1995) mostraba mejores resultados con la aplicación del control híbrido (CH) mientras que en nuestro caso sólo es superior en un ítem (RDO2). La justificación puede encontrarse en el mayor porcentaje de remuneración basado en las comisiones en el grupo control híbrido.

La comparación entre los sistemas basados en el control del comportamiento puro (CC) o híbrido (CH) no muestra diferencias significativas al 1% entre ambas filosofías del control de la fuerza de ventas.

GRÁFICO 3

Sistemas de control y rendimiento



* Diferencias significativas al 1%

^a Escala de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

4.4.- Efectividad de la fuerza de ventas

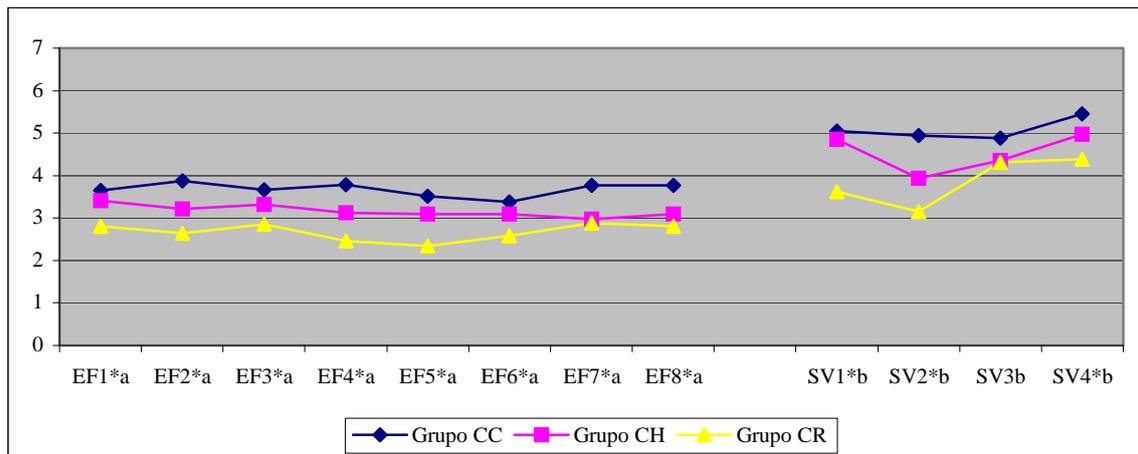
Por último, la efectividad de una organización de ventas es una evaluación global de los resultados obtenidos por la misma, o por un grupo de vendedores que aportan sus logros individuales (Churchill, Ford y Walker, 1994), y se refiere a algún indicador del resultado del que el vendedor es parcialmente responsable y que está influido también por una serie de factores no sujetos al control del mismo. Los indicadores financieros habitualmente utilizados son, entre otros, el volumen de ventas, la cuota de mercado o la contribución al beneficio (Jackson, Schalecter y Wolf, 1995; Ingram, LaForge, Schkepter, 1997). Además de los indicadores financieros, también deben tenerse en cuenta otros indicadores de la efectividad que están relacionados con la satisfacción de los clientes como, por ejemplo, el procesamiento de los pedidos o la calidad de los productos (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). Los vendedores que son controlados principalmente mediante sistemas basados en el comportamiento, están más dispuestos

a esforzarse para alcanzar los objetivos de la organización de ventas, por tanto, a ser más efectivos (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001); por su parte, aquellos que son controlados en función de los resultados tienen una visión más a corto plazo y buscan alcanzar sus propios objetivos, que pueden no coincidir con los de la organización (Anderson y Oliver, 1987).

Los resultados de nuestra investigación (gráfico 4) siguen la línea de los obtenidos por Baldauf et al. (2001), y muestran que los equipos bajo control del comportamiento (CC y CH) son más efectivos, tanto a nivel financiero como en opinión del jefe de equipo, siendo en todos los casos las diferencias significativas (excepto SV3).

