

Nuevas tendencias en la dirección de ventas y en la venta personal

*Sergio Román Nicolás**

Universidad de Murcia, España

* Departamento de Comercialización
e Investigación de Mercados, Univer-
sidad de Murcia. Campus Universita-
rio de Espinardo, E-30100, Murcia
(España).

E-mail: sroman@um.es

RESUMEN

En este artículo se analizan, por un lado, las actividades que tradicionalmente viene desempeñando la dirección de ventas en la empresa y el vendedor personal en el desarrollo de sus funciones. Por otro lado, se estudia la transformación que, como consecuencia de diversos cambios producidos en el entorno de la venta personal, ha tenido lugar tanto en las actividades desarrolladas por la dirección de ventas como en las del vendedor individual. Concretamente en las etapas llevadas a cabo en el proceso de venta, en la concepción de la relación cliente-vendedor y en la relación de la venta personal con el resto de actividades de marketing. La revisión realizada pone de manifiesto que la venta personal ha evolucionado de un *enfoque u orientación de ventas* a otro *enfoque de marketing*, donde el vendedor debe estar orientado a crear y mantener relaciones recíprocamente beneficiosas con el cliente a través de la satisfacción de sus necesidades.

INTRODUCCIÓN

En un entorno tan competitivo como el actual, la venta personal es uno de los elementos clave que tiene la empresa para alcanzar el éxito, este hecho se ve reforzado cuando se trata de productos industriales (Moriarty y Spekman, 1984; Ingram *et al.*, 1992; Varela, 1991 y 1992; Anderson, 1996; Horsky y Nelson, 1996). En este contexto, con cierta frecuencia el vendedor representa la empresa a los ojos del cliente, por lo que las actividades desempeñadas por el vendedor son determinantes para el desarrollo futuro de la organización (Crosby *et al.*, 1990; Ellis y Beatty, 1995) e influyentes en su cuota de mercado (Mackay, 1988).

De acuerdo con Kotler (1995), los vendedores configuran uno de los activos más productivos que tiene la empresa y también está entre los más costosos. La fuerza de ventas en numerosas ocasiones supone el mayor porcentaje de personal y presupuesto del departamento de marketing (Cravens *et al.*, 1993; Azorín, 1995), adquiriendo especial relevancia los costes directos de selección, formación, y a menudo, de reemplazamiento (Ingram *et al.*, 1992).

Han sido varios los autores que han puesto de manifiesto la creciente importancia de la fuerza de ventas en la empresa (Hart *et al.*, 1989; Simintiras *et al.*, 1994; Anderson, 1996), siendo una de las actividades de las que depende en muchas ocasiones la supervivencia de la empresa. Además, los vendedores son los principales generadores de ingresos en la misma (Simintiras *et al.*, 1994).

A pesar de la importancia que tiene la venta personal en la evolución de la organización y, además, al tratarse de una de las principales funciones de la dirección de marketing, "en algunas empresas es todavía considerada como algo distinto y separado de las actividades de marketing"¹ (Anderson, 1996:28).

Muy a menudo, la función de ventas no está bien integrada en el departamento de marketing (Artal, 1997). En el mejor de los casos, el departamento de marketing convive con el departamento comercial. Sin embargo, son frecuentes los problemas entre ambos, pues no sólo existen distancias geográficas, sino también funcionales y formativas entre los profesionales del marketing y los de la venta. Asimismo, la dialéctica "nosotros pensamos, vosotros ejecutáis" planteada por algunos puristas del marketing, provoca importantes crisis entre las partes (Azlor, 1998). Por el contrario, la promoción profesional de los supervisores de ventas se encamina con frecuencia hacia puestos de dirección de marketing (Johnson *et al.*, 1996; Anderson *et al.*, 1995).

A pesar de este distanciamiento entre las funciones de marketing y ventas, en la actualidad, para lograr mantener relaciones estables con los clientes y aumentar la sensibilidad de la empresa hacia sus cambiantes necesidades, es necesaria una mayor integración entre todas las actividades relacionadas con el marketing, incluidas las ventas (Wilson, 1993; Churchill *et al.*, 1994). Así, la función de ventas "encabeza la más importante de todas las actividades de marketing, la crítica función de generar ingresos, que determina el éxito o fracaso de todo plan de marketing" (Anderson *et al.*, 1995:14).

ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS

En primer lugar, conviene tener en cuenta que la venta personal y la dirección de la venta personal (en adelante dirección de ventas) son dos tareas que necesitan habilidades y conocimientos distintos, pues pertenecen a distintos niveles de la organización de la empresa (Lancaster y Simintiras, 1991). Centraremos nuestra atención, inicialmente, en las actividades desarrolladas por la dirección de ventas.

