



Universia Business Review

ISSN: 1698-5117

ubr@universia.net

Portal Universia S.A.

España

Kuster Boluda, Ines; Canales Ronda, Pedro  
Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio  
Universia Business Review, núm. 9, primer trimestre, 2006, pp. 42-57  
Portal Universia S.A.  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300903>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica


Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio



42

**Ines Kuster Boluda**  
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universitat de València  
  
Ines.kuster@uv.es



**Pedro Canales Ronda**  
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universitat de València  
  
Pedro.canales@uv.es

## Evaluation and Control of Salesforce: an exploratory analysis

### INTRODUCCIÓN

Se puede afirmar que el control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción del cliente.

Siguiendo el trabajo de Anderson (1995), existen ciertas 'megatendencias' que se han producido en el entorno y que han afectado de manera específica al ámbito de la venta personal: compradores más expertos y exigentes, y consiguiente crecimiento de las expectativas del cliente; influjo de las mujeres y minorías en las ventas; microsegmentación de los mercados domésticos multiculturales; rápidos avances en las telecomunicaciones y tecnologías informáticas; equipos de venta de productos de consumo más pequeños; incremento de los costes de la venta personal y el cambio hacia alternativas de marketing directo; intensidad de la competencia; y globalización de los mercados. Así, y fruto de estos cambios, nos encontramos ante una venta distinta a la de hace unos años. Frente a este panorama, se puede afirmar que para que la fuerza de ventas tenga éxito, ésta deberá llevar a cabo nuevas tareas y funciones que incluyen, entre otras, el trabajar de forma coordinada con miembros de otras áreas funcionales, mantener relaciones estrechas con los clientes, desarrollar habilidades que le permitan obtener información de sus clientes y poder crear ventajas competitivas en el largo plazo (Ingram et al, 2001). Será tarea de la dirección de ventas velar por que dichas tareas sean llevadas a cabo, alcanzándose los objetivos marcados por la empresa y consiguiendo la satisfacción y lealtad de los clientes.

Al mismo tiempo, estos cambios en el rol del vendedor implican determinados cambios en los sistemas de remuneración, formación y eva-

**RESUMEN DEL ARTÍCULO**

La evaluación de la fuerza de ventas es una importante tarea de los jefes de venta, sin embargo, poco se sabe respecto a las variables utilizadas. Este trabajo pretende analizar estas variables en la gran empresa española.

**EXECUTIVE SUMMARY**

Evaluating salesforce is an important task for sales manager, however little is know about what variables are used by them. This study was conducted to analyse this variables in Spanish big enterprises.



*Cabe afirmar que en la mayoría de las empresas, el control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importante a realizar dentro del departamento de ventas*

luación (Weitz y Bradford, 1999); aspectos todos ellos relacionados con la dirección de ventas. En este contexto, ¿qué variables debe controlar la dirección de ventas de la empresa? La respuesta a esta pregunta debe hacerse dentro del proceso habitual del management de cada una de ellas. De manera específica, cabe afirmar que en la mayoría de las empresas, el control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, especialmente por parte del director de ventas, debido a dos factores fundamentales. Por una parte, existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar las actuaciones futuras. En segundo lugar, el tipo de trabajo permite la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos. (DelVecchio, 1998; Balduf, Cravens y Grant, 2002; Cravens, Lassk, Low, Marshall y Moncrief, 2004).

Por tanto, la elección de una forma y tipo de control puede llegar a condicionar el éxito del mismo; y en última instancia el éxito de la empresa. En este ámbito, tradicionalmente, la dirección de ventas puede optar por dos sistemas opuestos, pero complementarios, para realizar las tareas de control: control de resultados y control del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987; Canales y Torán, 1998). En el presente trabajo intentamos analizar la realidad empresarial de la empresa española dentro del contexto descrito. Para ello, y después de una breve descripción de los tipos de control más frecuentes, efectuamos un estudio exploratorio en el cual seguimos una metodología similar que la empleada por Jackson, Schalacter y Wolf (1995), quienes analizan el tipo de variables utilizadas por las empresas en el control de los vendedores. Con el fin de incrementar el conocimiento sobre el tema de estudio, además de analizar el uso, deseamos conocer la importancia concedida a los diferentes tipos de control.