GRÁFICO 4

Sistemas de control y efectividad



* Diferencias significativas al 1%

^a Escala de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor"

^b Escala de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Cuando se analizan las diferencias entre CC y CH presentan diferencias significativas los ítems efectividad financiera EF2, 4, 7 y 8, y uno (SV2) relacionado con la valoración del jefe de equipo. En todos los casos son ítems relacionados con aspectos internos del equipo, por lo que se podría concluir que el control básico del comportamiento mejora la integración de los vendedores en la organización.

7.- CONCLUSIONES

Una de las primeras conclusiones es que los responsables del control de los vendedores aplican medidas intermedias entre los sistemas puros de control de resultados y de control del comportamiento tal como afirman Oliver y Anderson (1995). La existencia de un importante número de casos clasificados como control híbrido (CH), pero más cercanos al comportamiento que a los resultados, sugiere la existencia de posiciones intermedias entre ambos extremos.

Respecto a los mecanismos de control (seguimiento, dirección, evaluación y recompensa), podemos concluir que los sistemas basados en el comportamiento presentan una mayor implicación y dedicación por parte de los encargados de dicha tarea. No existen diferencias entre el control del comportamiento y el control híbrido, aunque el enfoque híbrido supone una mayor recompensa basada en los resultados obtenidos por los vendedores, siendo la remuneración variable de un 65% del total.

Las características de los vendedores relacionadas con su grado de profesionalidad (actitud, motivación y comportamiento estratégico) también son mayores cuando se aplican mecanismos de control centrados en el comportamiento. Cuando esta filosofía de control se aplica en sentido puro (CC) el vendedor siente que forma parte de la empresa y no le importa afrontar cambios en su entorno de trabajo, seguramente debido a que es la empresa la que asume en gran medida el riesgo del trabajo de venta, no vender.

Cuando la empresa aplica el control del comportamiento, debe definir previamente las acciones adecuadas a desarrollar por el vendedor en su trabajo; además, los encargados de esta tarea se implican más en la supervisión y el seguimiento de los vendedores. Como consecuencia de esta situación, el comportamiento de los vendedores es mejor valorado que cuando se les deja actuar bajo sus propias decisiones, como ocurre al controlar sus resultados (CR). La aplicación del sistema puro de control del

comportamiento (CC) facilita la aplicación de estrategias orientadas al largo plazo y al enfoque relacional.

Respecto al rendimiento de los vendedores, sólo coincidimos parcialmente con los de Oliver y Anderson (1995). Como en su caso, el control del comportamiento produce mejores rendimientos que el control de resultados; pero a diferencia de los autores citados, el sistema puro de comportamiento (CC) obtiene mejores valoraciones que cuando se aplica el sistema híbrido (CH), aunque las diferencias no son significativas.

Una última conclusión hace referencia a la valoración de la efectividad, también en este aspecto el control del comportamiento mejora al control de los resultados. Respecto a los dos sistemas basados en el comportamiento, el sistema puro (CC) al integrar de una forma más clara y directa al vendedor en la empresa, hace que mejore la efectividad frente al control híbrido (CH).

Como implicaciones empresariales, derivadas del estudio llevado a cabo, podemos indicar que el sistema adecuado para llevar a cabo el control de los vendedores es un sistema híbrido. Por un lado, el control del comportamiento hace que el vendedor se sienta más integrado en la empresa y comparta sus mismos objetivos, algo fundamental en las estrategias de marketing relacional. Por su parte, el control de los resultados es necesario porque es la venta de los bienes lo que permite la supervivencia de la empresa. No obstante, también existen una serie de condicionantes previos a la aplicación del sistema de control; por ejemplo, si la remuneración se hace únicamente en base a las ventas obtenidas el sistema de control adecuado será el de resultados, mientras que si se desea aplicar el control basado en el comportamiento habrá que definir previamente cual debe ser dicho comportamiento.

