

**Pedro Canales Ronda, Inés Küster Boluda**

Universitat de Valencia

# Venta adaptable y éxito de la fuerza de ventas

Palabras clave: venta adaptable, rendimiento, efectividad, fuerza de venta

## *Adaptive selling and successful salesforce*

*Keywords: adaptive selling, performance, effectiveness, salesforce*

### Resumen

Los antecedentes históricos y el posterior desarrollo del estudio de la venta adaptable se han centrado en dos áreas principales de la investigación en ventas. Una de ellas hace alusión a los modelos del rendimiento del vendedor: la otra hace referencia a los modelos del proceso de ventas. Ambas áreas de estudio se encuentran relacionadas. Respecto a la primera, una de las contribuciones más importantes acerca del rendimiento del vendedor es la adaptabilidad del vendedor. En este sentido, el presente trabajo analiza el efecto que el comportamiento adaptable del vendedor tiene sobre el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas según la valoración de los jefes de equipo de ventas.

### 1. INTRODUCCIÓN

Podemos definir la venta personal como un proceso de comunicación interpersonal que busca satisfacer las necesidades tanto del cliente, como del vendedor y de su empresa (Weitz, Castlebery y Tanner, 1998), y que se inicia generando confianza en el potencial cliente y no termina en el momento del cierre, si no que se prolonga mediante un servicio post-venta (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Cámara y Sanz, 2001).

Resumiendo el proceso de venta formulado por Churchill, Ford, Walter, Johnston y Tanner, (2000), podemos decir que se inicia con la búsqueda de información sobre los potenciales clientes y cómo llegar a ellos; una vez ante ellos el vendedor deberá

### Abstract

*The background and subsequent development of the adaptive selling study are focused in two main sales research fields. One of them is related to the salesperson performance frameworks; and the other one is connected to the sales processes approaches. Both fields are linked. With respect with the first, one of the most relevant contributions to understand the salesperson performance is the adaptation of the salesperson. In this sense, the present paper analyses the effect of the adaptive behaviour of the salesperson on the salesperson performance and on the sales effectiveness; all of the under the field sales manager point of view.*

mostrarle que su producto satisface sus necesidades; y por último, el vendedor deberá proporcionar otros servicios posteriores a la venta.

Dadas las actuales condiciones de competitividad de la mayoría de los mercados, caracterizadas por la existencia de diferentes alternativas que satisfacen las necesidades de los clientes potenciales, es la información que el vendedor puede aportar uno de los elementos de mayor utilidad para la toma de la decisión de compra de una de las alternativas (Cámara y Sanz, 2001). Para ello, no es suficiente con que el vendedor posea un conocimiento sobre los productos o servicios que vende, también es necesario que esté capacitado para orientar esos conocimientos hacia la resolución de los problemas de sus clientes. Por tanto, tal

como afirma Donaldson (1998), el vendedor deberá ser capaz de proporcionarle al cliente la información de forma que este se concierne de la necesidad de adquirirlo, puesto que los clientes no compran productos, compran soluciones a sus necesidades concretas e individuales (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y Williams, 2001).

Siguiendo las aportaciones de Plank y Reid (1994) y Weitz, Castleberry y Tanner (1998), podemos afirmar que una parte importante de la eficacia en ventas se basa en la capacidad de los vendedores para adaptar sus mensajes a los clientes mediante una comunicación interactiva.

A la vista de lo expuesto, el presente trabajo intenta analizar el efecto que, sobre el éxito en ventas, tiene la aplicación del enfoque de venta adaptable. Frente al análisis tradicional centrado en los efectos de dicho enfoque de ventas sobre el rendimiento en ventas, la novedad y contribución del presente estudio radica en dos cuestiones básicas. Por un lado, en este estudio se considera de manera amplia el concepto de éxito en ventas (rendimiento del vendedor y efectividad de la organización), en vez de analizar únicamente el efecto del enfoque de venta adaptable sobre el rendimiento en ventas. Por otro lado, el presente trabajo se basa en las opiniones que los jefes de equipo de venta tienen respecto a dicha relación, y no en las opiniones de los propios vendedores; dotándolo de mayor objetividad. Adicionalmente, el estudio se lleva a cabo en un país donde no ha habido tradición por la investigación en este campo de estudio. Así, y tras analizar los conceptos de venta adaptable, rendimiento y efectividad, se lleva a cabo una investigación con 108 jefes de equipo de venta.

## 2. ALGUNAS REFLEXIONES CONCEPTUALES

### 2.1. Concepto de venta adaptable

Uno de los primeros intentos a la hora de establecer definiciones en este campo es el llevado a cabo por Weitz (1981), quien reseña la venta adaptable como el polo opuesto del concepto de venta 'enlatada'. El término venta 'enlatada' fue acuñado por Jolson (1973), definiéndola como aquella venta estructurada, memorizada y estandarizada en la cual el vendedor sigue un guión y memoriza su presentación de ventas. Contrariamente a esta 'conducta enlatada', Weitz (1981) propone que el vendedor puede comprometerse con un patrón de conducta único orientado a cada consumidor, lo que denomina un comportamiento adaptable. Señala que el vendedor podría incrementar su eficacia en una interacción específica mediante alteraciones en su comportamiento. Si bien el autor incluye en su estudio el comportamiento adaptable como un comportamiento de ventas que influye directamente sobre la eficacia de ventas, no da una definición explícita de lo que se entiende por venta adaptable.

Es más tarde, en el trabajo de Weitz, Sujan y Sujan (1986) donde se aporta una definición más concreta y completa acerca de la práctica de la venta adaptable. De este modo, los autores definen la misma como "... la alteración de los comportamientos de ventas durante una interacción con un cliente o a través de las interacciones con los clientes en relación a la naturaleza de la situación de ventas" (p. 175). Dicha definición es bastante similar a la proporcionada años más tarde por Ingram, LaForge y Schwepker (1992), quienes afirman que dicho enfoque de ventas es necesario en la venta profesional a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores.

En el modelo propuesto por Weitz, Sujan y Sujan (1986) se diferencia entre motivación para practicar la venta adaptable y la práctica en sí de la misma. Respecto a la primera dimensión, la motivación, los autores defienden que ésta se ve influenciada por un conjunto de características del vendedor; concretamente, la orientación hacia la recompensa intrínseca, las atribuciones de estrategia y las capacidades del vendedor<sup>1</sup>. En relación a la segunda dimensión, la práctica en sí de la venta adaptable, los autores sugieren que se ve influenciada por la dimensión anterior y que a su vez influye sobre la habilidad de conocimiento y sobre el rendimiento. En el modelo propuesto por los autores, la relación entre la práctica de venta adaptable y el rendimiento se encuentra moderada por las condiciones del entorno.