### **CONTROL DE RESULTADOS VERSUS CONTROL DE COMPORTAMIENTO**

#### **El control de los resultados**

De manera global, los sistemas de control 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; si bien cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. Para llevar a cabo este tipo de control, las empresas hacen uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios netos alcanzados, el número de pedidos y otros (Ingram, LaForge y Schwepker, 1997). A continua-

ción, y de manera más detallada, se comentan las ventajas y limitaciones de este tipo de control.

Entre las múltiples ventajas que la literatura apunta para el control basado en los resultados, Anderson y Oliver (1987) y Cravens et al, (1993) enuncian las siguientes. Así, requieren de una supervisión escasa y poco directa, lo cual facilita la tarea del responsable debido a que los vendedores están físicamente lejos del mismo y en constante movimiento. Adicionalmente, se trata de un sistema de control que permite incrementar la motivación económica de los vendedores, el que no alcanza los objetivos no es recompensado.

Entre las desventajas, los autores afirman que son consecuencia del funcionamiento del vendedor que actúa como si de una empresa independiente se tratara. Los vendedores centran sus esfuerzos en aquellas actividades, de las que esperan obtener beneficios a corto plazo, descuidando en muchos casos aquellas que les permiten crear relaciones a largo plazo con los clientes. No dedican el tiempo necesario a realizar tareas de no venta, pero fundamentales para realizar las mismas, por ejemplo búsqueda de nuevos clientes o presentación de nuevos productos. Para corregir estas desventajas la dirección de la fuerza de ventas puede utilizar múltiples indicadores de los resultados alcanzados, pero esto puede acabar complicando en exceso el sistema de control, haciéndolo poco operativo.

### **El control del comportamiento**

Consecuencia de las características del entorno, y tal y como afirman Simintras, Lancaster y Cadogan (1994), el vendedor se convierte en uno de los elementos clave de la supervivencia de la empresa, actuando de nexo de unión entre la empresa y su clientes. Esta situación está provocando que las tareas tradicionales del vendedor, centradas básicamente en vender, se vean reorientadas a la consecución de objetivos a largo plazo, en órbita con el marketing de relaciones (Küster, 2002). Es por ello, que las empresas están concediendo una creciente importancia a la necesidad de controlar comportamientos más que resultados a corto plazo. Así, entre las variables empleadas por las empresas por controlar el comportamiento caben destacar: número de visitas, gestión del tiempo y otros (Dalrymple y Cron, 1998).

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987) y Cravens et al (1993), la principal ventaja del control del comportamiento radica en la posibili-

#### **PALABRAS CLAVE**

Fuerza de ventas, control de ventas, control de resultados, control del comportamiento.

#### **KEY WORDS**

Salesforce, sales control, outcome control, behavior control

*Las tareas tradicionales del vendedor, concentradas básicamente en vender, se están reorientando a la consecución de objetivos a largo plazo*

dad que los directivos tienen de implantar unos mecanismos de actuación adecuadas a los objetivos empresariales, creando una estrategia común entre la empresa y sus vendedores tanto a corto como a largo plazo, y por ello permite dirigir el comportamiento 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. Además el control del comportamiento individual permite a los encargados del control eliminar posibles desigualdades en los resultados por motivos no achacables a los propios vendedores, e incluso, este tipo de control puede ser la única forma de poder recompensar a los vendedores en su trabajo.

Por su parte, con relación a las desventajas de este tipo de control, los autores afirman que las mismas se centran en la complejidad en el manejo e interpretación de la información necesaria, lo cual, unido a la subjetividad de alguna de las variables de control puede ocasionar una falta de credibilidad por parte de los vendedores hacia la ecuanimidad de sus supervisores.

### **El control mixto**

La elección de un tipo de control u otro estará sujeto a ciertos factores como las prioridades establecidas por la gerencia de la empresa, el tipo de producto comercializado o el tipo de cliente al que se enfrenta el vendedor.

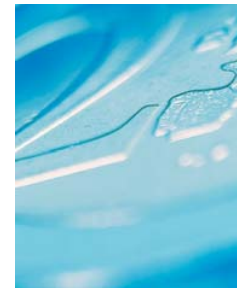
No en vano, también es frecuente en las empresas el uso de controles mixtos que se aprovechen de las ventajas de cada uno de los tipos de control comentados. A través del presente trabajo intentaremos aproximarnos al control sobre la fuerza de ventas ejercido por las empresas españolas, como tarea necesaria para alcanzar el objetivo final de toda empresa que no es otro que vender un producto que permita la satisfacción del consumidor (Bigné, Küster y Torán, 2003).