Este trabajo de investigación presenta algunas limitaciones que hacen que las conclusiones deban ser interpretadas con cautela. En primer lugar, aunque hemos

determinado dos grupos como sistemas básicos de control, ambos incumplen algún aspecto del planteamiento inicial de Anderson y Oliver (1987). En segundo lugar, la información se recoge a nivel del jefe de equipo de ventas, los cuales están más implicados en el control del comportamiento que los niveles superiores de la dirección empresarial o que los propios vendedores. Esta segunda limitación constituye al mismo tiempo una futura línea de investigación para determinar si existen diferencias debidas al nivel jerárquico de la muestra analizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, R. (1999). "Emerging trends in sales thought and practice". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, nº 2, pp. 83-85.
- ANDERSON, E. y OLIVER, R. (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October), pp 76-88.
- 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, pp 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, pp 109-122.
- BALDAUF, A. y CRAVENS, D. (2002). "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 36, nº 11/12, pp 1367-1388.
- 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, pp 577-609.
- BARKER, A. (1999). "Benchmarks of successful salesforce performance". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 16, nº 2, pp 95-104.
- 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), pp 64-67.
- CHURCHILL, G., FORD, N. y WALKER, O. (1994). "Dirección de ventas". Promociones Jumerca. Valencia.
- 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, pp 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, pp. 241-248.
- DARMON, R.Y. (1998-b). "The effects of some situational variables on sales force governance system characteristics". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 18, nº 1, pp. 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, pp. 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, pp 100-114.
- DELVECCHIO, S. (1998). "The salespersons operating freedom". *Industrial Marketing Management*, nº 27, pp 31-40.
- 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, pp 945-957.

- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHA,, R.L. y BLANCK, W.C. (1999). *Análisis multivariante, 5ª edición*, Prentice-Hall. Marid.
- INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. SCHWEPKER, CH. (1997). “Sales management. Analysis and decision making”, 3rd. edition. Dryden Press. New York.
- JACKSON, D., SCHLACTER, J.L. y WOLFE, W.G. (1995). “Examining the bases utilized for evaluating salespeople’s performance”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, volumen XV, nº 4, pp 57-65.
- JAWORSKI, B.J. Y MACINNIS, D.J. (1989). “Marketing jobs and management controls: toward a framework” *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, noviembre, pp. 406-419.
- JAWORSKI, B.J. (1988). “Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences”. *Journal of Marketing*, Vol. 52, julio, pp 23-39.
- 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, pp 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, pp 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, pp 1-14.
- MANNING, G..L. y REECE, B.L. (1997). *Las ventas en el mundo actual (6ª 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, pp 31 47.
- MÍNGUEZ, A. y FUENTES, M. (2004). *Cómo hacer una investigación social*. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- 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,pp 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, pp 1-15.
- PALMER, T. Y PICKETT, G. (1999). “The role of menthal models in control theory: Understanding cognitive factors influencing the behaviors of salespeople”. *Journalof Marketing Theory and Practice*, vol. 7, nº 1, pp. 17-29.
- PETTIJOHN, C., PETTIJOHN, L. y D’AMICO, M. (2001). “Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction”. *Human Resource Development Quaterly*, Vol. 12, nº 2, pp 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, pp 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, pp 39-49.
- RAMASWAMI, S.N., SRINIVASAN, S. Y GORTON, S. (1997). “Information asymmetry between salesperson and supervisor: postulates fron agency and social exchange theories”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVII, nº 3, pp. 29-50.
- ROMÁN, S., RUIZ DE MAYA, S. y MUNUERA, J.L. (1998). “Formación, Rendimiento yEfectividad de la Fuerza de Ventas en las PYMES”. *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, septiembre, pp. 199-204.
- 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, pp 1344-1366.
- SPIRO, R. y WEITZ, B. (1990). “Adaptative selling: Conceptualization, mesurament, and nomological validity”. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII, febrero, pp 61-69.
- SUJAN, H., WEITZ, B.A. y KUMAR, N. (1994). “Learning orientation, working smart, and effective selling”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp 39-52.
- VARELA, J.A. (1992). “Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas”. *Esic-Market*, Vol. 76,abril-junio, pp 51-64.