Tomando como referencia el trabajo de Weitz (1978), Spiro y Weitz (1990) caracterizan la naturaleza adaptable de la venta como aquellos comportamientos consistentes en "la recogida de información acerca del cliente, el desarrollo de una estrategia de ventas, la evaluación del impacto de estos mensajes y la realización de ajustes basándose en esta evaluación" (p. 61). Si bien los autores adoptan en su estudio la definición propuesta por Weitz, Sujan y Sujan (1986), su aportación intenta operacionalizar lo que se entiende por venta adaptable.

En línea con los trabajos anteriores, Weitz, Castleberry y Tanner (1998) y Tanner (1994) definen la venta adaptable como aquel proceso que lleva a cabo el vendedor al alterar sus presentaciones de ventas durante un encuentro de ventas o al emplear diferentes enfoques para clientes distintos, basándose en la naturaleza de la situación de ventas; siendo el objetivo último de la misma el conseguir un incremento de la probabilidad de éxito en ventas. Tanner (1994) añade que dicho proceso implica el comprender los deseos y necesidades del comprador, alterando los mensajes

<sup>1</sup> La orientación hacia la recompensa intrínseca es aquella que se presenta cuando un individuo encuentra su trabajo inherentemente recompensado (Sujan, 1986), las atribuciones de estrategia hacen alusión a la creencia del vendedor de si su trabajo es correcto o no (Sujan, 1986), y por último, las capacidades del vendedor incluyen aquellas habilidades de conocimiento y de adquisición de información.

de ventas de forma adecuada para cubrir esas necesidades e incluyendo necesidades asociadas con el estilo de comunicación y el estilo social del comprador.

Adicionalmente, los autores señalan que la venta adaptable implica que los vendedores alteren el contenido y la forma de la presentación para que los consumidores sean capaces de absorber la información relevante a su situación (Weitz, Castleberry y Tanner, 1998). En este sentido, afirman que existen distintas vías de adaptación. Así por ejemplo, el vendedor puede alterar el estilo de su presentación de ventas, su contenido o alguna combinación. Incluso Weitz, Castleberry y Tanner (1998) afirman que los ajustes o adaptaciones pueden incluir la recogida adicional de información.

Según Tanner (1994), esta noción de adaptación puede ser estudiada de diferentes formas: cambios en el comportamiento de un esquema de ventas, alteración de una estrategia. El autor concluye que la venta adaptable podría clasificarse como una adaptación de carácter táctico. A nuestro juicio, el autor está haciendo alusión a un único tipo de venta adaptable, obviando otros tipos no menos importantes.

En un intento por recoger todos los tipos de adaptación en ventas, Fine (1992) clasifica a los mismos en tres. Un primer tipo sería el ajuste táctico, donde el vendedor adapta los mensajes de la presentación de ventas durante una interacción con el cliente. Un segundo tipo sería la flexibilidad contextual, donde el comportamiento del vendedor se adapta a los distintos clientes en función de diversos contextos de ventas. Y un tercero al que denomina evolución relacional, donde el vendedor debe adaptarse al cliente a lo largo del tiempo. La propia autora identifica cada uno de estos tipos con modelos o conceptos ya existentes en la literatura al respecto. Así, el ajuste táctico aparece en el modelo ISTE de Weitz (1978), los aspectos relacionados con la flexibilidad contextual vienen recogidos en la escala ADAPTS de Spiro y Weitz (1990) y, por último, la evolución relacional se contempla en el modelo de contingencia propuesto por Weitz (1981).

Los trabajos de Weitz, Castleberry y Tanner (1992, 1998) y Tanner (1994) no difieren de forma significativa de las aportaciones anteriores, circunstancia que no debe de extrañar si consideramos que todas las definiciones han tenido como denominador común la persona de Weitz. Sin embargo, a nuestro juicio, podemos constatar la presencia de ciertas diferencias en estos últimos trabajos en relación con el que podríamos denominar 'principal'<sup>2</sup>, pues en estos últimos estudios se ha definido la venta adaptable en el marco de las presentaciones de ventas, desde un prisma más operativo a la vez que de aplicación más acotada y restringida.

En relación a los trabajos posteriores realizados en la materia que nos ocupa, podemos afirmar que, de forma mayoritaria, la literatura ha aceptado como correcta la definición propuesta por Weitz, Suján y Suján (1986). Dicha definición es perfectamente válida y creemos que así debe entenderse la venta adaptable, definiéndose en el ámbito de la motivación y práctica de un enfoque contingente en el campo de las ventas.

El presente trabajo se centra en analizar la práctica o comportamiento adaptativo que muestran los vendedores que conforman un determinado equipo de ventas. Este planteamiento sigue la línea, entre otras, de las propuestas de Fang, Palmatier y Evans (2004) en su investigación sobre la relación entre la fijación de objetivos y el rendimiento, o la realizada por Johlke (2006) al analizar el efecto de la experiencia y la formación del vendedor sobre su rendimiento.

## 2.2. El éxito en ventas

El análisis del éxito en ventas puede realizarse desde dos ópticas distintas; rendimiento y efectividad de los vendedores. Que duda cabe que tanto su medición como las variables que lo determinan, tienen un gran interés. Por un lado, el rendimiento y la efectividad del vendedor suponen o inciden sobre el rendimiento y la efectividad de la empresa para la que trabaja, por lo tanto de él depende el futuro de las empresas (Muczyk y Gable, 1987; Ingram et al., 1997; Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff y Johnson, 1999; Olson, Cravens y Slater, 2001). Por otro lado, el objetivo básico de la evaluación del rendimiento y la efectividad de los vendedores es analizar las actividades que estos desarrollan en su trabajo. Por ello, los resultados obtenidos de dicha evaluación puede o debe ser utilizada por la dirección de ventas de las empresas con diferentes propósitos (Suján et al., 1994; Ingram et al., 1997; Piercy, Cravens y Morgan, 1998): (1) Comparar el rendimiento y la efectividad con la remuneración y otros incentivos económicos que recibe el vendedor. (2) Identificar a los vendedores que merecen ser promocionados, teniendo en cuenta que un buen vendedor no tiene que ser necesariamente un buen jefe. (3) Aportar información sobre aquellos vendedores que no cumplen las expectativas de la empresa y que, por lo tanto, pueden tener que abandonar la misma. (4) Determinar las necesidades de formación para cada vendedor y para el global del equipo de ventas. (5) Proveer de información para una correcta planificación de los recursos humanos disponibles. (6) Determinar los criterios de selección adecuados para nuevas incorporaciones de vendedores. (7) Indicar a los vendedores las expectativas de su trabajo. (8) Motivar a los vendedores para que realicen adecuadamente sus tareas profesionales de venta. (9) Ayudar a los vendedores a mejorar su rendimiento, no sólo permitir su evaluación.