### **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Dentro del ámbito que nos ocupa, escasos han sido los trabajos de naturaleza empírica realizados por los investigadores españoles. Los motivos podemos encontrarlos en la mala imagen de la profesión, y al desconocimiento de la importancia de la función del vendedor, e incluso por ser considerado un campo no adecuado para la reflexión teórica o para la investigación (Varela, 1991).

*La elección de un tipo de control u otro estará sujeto a ciertos factores como las prioridades establecidas por la gerencia de la empresa o el tipo de producto comercializado*

Debido a la escasa literatura que analiza el tema de la evaluación y el control de la fuerza de venta de las empresas, el principal objetivo del presente trabajo está relacionado con la necesidad de examinar las variables utilizadas, por las empresas españolas, para llevar a cabo el control de su fuerza de ventas. Para alcanzar dicho objetivo, realizamos un estudio exploratorio, ya que nos permite acercarnos a la realidad empresarial, aunque relega a otro plano la generalización de los resultados. Así planteamos dos subobjetivos, uno relacionado con el análisis de las variables utilizadas por los directores de ventas españoles y otro con el nivel de importancia de dichas variables. En este sentido, para analizar el primero, partimos de un estudio llevado a cabo por Jackson, Schalacter y Wolf (1995), que analiza el tipo de variables utilizadas en el control de los vendedores, de modo que nuestro estudio supone una réplica de estudios previos. A dicho análisis añadimos el estudio de la importancia que los directores de ventas conceden al conocimiento de la información relacionada con los aspectos controlables de las tareas de los vendedores.



### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo exploratorio se realizó mediante envío de cuestionarios postales a los directores de marketing y ventas de las 800 empresas españolas con mayor volumen de facturación, según ranking de Dun & Brandstreet. La elección de grandes empresas se debe a la necesidad de contar con equipos de vendedores de un tamaño suficiente como para realizar un seguimiento completo de los mismos.

En la elaboración del cuestionario se consideraron opiniones de expertos en la materia de estudio, tanto profesionales como académicos. Al cierre de la fecha de recepción se habían recibido un total de 41 respuestas válidas, lo que supone una ratio de respuesta del 5,1 por ciento.

#### **VARIABLES ANALIZADAS**

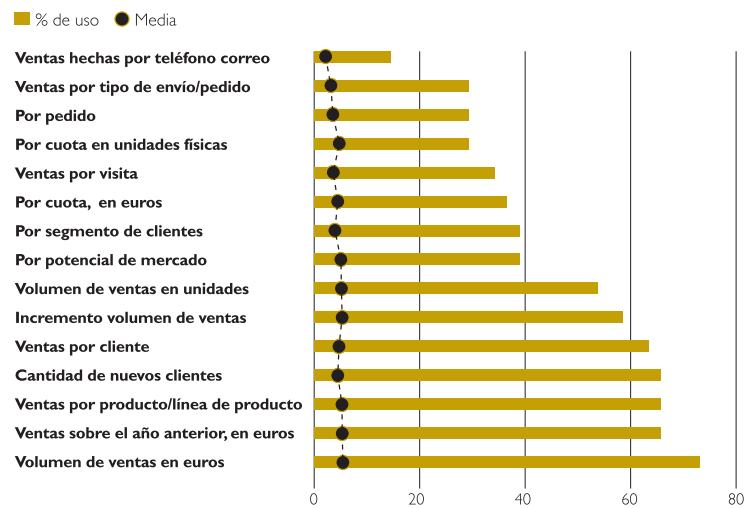
El amplio número de variables que pueden ser utilizadas en la evaluación y control de los vendedores pueden clasificarse, en variables de resultados, de comportamiento y mixtas. Siguiendo la propuesta de Jackson, Schalacter y Wolf (1995), cada uno de estos tres grupos los hemos dividido en diferentes bloques, en función del tipo de información analizada. Así, para analizar las variables relacionadas con el control de resultados se incluyeron 15 ítems para evaluar las ventas, 2 para la cuota de mercado, 6 para las cuentas-clientes, 10 para los beneficios, 6 para los pedidos y 7 para los costes de venta. Para analizar las variables referentes al control de comportamiento se recogie-

*De los diez ítems analizados en este estudio, las cifras de ventas son uno de los aspectos más importantes de la evaluación y control de los vendedores*

## EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS: ANÁLISIS EXPLORATORIO

**Gráfico 1**

Control de ventas.  
Porcentaje de uso y media.