ANEXO 1

PROFESIONALIDAD

CAR1	Están dispuestos a aceptar la dirección del jefe de equipo
CAR2	Cooperan como parte del equipo
CAR3	Muestran lealtad a la empresa
CAR4	Aceptan la autoridad del Jefe de Ventas
CAR5	Poseen expertas habilidades de venta
CAR6	Poseen un conocimiento detallado del producto o servicio
MOT1	Siente que cumplen con su trabajo
MOT2	Sienten un crecimiento y desarrollo personal en su trabajo
MOT3	Siente que realizan un trabajo creativo
MOT4	Sienten que son innovadores
MOT5	Están dispuestos a asumir riesgos
MOT6	Están estimulados por los cambios en su entorno de trabajo
MOT7	Son respetados por sus superiores
MOT8	Son respetados por sus compañeros
MOT9	Desarrollan las actividades de no-venta de forma efectiva
MOT10	Desarrollan actividades de apoyo a la venta
MOT11	Se centran en satisfacer las necesidades de los clientes
MOT12	Fidelizan a los clientes

COMPORTAMIENTO

COMP1	Conocimiento técnico del diseño y especificaciones del producto o servicio
COMP2	Conocimiento de las aplicaciones y funciones del producto o servicio
COMP3	Están al día de la producción y tecnología usada por la empresa
COMP4	Experimentan con diferentes técnicas de venta
COMP5	Son flexibles en sus acercamientos de venta
COMP6	Adaptan la técnica de venta a cada cliente
COMP7	Varían la técnica de venta a cada situación
COMP8	Discuten las estrategias de venta con otros compañeros
COMP9	Generan un importante volumen de ventas para el equipo
COMP10	Construyen fuertes relaciones de trabajo con otras personas de la empresa
COMP11	Trabajan en estrecha colaboración con personal de no-venta
COMP12	Se coordinan de forma adecuada con otros empleados para manejar los problemas de post-venta
COMP13	Planifican cada entrevista de ventas
COMP14	Planifican la estrategia de venta para cada cliente
COMP15	Planifican diariamente sus actividades
COMP16	Planifican la información de su territorio y clientes
COMP17	Escuchan atentamente para identificar y entender las preocupaciones reales de los clientes
COMP18	Convencen a los clientes de que han entendido sus problemas y necesidades especiales
COMP19	Comunican de forma clara y concisa en las entrevistas de venta
COMP20	Utilizan los contactos establecidos para buscar nuevos clientes
COMP21	Siguen el uso de los productos
COMP22	Controlan la entrega de los pedidos
COMP23	Gestionan las quejas de los clientes
COMP24	Realizan servicio postventa
COMP25	Colaboran en la solución de problemas
COMP26	Analizan el uso de los productos para identificar nuevos productos o servicios

(continua)

RESULTADOS

RDO1	Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa
RDO2	Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio
RDO3	Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias)
RDO4	Identifican y venden a los mejores clientes
RDO5	Realizan operaciones rentables y de larga duración
RDO6	Superan sus objetivos durante todo el año
RDO7	Rápidamente venden productos o servicios nuevos

EFFECTIVIDAD

EF1	Volumen de ventas respecto al mayor competidor
EF2	Volumen de ventas respecto a los objetivos del equipo
EF3	Cuota de mercado respecto al mayor competidor
EF4	Cuota de mercado respecto al objetivo del equipo
EF5	Rentabilidad respecto al mayor competidor
EF6	Rentabilidad respecto al objetivo del equipo
EF7	Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor
EF8	Satisfacción de los clientes en comparación al objetivo del equipo
SV1	Promedio anual de ventas por vendedor
SV2	Obtención de nuevos clientes
SV3	Nivel aceptable de renovación de vendedores
SV4	Mantenimiento de los clientes actuales