<sup>2</sup> El trabajo de Weitz, Suján y Suján (1986).

Pese a esta importancia, en la literatura no existe una diferenciación clara y globalmente aceptada para ambos términos. Hay autores que no los diferencian (Szymanski, 1988); y otros incluso oponen los significados, lo que para unos es rendimiento para otros es efectividad (Weitz, 1981; Walker et al., 2000); e incluso para otros el rendimiento está formado por la efectividad más la eficiencia (Homburg, Krohmer y Workman, 2003). Por ejemplo, Barker (1997) asocia el concepto de rendimiento al trabajo individual de cada vendedor y el de efectividad al conjunto de la organización, o unidad de venta; pero en otro trabajo más reciente (Barker, 2001), el mismo autor utiliza el término rendimiento para ambos casos.

De acuerdo con la literatura (ver entre otros, Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Churchill et al., 2000; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001; y Román et al., 2002), por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar, denominados factores personales. Respecto a cómo medirlo no existe un acuerdo global sobre qué variables deben considerarse (Matsuo y Kusumi, 2002), pero puede realizarse una diferenciación entre valoraciones objetivas, por ejemplo, la cuota de ventas (Churchill et al., 2000), y valoraciones subjetivas, por ejemplo, el conocimiento de las necesidades de los clientes (Jaworski y Kholi, 1991; Cravens et al., 1993 a y b; Brown y Peterson, 1994; Posdakoff y Mackenzie, 1994; Sujan et al., 1994; Babakus et al., 1996; Grant y Cravens, 1996; Kohli et al., 1998; Mackenzie et al., 1998; Piercy et al., 2001; Román y Munuera, 2003).

Por su parte, diversos autores (ver entre otros, Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Churchill et al., 2000; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001 y Román et al., 2002) definen la efectividad como aquel indicador del resultado del que el vendedor es parcialmente responsable y que viene determinado por factores

personales y además por una serie de factores no sujetos al control de los vendedores, denominados factores no-personales (Varela, 1992) o variables organizativas y ambientales. Estas variables, a su vez, afectan a las variables personales mediante su influencia en las tareas de organización, gestión y dirección de los departamentos de venta en las empresas (Walker, Churchill y Ford, 1977; Churchill et al., 2000). Para el cálculo de la efectividad, se ha recurrido, tradicionalmente, a la cifra de ventas aportada por el vendedor a la empresa, que aunque de fácil aplicación, deja sin tener en cuenta los factores ajenos al vendedor y otras variables importantes para el marketing de relaciones, como las relativas a la satisfacción de los clientes gestionados por el vendedor (Futrell, 2003). Para hacer frente a esta situación, algunos autores plantean comparar los resultados del vendedor con los objetivos de la empresa (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Cravens, LaForge, Pickett y Clifford, 1993; Grant y Cravens, 1999) y compararlos incluso con los resultados de la competencia (Babakus et al., 1996).

### 2.3. El enfoque adaptativo y el éxito en ventas

Existe gran unanimidad entre los teóricos del tema<sup>3</sup> en señalar que dicho enfoque de adaptación del vendedor nace como medio para explicar la eficacia en ventas. Así, y de acuerdo con Boorum, Goolsby y Ramsey (1998), la idea principal que subyace bajo el mismo es que el rendimiento en ventas viene determinado por la habilidad del vendedor para crear y modificar los mensajes a través de una comunicación interactiva con los consumidores. En este sentido, la relación entre rendimiento en ventas y enfoque adaptable queda constatada desde un punto de vista teórico. Al mismo tiempo, y tal y como recoge el cuadro 1, son diversas las investigaciones empíricas que han constado la existencia de una relación significativa entre enfoque de ventas adaptativo y éxito en ventas.

<sup>3</sup> Entre otros, Fine (1992), Weitz, Castleberry y Tanner (1992 y 1998), Blackshear y Plank (1994), Plank y Reid (1994), Plank y Greene (1996), Boorum, Goolsby y Ramsey (1998).

**CUADRO 1 . Estudios relativos a la relación venta adaptable-resultado en ventas**

AUTORES	ASPECTO ESTUDIADO	ESCALA MEDIDA	CONTRASTE RELACIÓN V. ADAPTATIVA-RESULTADO
Weitz (1981)	Eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Weitz, Sujan y Sujan (1986)	Rendimiento/eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Sujan, Sujan y Bettman (1988)	Eficacia en relación a la evaluación subjetiva supervisor inmediato	Propia (1 ítem)	Relación positiva significativa
Szymanski (1988)	Eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Anglin, Stolman y Gentry (1990)	Rendimiento en relación a cuota de ventas, venta por territorios y medidas subjetivas	Behrman y Perreault (1982) y Jackson et al. (1983) (11 ítems)	Relación positiva significativa
Spiro y Weitz (1990)	Rendimiento.	Propia (2 ítems)	Resultado no concluyente: Relación positiva significativa con auto-evaluación. No relación con evaluación del director.