48

ron 6 ítems para evaluar el control de visitas, 4 para la gestión del tiempo y 29 para variables cualitativas. Por su parte, el control mixto se analizó a través de 13 ítems. La valoración que los directivos de marketing o ventas realizan de los diferentes ítems analizados, con independencia de su uso o no, para realizar la evaluación y el control de sus equipos de venta, se ha medido mediante una escala de actitud tipo Likert, correspondiendo el 1 a “Nada importante” y el 7 a “Muy importante”.

### RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

A continuación, describimos cual es la situación de la evaluación y el control de los vendedores en la gran empresa española. Para realizar este análisis agruparemos la información en los diez grupos de ítems comentados y compararemos los resultados con aquellos obtenidos en el estudio previo realizado por Jackson, Schalacter y Wolf (1995).

### Ventas (Resultados)

Las magnitudes relacionadas con cifras de ventas (Gráfico 1) son uno de los aspectos más importantes en la evaluación y control de los vendedores ya que, al final, todas sus actividades deben producir unas ventas para la empresa. Destaca el control de los valores globales, especialmente el

**Gráfico 2**

Control de la cuota de mercado.  
Porcentaje de uso y media.





“Volumen de ventas en euros” que es el ítem que más empresas controlan en nuestro estudio. En la situación contraria encontramos el “Porcentaje de ventas hechas por teléfono o correo”, pero pese a ello en nuestro caso es más utilizado que en el estudio de Jackson, Schalacter y Wolf (1995) (14,63% frente a 1%), debido seguramente a la aplicación de nuevos y más modernos sistemas de control informatizados.

La valoración media de los diferentes ítems es de 4,4 puntos, con la mayoría de ellos por encima de cuatro puntos y medio en una escala de siete puntos, excepto el ítem “Porcentaje de ventas hecho por teléfono o correo”, lo cual confirma el escaso interés que parece despertar su control por parte de las empresas.

Tabla 1. Nivel de importancia, valor medio

Control de resultados	Ventas (15 ítems)	4,44
	Cuota de mercado (2 ítems)	5,31
	Cuentas-Clientes (6 ítems)	4,52
	Beneficios (10 ítems)	4,83
	Pedidos (6 ítems)	3,87
Control de comportam.	Gastos (7 ítems)	4,13
	Visitas (6 ítems)	3,96
	Gestión del tiempo (4 ítems)	4,49
Control mixto	VARIABLES CUALITATIVAS (29 ítems)	4,89
	(13 ítems)	3,69

Escala de 1 “Nada importante” a 7 “Muy importante”

### Cuota de mercado (Resultados)

El control de la cuota de mercado puede realizarse analizando la cuota de mercado global de cada vendedor o analizando la cuota de mercado alcanzada por cada línea de producto. En este sentido, con relación al uso, y para ambos ítems, se observa una elevada utilización de este tipo de control (48% la cuota por línea de producto y 58% para la cuota global). En el caso del control de la cuota de mercado global, el estudio de Jackson, Schalacter y Wolf (1995) obtiene un resultado similar pues el 59% de las empresas hacia uso de este control. Sin embargo, los resultados divergen para el otro aspecto de la cuota de mercado (48% frente a 18%).

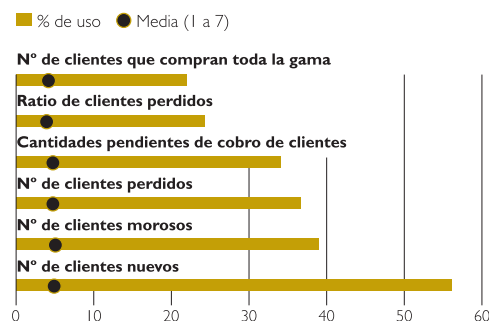
Si analizamos la importancia concedida al control de la cuota de mercado, los directores de venta encuestados les conceden una puntuación media que supera los 5 puntos sobre 7. Como se observa en la tabla 1, los directores de venta le conceden la mayor importancia a este tipo de control frente a resto de componentes del control.

### Cuentas-Clientes (Resultados)

No es un conjunto de variables muy utilizado por las empresas (Gráfico 3), tanto en nuestro estudio como en los anteriores, sólo el

Gráfico 3

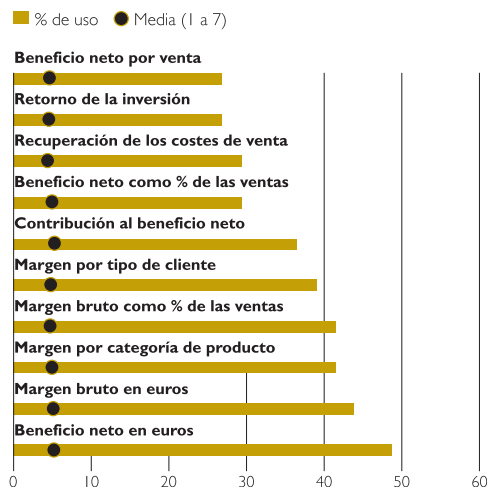
Control de las cuotas-clientes. Porcentaje de uso y media.



EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS: ANÁLISIS EXPLORATORIO

**Gráfico 4**

Control de beneficios.  
Porcentaje de uso y media.



50

control de “Número de clientes nuevos” es usado por más del cincuenta por ciento de la muestra.

Debemos destacar la mayor importancia sobre el control de “Número de clientes morosos”, frente a los estudios que nos sirven de referencia (39,02 frente a 15%), debido seguramente a que legislación de los Estados Unidos es más estricta para estas situaciones. Además la empresa americana encarga la gestión de cobro a departamentos, o empresas externas, especializadas en el tema, mientras que la empresa española suele encargárselo al propio vendedor como parte de sus funciones.

La puntuación otorgada a los ítems relativos al control del tipo de clientes es elevada, prácticamente por encima de los 4,7 puntos de media.

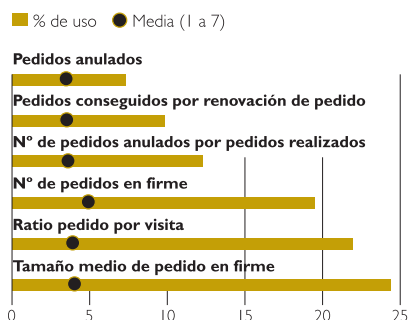
Este conjunto de variables no es muy utilizado por las empresas, tanto en nuestro estudio como en los anteriores que nos sirven de referencia, aunque su valoración media supera los 4,5 puntos.

**Beneficios (Resultados)**

El seguimiento de la contribución que los vendedores hacen al beneficio empresarial (Gráfico 4) es bastante utilizado, en sus diferentes ítems, especialmente el “Beneficio

**Gráfico 5**

Control de pedidos.  
Porcentaje de uso y media.

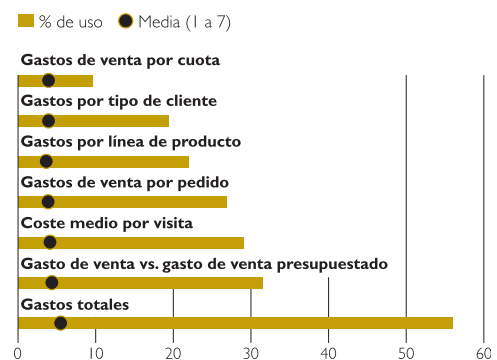


30

neto en euros” y los diferentes tipos de márgenes. Respecto a los estudios de referencia podemos destacar la mayor importancia que para las empresas españolas tiene el control de los beneficios, con independencia de la variable utilizada. Como era de esperar la valoración de los ítems que permiten evaluar la aportación al beneficio realizada por los vendedores es elevada (4,83 sobre 7), lo cual es lógico puesto que es a través de las ventas como se obtienen los ingresos y los beneficios empresariales.

**Gráfico 6**

Control de los gastos.  
Porcentaje de uso y media.



### Pedidos (Resultados)

La evaluación del rendimiento de los pedidos (Gráfico 5) no es un aspecto muy utilizado por las empresas, pues escasamente alguno de los ítems es utilizado por más del 25% de las empresas. Podemos destacar la similitud de resultados que se observa en el control global de los pedidos, medidos mediante el “Ratio pedido por visita”, o coeficiente de eficiencia, y el “Tamaño medio de pedido en firme”, ambos rondando el 25 %.