Szymanski y Churchill (1990)	Éxito ventas en relación a auto-evaluación y evaluaciones del superior inmediato.	Propia (1 ítem objetivo) (5 ítems subjetivos)	Relación positiva significativa para determinados aspectos.
Vink y Verbeke (1993)	Rendimiento	No utilizada	No hay relación (no contrastada).
Blackshear y Plank (1994)	Objetivos globales. Objetivos de ventas. Objetivos de visitas. Cuota de mercado.	Propia (4 ítems)	Relación positiva no significativa
Knowles, Grove y Keck (1994)	Eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada
Sujan , Weitz y Kumar (1994)	Eficacia/rendimiento	Behrman y Perreault (1982) (5 ítems) medidas subjetivas (2 ítems)	Relación positiva significativa
Plank y Reid (1994)	Rendimiento/eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada
Tanner (1994)	Rendimiento en relación al comportamiento	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Gengler, Howard y Zolner (1995)	Rendimiento	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Plank y Greene (1996)	Eficacia en términos de objetivos	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Boorum, Goolsby y Ramsey (1998)	Rendimiento	Behrman y Perreault (4 ítems) Ingresos	Relación positiva significativa
Eveleth y Morris (2002)	Rendimiento	No utilizada	Positiva
Fang, Palmatier y Evans (2004)	Fijación de objetivos	Behrman y Perreault (4 ítems)	Positiva y significativa
Johlke (2006)	Rendimiento	Behrman y Perreault (4 ítems)	Positiva y significativa

Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende del cuadro 1, se echa en falta un mayor análisis empírico e incluso un mayor grado de acuerdo a la hora de delimitar y diferenciar entre qué entienden por resultado, rendimiento y eficacia en ventas. Tras la revisión de la bibliografía realizada parece desprenderse que aquel vendedor que practica un enfoque de ventas adaptativo alcanza un mejor rendimiento en su trabajo, al tiempo que contribuye a mejorar la efectividad en ventas. No obstante, la aplicación del enfoque relacional va a suponer un mayor coste relacionado con las actividades de venta (Weitz, 1981). En base a esta situación, en el presente trabajo se enuncian dos hipótesis.

La primera hipótesis relaciona la aplicación de la venta adaptable, utilizando el vendedor tácticas de presentación de ventas diferentes para cada cliente (Weitz, Castleberry y Tañer, 1998; Tañer, 1994), de modo que logre incrementar la probabilidad de cerrar la venta, mejorando por tanto su resultado individual. Por ello, la hipótesis se presenta en los siguientes términos:

- *H1: A mayor comportamiento adaptativo del equipo de ventas, mayor rendimiento del vendedor.*

Por otra parte, la aplicación de la venta adaptable supone un cambio en la técnica de venta de la fuerza de ventas que incluye, entre otros, la recogida de información adicional de los clientes (Weitz, Castleberry y Tañer, 1998) y la adaptación de los vendedores a los clientes a lo largo del tiempo (Fine, 1992), mejorando el conocimiento que sobre las necesidades de estos

tengan los vendedores y, por tanto, incrementando la eficacia de sus acciones comerciales. Por tanto, planteamos la segunda hipótesis en los siguientes términos:

- *H2: A mayor comportamiento adaptativo del equipo de ventas, mayor efectividad en la organización de ventas.*

### 3. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MUESTRA

Tal y como se ha indicado en líneas previas, el objetivo principal del presente estudio se centra en analizar si la aplicación, en opinión del jefe de equipo de venta, de una orientación hacia la venta adaptable influye en el rendimiento de los vendedores y/o en la efectividad de las organizaciones.

El presente estudio se centra en los jefes de equipo de venta cuyo territorio de ventas se enmarca dentro de una zona geográfica determinada. De acuerdo con Pelham (1993) y Greenley (1995), aquellos que dirigen y controlan, como los jefes de equipo, poseen la información suficiente y fiable relacionada con la empresa. Estos empleados poseen información relacionada con la toma de decisiones, la eficiencia y el entorno. Y este hecho es especialmente cierto en empresas pequeñas y medianas (Pelham, 1993).

Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas personales con jefes de equipo de venta. El uso de entrevistas personales proporcionó un mejor acceso a los jefes de venta y mejoró la veracidad de la información. Se empleó el muestreo no

probabilístico por conveniencia, debido a la dificultad para disponer de información de contacto con los mismos, lo que permitió conseguir 108 cuestionarios válidos (error muestral  $\pm 9,2\%$ ).

Siguiendo las recomendaciones de Cravens et al (1993) y Ruiz (1996), en la elaboración definitiva del cuestionario se consideraron 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, así como 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.

### 3.1 Medición de las variables

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 utilizados en el cuestionario pueden verse en el Apéndice 1). Tal y como se comenta a continuación, todas las escalas han sido ampliamente empleadas y sus propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) han sido testadas a lo largo de la literatura.

El análisis de la *venta adaptable* (VA), fue desarrollado originalmente por Spiro y Weitz (1990); y ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Barker (1999), Baldauf et al. (2001-a) y Baldauf et al. (2002), entre otros. La escala utilizada consta de cuatro ítems, con una escala tipo Likert de grado 7 que oscila desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”. Tal como se ha comentado anteriormente, hemos utilizado la dimensión de la práctica de la venta adaptable pues, siguiendo el modelo propuesto por Weitz, Suján y Suján (1986), esta dimensión es la que influye sobre el rendimiento de manera directa.

El análisis del *rendimiento* de los vendedores (RDO) permite conocer cuál 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 cuál es el efecto de factores externos no controlables por los mismos (Baldauf et al., 2002). La aportación que los vendedores hacen a los resultados de la empresa se analiza mediante el uso de 7 ítems, con 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 et al. (1993), Suján et al. (1994), Román et al. (1998) y Barker (1999).

Para el análisis de la *efectividad* en la organización de ventas se ha recurrido a dos grupos de ítems. El primero (EF) permite analizar

la efectividad financiera del equipo en relación con su competidor más directo durante los dos últimos años y a sus propios objetivos (Cravens et al., 1993; Babakus et al., 1996-a; Barker 1999). El segundo (SV) permite conocer la efectividad del equipo de ventas según el supervisor (Baldauf et al., 2001-a).

La efectividad financiera de la fuerza de ventas hace referencia a aspectos relacionados con las ventas, la rentabilidad de las mismas y con la satisfacción de los clientes. En total son 8 ítems, medidos en una escala tipo Likert de grado 5, desde 1 “Mucho peor” hasta 5 “Mucho mejor”, basada en los estudios anteriores de Cravens et al. (1993), Babakus et al. (1996-a) y que ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Cravens et al. (1993); Baldauf et al. (2001-a) y Baldauf et al. (2002). Dicha escala permite conocer la situación de la organización de ventas respecto a los competidores y respecto a su propios objetivos, por tanto se trata de una medida de la efectividad relativa (Baldauf et al., 2001-a).

Por su parte, la satisfacción del jefe de ventas con el equipo de ventas permite medir la efectividad de la fuerza de ventas desde el punto de vista del supervisor. Basada en el estudio de Baldauf et al. (2001-a), la escala utilizada está formada por 4 ítems en una escala tipo Likert de grado 7, desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”.