La explicación de esta situación puede deberse al mayor enfoque por el servicio, y menos a la venta, que aplican las grandes empresas en su relación con los clientes. Además muchos de los ítems analizados sólo son aplicables en algunos sectores de actividad, por ejemplo “Número de pedidos en firme”.

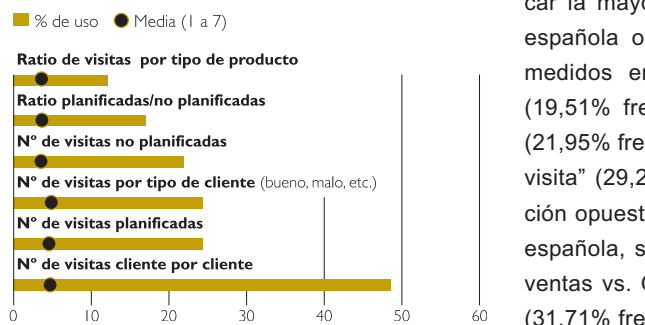
La importancia otorgada a los ítems del control de los pedidos (3,87 sobre 7), se encuentra en la zona de poco interés, excepto el “Número de pedidos en firme” que se sitúa en los cinco puntos, esto puede explicarse por la importancia que tiene para las empresas la seguridad que representa tener confirmadas sus ventas.

### Gastos de venta (Resultados)

La preocupación por los costes que suponen para las empresas las actividades realizadas por los vendedores es evidente (Gráfico 6). Destaca especialmente el control de los “Gastos totales”, dado que se incluyen como una parte más del presupuesto anual de Marketing, siendo utilizado por más del 50 % de las empresas analizadas. El resto de ítems se sitúan en la franja 20-30 % de uso, destaca el poco uso del control de “Gastos por cuota” debido a la dificultad que supone la fijación de importe de gasto para cada una de las actividades de los vendedores.

*La evaluación y el control del número y tipo de visitas realizadas por los vendedores a los clientes no es un ítem muy utilizado por las empresas*

**Gráfico 7**  
Control de visitas.  
Porcentaje de uso y media.



Respecto a las diferencias de nuestro estudio respecto a los anteriores podemos indicar la mayor importancia que la empresa española otorga al control de los costes medidos en función del tipo de cliente (19,51% frente a 3%), línea de producto (21,95% frente a 7%) o el “Coste medio por visita” (29,27% frente a 12%). En la situación opuesta, menor control en la empresa española, se sitúa el control de “Gasto de ventas vs. Gasto de venta presupuestado” (31,71% frente a 55%).

La importancia del control de los gastos producidos durante el trabajo de los vendedores se sitúa en la franja poco importante, entre los tres puntos y medio y los cuatro y medio, con un valor medio global de 4,13. Confirmando lo indicado en los porcentajes de uso del ítem “Gastos totales”, estos destacan con una valoración media de más de cinco puntos y medio.

### Visitas (Comportamiento)

La evaluación y el control del número y tipos de visitas realizadas por los vendedores a los clientes de la empresa (Gráfico 7) no son ítems muy utilizados por las empresas en ninguno de los estudios comparados, salvo el “Número de visitas cliente por cliente” que es utilizado por la mitad, aproximadamente. Este dato puede justificar el poco control de los “Gastos por tipo de cliente” (Gráfico 6), analizando el coste de vender a un cliente en función del número de visitas requerido. Nuestros resultados y los del estudio de referencia, muestran importantes similitudes y también destacables diferencias en el seguimiento de las visitas no planificadas con relación a las planificadas (17,07% frente a 3%).

Se trata de ítems poco utilizados para realizar la evaluación del trabajo de los vendedores, y su valoración es de poco importante, con una media global de prácticamente cuatro puntos (3,96), lo cual puede explicarse por la dificultad que representa el seguimiento de este aspecto del trabajo de ventas para las empresas.

**Gráfico 8**  
Control de la gestión del tiempo.  
Porcentaje de uso y media.



Se trata de ítems poco utilizados para realizar la evaluación del trabajo de los vendedores, y su valoración es de poco importante, con una media global de prácticamente cuatro puntos (3,96), lo cual puede explicarse por la dificultad que representa el seguimiento de este aspecto del trabajo de ventas para las empresas.