Para la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas se han seguido varias fases. En una primera se calcularon las correlaciones ítem-total de forma aislada para cada escala utilizada en el cuestionario. De acuerdo con Saxe y Weitz (1982), se eliminaron aquellos ítems con un valor inferior a 0,35, para posteriormente, siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio, profundizar en el proceso de depuración de las escalas y evaluar su dimensionalidad. Seguidamente, tras depurar las escalas, se calculó la consistencia interna de cada una a través de los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988) –el alfa de Cronbach y/o la varianza extraída y la fiabilidad compuesta en su caso. Por último, hemos comprobado la validez de constructo (convergente y discriminante) de las escalas. La validez convergente analiza mediante el valor estadístico t-student para cada ítem estudiado a través del análisis factorial confirmatorio realizado, exigiéndose un valor de las cargas estándar superiores a 0,5 y significativas; para analizar la validez discriminante hemos analizado si las escalas representan conceptos sustancialmente diferentes, para lo cual calculamos las correlaciones entre cada par de escalas, luego se elevan dichas correlaciones al cuadrado y se comprueba si son inferiores al índice de varianza extraída (V.e.) de cada una de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988).

Para la realización de lo análisis factoriales confirmatorios se recurrió al paquete estadístico LISREL 8.30, empleando el método de máxima verosimilitud y utilizando como matriz de entrada la de varianzas-covarianzas, solicitando la solución estandarizada (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

En el proceso de depuración de los ítems de las escalas, tras la primera estimación del análisis factorial confirmatorio, se han tenido en cuenta tanto la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor de la t superior a 1,96) como el porcentaje de varianza que explican de la variable latente (se recomienda que sea superior a 0,5). El programa proporciona unos índices de modificación calculados para cada relación no estimada y cuyo valor corresponde aproximadamente a la reducción en la chi-cuadrado que se obtendría si el coeficiente fuese estimado (Hair et al., 1999). Asimismo, los residuos estandarizados representan las diferencias entre la matriz de covarianzas observada y la matriz estimada por el programa, por lo cual, la existencia de valores residuales superiores a +/- 2,58 indicará un error de predicción significativo para un par de indicadores.

Por otro lado, la calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada observada con la que se predice mediante el modelo propuesto (matriz estimada). Puesto que la bondad del ajuste de los modelos estimados a partir de las ecuaciones

estructurales no es descrita por un sólo test estadístico, es necesario la combinación de varias medidas para determinar la fortaleza de la predicción de los modelos (Hair et al., 1999). Tal como indican Hair et al. (1999), los indicadores habitualmente utilizados en la literatura se pueden dividir en dos grupos. Un primer grupo lo forman aquellas medidas que evalúan el ajuste absoluto, y que son: estadístico chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), índice de bondad del ajuste (GFI), residuo cuadrático medio (RMSR), error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). El segundo grupo está formado por los estadísticos que evalúan el ajuste incremental, es decir el ajuste comparativo respecto a un modelo base, y que son: índice de ajuste comparado (CFI), índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) y el índice de Tucker-Lewis o índice de ajuste no normado (NNFI). Siguiendo a Hair et al. (1999), se considera que existe un buen ajuste del modelo cuando el test de la chi-cuadrado es no significativo, los índices RMSR y RMSEA no superan el valor 0,08 y los índices GFI, CFI, AGFI y NNFI no son inferiores al valor 0,90. No obstante, el valor de alguno de estos indicadores se ve particularmente influido tanto por la bondad del ajuste como por el número de observaciones o el número de variables latentes (Anderson y Gerbing, 1988; Hair et al., 1999).

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

**TABLA 1. Evaluación de las escalas finales**

Ítem	Coefficientes estandarizados $\lambda$ (t-valor)	R2	Fiabilidad	Ajuste del modelo
VA 2	0,882 a	0,779	$\alpha = 0,929$	$\chi^2(1)=3,294$ p-value=0,07
VA3	0,964 (19,141)	0,929		GFI= 0,98 AGFI=0,882 CFI=0,992
VA4	0,936 (17,575)	0,876		RMSEA=0,146 RMSR=0,229 NNFI=0,975
RD01	0,655 a	0,429	$\alpha = 0,909$	$\chi^2(5)=7,81$ p-value=0,166
RD02	0,854 (7,54)	0,729		GFI=0,972 AGFI=0,916 CFI=0,992
RD03	0,859 (7,57)	0,738		RMSEA=0,072 RMSR=0,019 NNFI=0,984
RD05	0,828 (7,36)	0,685		
RD06	0,863 (7,59)	0,744		
EF2	0,923 a	0,853		$\chi^2(19)=62,92$ p-value=0,00
EF4	0,955 (0,064)	0,912	$\rho_c=0,876$	GFI=0,873 AGFI=0,759 CFI=0,900
EF5	0,680 (8,66)	0,463	V.e.=0,646	RMSEA=0,14 RMSR=0,079 NNFI=0,852
EF6	0,591 (7,03)	0,349		
SV1	0,791 a	0,626		
SV2	0,810 (7,81)	0,656	$\rho_c=0,805$	
SV3	0,561 (5,50)	0,314	V.e.=0,511	
SV4	0,649 (6,43)	0,422		

a Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente

### 3.2 Metodología

Para alcanzar el objetivo planteado, procedimos primero a identificar diferentes segmentos de equipos de venta en función del grado de aplicación del enfoque de venta adaptable, en opinión de sus jefes de equipo. Para ello y siguiendo las recomendaciones de Bigné (1990), realizamos un análisis cluster o de grupos. Las variables a incluir en el análisis cluster son aquellas que componen la escala de la venta adaptable, tal como se ha comentado anteriormente. 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).

Para elegir el número de grupos adecuado al estudio planteado, analizamos el dendograma y seguimos la metodología propuesta por Barker (1997), consistente en separar los equipos de venta en dos grupos y proceder a analizar si existen diferencias significativas entre ellos. Posteriormente, y de acuerdo con Hair et al. (1999), realizaremos un análisis de la prueba t-test con el objeto de analizar la significatividad de las diferencias entre los grupos con mayor y menor orientación hacia la venta adaptable según el jefe del equipo de venta.

### 3.3 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 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.

De las características demográficas 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.

Para definir el perfil de los equipos de venta 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.

## 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tal como ya se ha comentado, primero se llevó a cabo un análisis cluster para dividir la muestra en función del enfoque hacia la venta adaptable de los equipos de venta. Para elegir el número de cluster o grupos, observamos el dendograma obtenido y segmentamos la muestra en dos grupos. Posteriormente realizamos un análisis de la prueba t-test con el objeto de analizar la significatividad de las diferencias entre ambos grupos. La caracterización, valor medio del ítem, de los grupos queda recogida en la tabla 2.

**TABLA 2. Evaluación de las escalas finales**

PRÁCTICA DE LA VENTA ADAPTABLE	Grupo 1 (n=66) Grupo enlatado	Grupo 2 (n=42) Grupo adaptativo
Son flexibles en sus acercamientos de venta*	3,24	5,53
Adaptan la técnica de venta a cada cliente*	3,26	5,58
Varían la presentación de venta a cada situación*	3,32	5,60

\* Diferencias significativas al 1%. Escala de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"



El grupo 1 está formado por el 61,1% de la muestra analizada, y presenta unos niveles bajos de orientación hacia la venta adaptable. Ninguno de los ítems supera los tres puntos de media en una escala de siete, por ello se podría afirmar que se trata de vendedores que utilizan técnicas cercanas a la “venta enlatada” (Jolson, 1973).

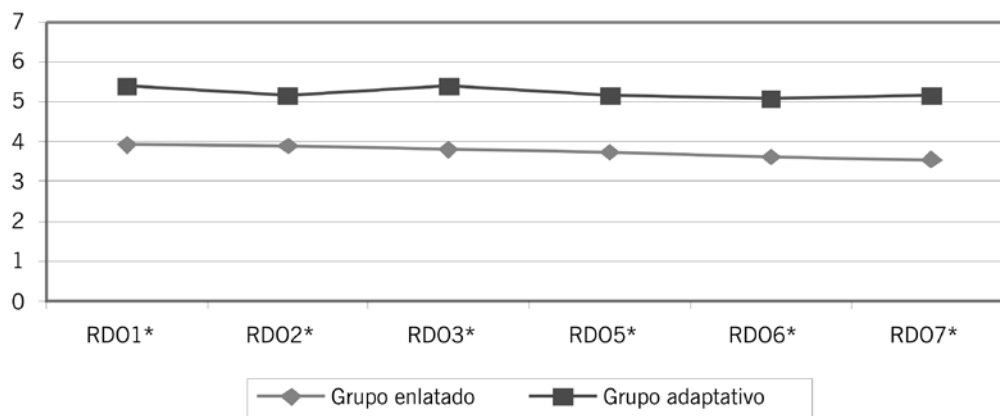
Por su parte, el grupo 2, formado por el 38,9% de la muestra, supera en todos los ítems la valoración de cinco puntos. Este grupo tiene, en opinión del jefe de equipo, una clara orientación hacia la venta adaptable en el desarrollo de sus tareas.

#### 4.1. Rendimiento del vendedor

Dado que el rendimiento del vendedor es el resultado de su comportamiento y que este viene determinado por factores que puede controlar, hemos de suponer, en línea con las conclusiones de Weitz, Castleberry y Tanner (1992, 1998) y Tanner (1994), que el rendimiento del grupo 2 (venta adaptable) será superior al del grupo 1 (venta enlatada).

En el gráfico 1 se muestran los resultados obtenidos en la comparación entre ambos grupos. Como se observa, el rendimiento del grupo 2 es superior en todos los casos al del grupo 1, siendo todas las diferencias significativas.

**GRÁFICO 1 . Venta adaptable y rendimiento del vendedor**



\* Diferencias significativas al 1%. Escala de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Este resultado puede explicarse por la mayor capacidad del vendedor que utiliza el enfoque de venta adaptable para modificar su comportamiento a cada una de las interacciones con los potenciales clientes, lo que comporta una mejor solución a los problemas de los mismos. Por el contrario, el vendedor que utiliza el enfoque enlatado tendrá mayores dificultades para hacerle entender al cliente el beneficio que su oferta le puede reportar, y por tanto, haciendo más difícil el cierre de la venta; todo ello en detrimento del rendimiento. Así pues se acepta H1.

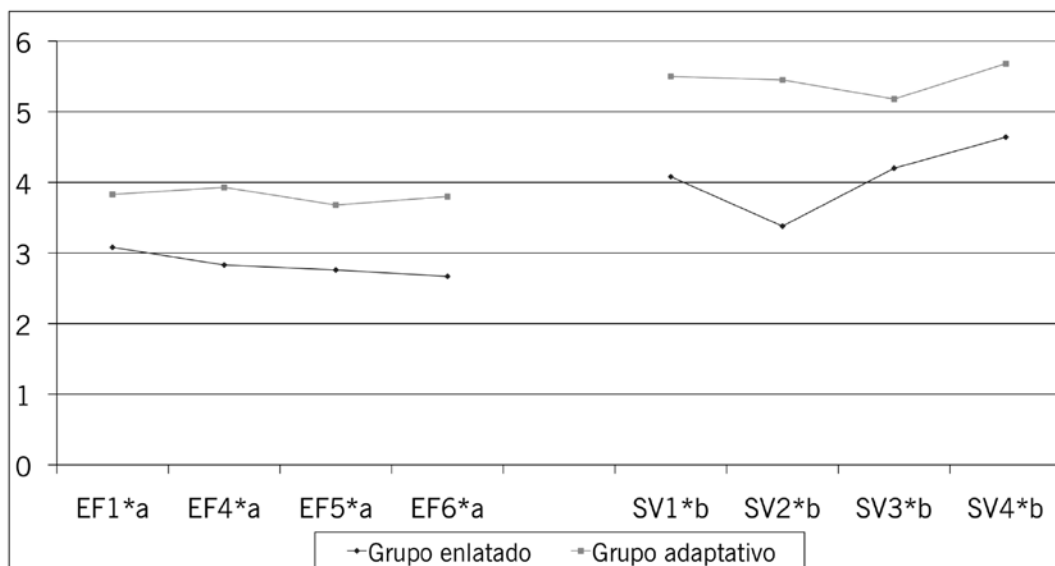
#### 4.2. Efectividad de la organización de ventas

Como ya se ha comentado en líneas previas, 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 et al., 2000). Dicha efectividad 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, Schaelecter y Wolf, 1994; 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 resultados de nuestra investigación muestran, de modo claro, que aquellos equipos formados por vendedores que practican un enfoque de venta adaptable (grupo 2) obtienen una mejor valoración que aquellos que utilizan la “venta enlatada” (grupo 1). Estos resultados se producen tanto a nivel de efectividad financiera como desde la opinión subjetiva de los jefes de equipo, tal como se muestra en el gráfico 2, siendo todas las diferencias significativas. Además, el vendedor de grupos adaptativos es más fiel a la empresa para la que trabaja y se preocupa tanto por el mantenimiento de los clientes actuales como de ampliar su cartera de clientes.