**Gestión del tiempo (Comportamiento)**

La distribución que los vendedores realizan de su tiempo en las diferentes tareas que deben llevar a cabo, por ejemplo desplazamientos, tareas administrativas, presentaciones de venta o tiempos muertos, son aspectos bastante controlados por las empresas (Gráfico 8), todos los ítems analizados muestran valores superiores al veinticinco por ciento. Por la facilidad en la obtención de la información destaca el importante uso del ítem “Número de visitas por día/periodo” en más de la mitad de los casos analizados. Los datos obtenidos en nuestro estudio son similares al estudio de referencia, excepto para el “Tiempo medio dedicado a visitas” (29,27% frente a 8%) debido a la importancia que la empresa española concede a las tareas de relación directa con los clientes y al menor uso de otras herramientas de contacto con los mismos, como por ejemplo el uso de teléfono.

La posibilidad de conocer la gestión que los vendedores realizan de su tiempo de trabajo es muy valorada por sus jefes, no sólo para detectar malos usos del mismo, también para intentar diseñar procesos de venta que faciliten la realización efectiva de las tareas de venta y asistencia a los clientes.

**Variables cualitativas (Comportamiento)**

Los ítems que hemos denominado “Variables cualitativas” (Gráfico 9) son un conjunto heterogéneo de variables cuya medición es realizada habitualmente por los mandos intermedios, jefes de equipo o similar, sobre la base de criterios personales y en muchas ocasiones subjetivamente.

Dada la gran diversidad de ítems el nivel de utilización es también muy variable, destacando el importante control respecto a los ítems más relacionados con las acciones de venta como “Conocimiento de

**Gráfico 9**

Control de variables cualitativas. Porcentaje de uso y media.



producto” o “Habilidades de venta”. En la situación contraria, poco uso para controlar a los vendedores, encontramos aspectos como “Grado de respeto al comercio y la competencia” o “Buena ciudadanía”. Si comparamos nuestros resultados con el estudio de referencia, encontramos que en la totalidad de los factores el uso es menor en nuestro caso. Esto es consecuencia de la dificultad que la empresa española encuentra, no tanto en la obtención de la información, sino en la conversión de dicha información en algunos parámetros que permitan definir procesos correctos de ejecución de las tareas de venta.

La importancia otorgada a estos ítems es elevada, el resultado global es el segundo más elevado con un valor prácticamente de cinco puntos en la escala de siete (4,98), sin que ningún ítem esté por debajo de los 4,3 puntos, y la mayoría por encima de cinco .

**Gráfico 10**  
Control mixto.  
Porcentaje de uso y media.



### Control mixto (Resultados y comportamiento)

Los ítems que hemos denominado “Control mixto” corresponden a un grupo de variables (Gráfico 10) que analizan aspectos relativos tanto al comportamiento como a resultados. Al igual que en el apartado anterior nos encontramos con una heterogeneidad de aspectos que provoca una elevada variación en los porcentajes de utilización para realizar las tareas de evaluación y control de los vendedores. Destaca el elevado uso los ítems “Entrega de informes solicitados”, lógico dada la importancia de la información que aporta el vendedor desde el mercado, y “Número de clientes descontentos”, que permite medir la calidad del proceso de ventas de cada vendedor. Los ítems menos utiliza-

dos son “Número de cursos hechos con proveedores” y “Número de cuotas utilizadas”. La comparación con el estudio de referencia, permite detectar un mayor uso de estos ítems en nuestro estudio, excepto para aquellos relativos a la realización de presentaciones (19,51% frente a 22%).

La puntuación obtenida por los ítems es una de las más reducidas del estudio, siendo su media global la más baja de todas, sobrepasando

escasamente los tres puntos y medio (3,69), sólo dos casos obtienen una puntuación superior a cuatro puntos y medio.

### CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente estudio, y dados los dos subobjetivos planteados, las podemos separar en dos grupos, por un lado el nivel de uso de diferentes variables relacionadas con el control y, por otro, el grado de importancia concedido a las mismas.