**GRÁFICO 2 . Venta adaptable y efectividad de la organización**



\* Diferencias significativas al 1%. <sup>a</sup> Escala de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor". <sup>b</sup> Escala de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

La explicación a estos resultados puede estar en que el vendedor que aplica la venta adaptable tiene en cuenta no sólo sus objetivos y los de sus potenciales clientes, también tiene en cuenta los objetivos de la organización para la que trabaja y, por tanto, también adapta su comportamiento al entorno en el que actúa, mejorando con ello su efectividad. Por tanto, se acepta H2.

5. Conclusiones, implicaciones gerenciales y limitaciones  
Si consideramos que la venta adaptable surge como medio para explicar la eficacia en ventas, que duda cabe que una de las consecuencias y ventajas de la práctica de la venta adaptable está relacionada con el resultado en ventas. Sin embargo, a nuestro juicio se echa en falta un mayor análisis empírico e incluso un mayor grado de acuerdo a la hora de delimitar y diferenciar entre qué entienden por rendimiento y eficacia en ventas. Adicionalmente, la gran mayoría de los estudios realizados para conocer la relación existente entre la venta adaptable y el rendimiento y la eficacia en ventas se han centrado en el análisis de alguno de los aspectos de la venta adaptable y no en la misma como un todo.

Ya en uno de los primeros estudios sobre la materia, Weitz (1981) señalaba que, en general, el vendedor que adapta su comportamiento a una situación de interacción específica realizará mejor la presentación de un producto como solución al problema del consumidor. Así podría esperarse que el grado de comportamiento adaptable estuviera positivamente relacionado con la eficacia en una interacción específica. Sin embargo, el

autor resalta que la eficacia de un vendedor a través de una serie de interacciones podría no estar positivamente relacionada con la adaptación ya que existe un coste asociado al comportamiento de ventas adaptable. El vendedor debe emplear tiempo durante la interacción recogiendo información acerca del consumidor. Esta información es usada en la presentación de ventas para un consumidor específico. Este tiempo empleado no está directamente relacionado a la eficacia del vendedor. Dicha eficacia podría ser mayor si se empleara más tiempo vendiendo al cliente o visitando a otros clientes. Así el autor establece que se puede plantear que el comportamiento de venta adaptable está positivamente relacionado con el rendimiento en ventas cuando los beneficios superan a los costes de adaptación. Es más, señala que es probable que ocurran tales circunstancias cuando los beneficios son elevados (p.e. grandes pedidos potenciales, oportunidad de utilizar la información en interacciones futuras anticipadas y/o elevada probabilidad de conseguir un pedido) o los costes de adaptación son bajos (p.e. bajos costes de recogida de información). Pese a estas dudas respecto a la relación entre la venta adaptable y el rendimiento y la eficacia, los resultados de nuestro estudio muestran de un modo claro que el enfoque de venta adaptable incrementa el rendimiento de los vendedores que lo emplean en su trabajo y mejora la efectividad de las organizaciones que la promueven. En relación al rendimiento, o resultado individual del vendedor, aquellos vendedores que practican la venta adaptable generan un alto margen de beneficio en la venta de productos (RDO2) y desarrollan relaciones de larga duración con los clientes

(RDO5). Respecto a la efectividad del equipo de ventas, los que practican la venta adaptable mejoran los objetivos planificados, tanto en ventas respecto al competidor más directo (EF1), como en la rentabilidad de las acciones comerciales (EF5 y EF6). Además, la valoración del supervisor o jefe de equipo de ventas (SV) es superior en todos los ítems en el caso de venta adaptable.

Los resultados de nuestro estudio permiten obtener algunas implicaciones gerenciales. En primer lugar, la venta adaptable mejora la efectividad financiera de la organización, aspecto fundamental de las empresas. En segundo lugar, los jefes de equipo de ventas consideran que los vendedores que aplican la venta adaptable son mejores en su trabajo. En tercer lugar, la

venta adaptable facilita la aplicación de estrategias de marketing relacional.

Respecto a las limitaciones de la investigación, que a su vez se convierten en futuras líneas de investigación, debemos indicar que no se analizan por separado las diferentes situaciones de venta. Por ejemplo, Weitz (1981) indica, después de una revisión de la literatura existente al respecto, que los enfoques de venta adaptable son empleados principalmente en situaciones de ventas industriales donde los productos son complejos y donde se requieren relaciones a largo plazo entre compradores y vendedores. También sería importante identificar aquellos sectores y productos que requieren de una venta adaptable.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº 3, págs. 411-423.
- BABAKUS, E., CRAVENS, D., GRANT, K., INGRAM, T. y LAFORGE, R. (1996). "Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organizations effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, nº 4, pp. 345-363.
- 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.
- BARKER, A. (1997). "Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 15, nº 6, pp. 258-264.
- BARKER, A. (1999). "Benchmarks of successful salesforce performance". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, nº 2, pp. 95-104.
- BARKER, A. (2001). "Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, nº 1, pp. 21-28.
- BEHRMAN, D. y PERREAULT, W. (1982): "Measuring the performance of industrial salespersons". *Journal of Business Research*, vol. 10, nº 3, págs. 355-370.
- BIGNÉ, E. (1990). "El análisis cluster: una aplicación a las áreas de interés de agencias de publicidad". *Esic-Market*, julio-septiembre, pp. 367-388.
- BROWN, S.P. y PETERSON, R.A. (1994). "The effect of effort on sales performance and job satisfaction". *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, pp. 70-80.
- CÁMARA, D. y SANZ, M. (2001). *Dirección de Ventas*. Madrid: Prentice Hall
- CHURCHILL, G.A. JR., FORD, N.M., WALTER, O.C., JR., JOHNSTON, M.W. y TANNER, J.F., Jr. (2000). *Sales Force Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
- 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., LAFORGE, R., PICKET, G. y CLIFFORD, Y. (1993-b). "Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, nº 1, pp. 1-14
- 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.
- DONALDSON, B. (1998). *Sales management. Theory and practice*, 2nd. Edition. Macmillan Business. Londres.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 51, (April), pp. 11-27.
- EVELETH, D y MORRIS, L. (2002): "Adaptive selling in a call center environment: a qualitative investigation". *Journal of Interactive Marketing*, vol. 16, nº 1, págs. 25-39.
- FANG, E.; PALMATIER, R. y EVANS, K. (2004): "Goal-Setting paradoxes? Trade-off between working hard and working smart: the United States versus China". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, nº 2, págs. 188-202.
- FINE, L.M. (1992): "Refining the Concept of Salesperson Adaptability". *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference*, Allen et al. Eds.; Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 42-49.
- 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, (January), nº 1, págs. 47-66.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante, 5ª edición*, Prentice-Hall. Madrid.
- HOMBURG, CH., KROHMER, H. y WORKMAN, J. (2004). "A strategy implementation perspective of market orientation". *Journal of Business Research*, vol. 57, nº 12, págs. 1331-1340..
- INGRAM, T.N.; LAFORGE, R.W.; y SCHWEPKER, C. H. (1992). *Sales Management Analysis and Decision Making*. Third Edition. New York: The Dryden Press.
- INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. y SCHWEPKER, C. H. (1997). "Sales management. Analysis and decision making", 3rd. edition. Dryden Press. New York.
- INGRAM, T.N.; LAFORGE, R.W.; AVILA, A.; SCHWEPKER, C.H.; y WILLIAMS, M.R. (2001). *Professional Selling. A Trust-Based Approach*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- 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.
- 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.



- JOHLKE, M. (2006): "Sales presentation skills and salesperson job performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, nº 5, págs. 311-319.
- JOLSON, M. A. (1973): "Should the Sales Presentation be Fresh or Canned?". *Business Horizons*, October, pp. 81-86.
- KOHLI, A.K., SHERVANI, T.A. y CHALLAGALLA, G.N. (1998). "Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors". *Journal of Marketing Research*, vol. XXXV, mayo, pp. 263-274.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y AHEARE, M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance". *Journal of Marketing*, Vol. 62, julio, pp.87-98.
- MATSUO, M. y KUSUMI, T. (2002). "Salesperson's procedural knowledge, experience and performance. An empirical study in Japan". *European Journal of Marketing*, vol. 36, nº 7/8, pp. 840-854.
- MÍNGUEZ, A. y FUENTES, M. (2004). *Cómo hacer una investigación social*. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- MUCZYK, J.P. y GABLE, M. (1987). "Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system ". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, volumen VII, mayo, pp. 41-52.
- OLSON, E., CRAVENS, D. y SLATER, S. (2001). "Competitiveness in sales management: a marriage of strategies". *Business Horizons*. Vol. 44, nº 2, pp. 25-30.
- 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.
- PIERCY, N., CRAVENS, D. y MORGAN, N. (1998). "Salesforce performance and behavior-based management processes in business-to-business sales organizations". *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 1/2, pp. 79-100.
- 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.
- PLANK, R. E. y REID, D.A. (1994): "The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, n. 3 (Summer), pp. 43-56.
- PODSAKOFF, P.M. y MACKENZIE, S.B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, agosto, pp. 351-363.
- RICH, G., BOMMER, W., MACKENZIE, S., PODSAKOFF, P y JOHNSON, J. (1999). "Methods in sales research: Apples and apples or appels and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, nº 4, pp. 41-52.
- 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.
- ROMÁN, S. y MUNUERA, J. L. (2003). "Conceptualización y medición del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas". *Esic-Market*, nº 114, pp. 23-42.
- RUIZ, J.I. (1996): "Metodología de la Investigación Cualitativa". Bilbao. Universidad de Deusto.
- 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.
- SPIRO, R.L. y WEITZ, B.A. (1990): "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research*, vol. 27 (February) pp. 61-69.
- SUJAN, H. (1986): "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation". *Journal of Marketing Research*, vol. 23 (February), pp. 41-49.
- 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.
- SZYMANSKI, D. (1988). "Determinants of selling effectiveness: The importance of declarative knowledge to the personal selling concept". *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, pp. 64-77.
- TANNER, J.F. (1994): "Adaptive Selling at Trade Shows". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, n. 2 (Spring), pp. 15-23.
- VARELA, J.A. (1992): "Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas". *Esic-Market*, vol. 76, abril-junio, págs. 51-64.
- WEITZ, B.A. (1978): "The Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making". *Journal of Marketing Research*, vol. 15 (November), pp. 501-516.
- WEITZ, B.A. (1981): "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework". *Journal of Marketing*, vol. 45 (Winter), pp. 85-103.
- WEITZ, B.A.; Castleberry, S.B.; y Tanner, J.F. (1998). *Selling: Building Partnerships*. Boston: Richard Irwin, Inc.
- WEITZ, B.A.; SUJAN, H.; y SUJAN, M. (1986): "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness". *Journal of Marketing*, n. 50 (October), pp. 174-191.

ANEXO I.- Cuestionario-Escalas definitivas (En cursiva, ítems eliminados)

**Venta adaptable.** Valore el comportamiento de sus vendedores en una escala de 1 a 7, siendo 1 "Necesita mejorar" y 7 "Excepcional".

VA1 *Experimentan con diferentes técnicas de venta*

VA2 Son flexibles en sus acercamientos de venta

VA3 Adaptan la técnica de venta a cada cliente

VA4 Varían la técnica de venta a cada situación

**Rendimiento.** Valore los siguiente aspectos en una escala de 1 a 7, siendo 1 "Necesita mejorar" y 7 "Excepcional".

RD01 Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa

RD02 Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio

RD03 Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias)

RD04 *Identifican y venden a los mejores clientes*

RD05 Realizan operaciones rentables y de larga duración

RD06 Superan sus objetivos durante todo el año

RD07 *Rápidamente venden productos o servicios nuevos*

**Efectividad de la organización de ventas.** Indique cuál ha sido su situación durante los últimos 24 meses respecto a los siguientes aspectos en una escala de 1 a 5, siendo 1 "Mucho peor" y 5 "Mucho mejor".

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*

**¿Cuál es su nivel de satisfacción con los vendedores de su equipo?,** indique su valoración en una escala de 1 a 7, siendo 1 "Necesita mejorar" y 7 "Excepcional".

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