Respecto al primero, el nivel de uso de las variables relacionadas con el control de los vendedores, podemos concluir que, en general, las empresas analizadas utilizan en mayor medida el control de resultados, debido a que no requieren de un control directo del vendedor, facilita la motivación económica y no requiere de la previa definición, por parte de la empresa, de la forma adecuada de actuar. No obstante, la variedad de ítems utilizados no es muy amplia, de 98 ítems analizados, sólo dieciséis son utilizados por más del cincuenta por ciento de las empresas y treinta son utilizados por menos del veinticinco por ciento. Entre estos ítems más utilizados, diez corresponden a la evaluación y control de resultados, y seis son de comportamiento. Las variables más utilizadas corresponden al control de la cifra de ventas. Por su parte, es destacable el uso habitual del control del número de clientes nuevos pese a que no es muy valorado. Por su parte, el control de los gastos sólo es importante a nivel a nivel de "Gastos totales", siendo este el ítem más valorado. Los resultados obtenidos permiten enunciar la hipótesis relacionada con el menor uso del control del comportamiento referido éste especialmente a los aspectos subjetivos relacionados directamente con el proceso de venta. Si bien dicha hipótesis debería ser contrastada en futuras investigaciones, dado el enfoque relacional del marketing, consideramos necesario que desde la dirección de la fuerza de ventas se desarrollen acciones encaminadas hacia el control del comportamiento del vendedor, pues de ese modo se valorará más equitativamente su trabajo y se mejorará el servicio a los clientes.

Respecto al segundo subobjetivo, la importancia concedida a las diferentes variables relacionadas con el control, la valoración concedida a todos los ítems incluidos en la investigación es elevada (tabla 1), más del 75% de los mismos son valorados por encima de 4 puntos. No obstante, una de las principales conclusiones de nuestro estudio hace referencia a las discrepancias entre la valoración otorgada a la evaluación y control de los diferentes ítems analizados y el nivel de uso de los mismos. El motivo de esta situación parece encontrarse en la dificultad para obtener la información necesaria, y con la calidad

*Podemos  
concluir que las  
empresas  
analizadas  
utilizan en  
mayor medida el  
control de  
resultados  
debido a que no  
requiere de un  
control directo  
del vendedor*



suficiente para una correcta aplicación en la dirección de la fuerza de ventas. Por tanto, de los resultados del estudio exploratorio realizado podría hipotizarse con relación a la divergencia entre lo que debe y lo que es controlado por la dirección de ventas.

En suma, la presente investigación de carácter exploratorio pone de manifiesto un mayor control de los aspectos cuantitativos y de los aspectos relacionados con el contacto directo vendedor-cliente que en el estudio de referencia. Ahora bien, las conclusiones de nuestro estudio gozan de un carácter exploratorio, por lo que no es posible generalizar los resultados. Futuras líneas de investigación deberían ir encaminadas a intentar ampliar la muestra del estudio al tiempo que se podría investigar la existencia de diferencias significativas entre sectores de actividad en relación con las variables utilizadas por los directores de ventas para evaluar y controlar a sus equipos comerciales.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R.E. (1995). *Essentials of Personal Selling. The New Professionalism*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 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 Grant, K. (2002). "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective". *International Business Review*, vol. 11, pp. 577-609.
- Bigné, E.; Küster, I. y Torán, F. (2003). "Market Orientation and industrial salesforce: diverse measures instruments". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, nº 1, pp. 59-81.
- Canales, P. y Torán, F. (1998). "El control de los vendedores, modelo y aplicaciones". *Fórum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicadas al Marketing*, 25-27 de noviembre. Madrid.
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W. y Yuong, 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.
- Dalrymple, D. y Crn, W. (1998). "Sales management. Concept and Cases", 6th edition. John Wiley & Sons. New York.
- DelVecchio, S. (1998). "The salespersons operating freedom". *Industrial Marketing Management*, nº 27, pp. 31-40.
- Ingram, T.N., LaForge, R.W. y Schwepker, Ch. (1997). "Sales Management. Analysis and Decisios 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 tfe salesforce culture: Managerial applications and research propositions". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14, nº 4, pp. 1- 14.
- Jackson, D.W., 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.
- Jackson, D. y Tax, S. (1995). "Managing the industrial salesforce culture". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 10, nº 2, pp. 34-47.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V y Krisham, H.S. (1993). "Control combinations in marketing. Conceptual framework an empirical evidence". *Journal of Marketing*, Vol. 57, enero, pp. 57-69.
- Küster, I. (2002). "La venta relacional". ESIC. Valencia.
- 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.
- Simintras, A., Lancaster, G. y Codogan, J. (1994). "Perceptions and attitudes of salespeople towards the overall sales job and the work itself". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, nº 7, pp. 3-10.
- Varela, J.A. (1991). "Los agentes de ventas". *Ariel Economía*.
- Weitz, B.A. y Bradford, K.D. (1999): "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 2, pp. 241-254.