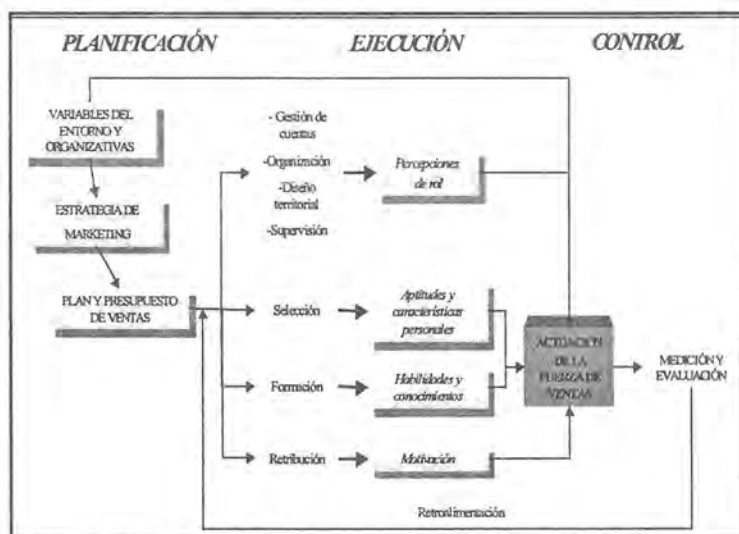
En la dirección de ventas, al igual que sucede con cualquier clase de dirección, se llevan a cabo tres conjuntos de decisiones o procesos interrelacionados: la planificación, la ejecución y la evaluación o control. A continuación resumimos las actividades que normalmente se desarrollan en cada uno de ellas (véase la figura 1).

¹ Así lo refleja un estudio llevado a cabo a comienzos de los 90 en 668 empresas norteamericanas, donde sólo una tercera parte de estas empresas afirmaron tener organizaciones de marketing totalmente integradas en un solo departamento (Anderson, 1996).

La *planificación* implica un proceso de reflexión sobre los factores y características externas e internas a la empresa -clientes, competencia, restricciones legales, tecnología, recursos financieros, humanos, productivos, objetivos, etc.- así como el resto de elementos de la estrategia de marketing de la empresa -política de producto, precio, distribución, publicidad, promoción de ventas, etc-. (Churchill *et al.*, 1994). En esta etapa, la dirección de ventas debe determinar tanto los objetivos como las acciones estratégicas y tácticas que se han de llevar a cabo (Johnson *et al.*, 1996).

La realización de un plan y presupuesto de ventas, donde se incluyan las previsiones de ventas, los gastos así como los ingresos, constituye la última fase de la planificación (Anderson *et al.*, 1995).

FIGURA 1.
ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS



Fuente: Adaptado de Churchill *et al.* (1994) y Anderson *et al.* (1995).

En la siguiente etapa, *la ejecución del plan de ventas*, se lleva a cabo una serie de actividades y políticas de modo que el comportamiento y actuación de cada vendedor se dirija hacia los objetivos especificados en la planificación. La dirección de ventas debe conocer, tanto los determinantes de los resultados de la actuación del vendedor, como las acciones que puede realizar para influir

sobre éstos. El conocimiento de dichos condicionantes tiene especial interés en el mundo académico y empresarial (Bagozzi, 1978; Weitz, 1978; Churchill *et al.*, 1985). Un importante grupo de investigadores en la literatura de ventas (Churchill *et al.*, 1985; Churchill *et al.*, 1994) establece que dichos determinantes son: variables ambientales, percepciones de rol, aptitudes y características personales, habilidades y conocimientos y motivación (véase la figura 1).

En este sentido, en lo que concierne a la organización territorial, un territorio de venta es un conjunto de clientes actuales y potenciales ubicados en una zona geográfica (Artal, 1997). Antes de delimitar los territorios geográficamente, la dirección de vendedores deberá considerar el número de clientes por territorio así como el número de visitas que se han de realizar a cada cliente y su duración media. De igual forma, se deben comparar los territorios según su potencial de ventas que, a su vez, decidirá las cuotas de venta -objetivos de venta-. La dirección de ventas tendrá que establecer, igualmente, un diseño formal o ruta de ventas que deberá seguirse por los vendedores cuando realicen las visitas (Anderson *et al.*, 1995). Este trabajo debe realizarse con el propósito de que los distintos territorios tengan cargas de trabajo similares, para que así los vendedores lleguen a resultados semejantes con esfuerzos similares, situación difícil de conseguir, según Artal (1997).

Otra de las actividades que debe desempeñar la dirección de ventas es el proceso de selección. Como podemos observar en la figura 1, éste es una vía mediante la cual la empresa elige a aquellos candidatos cuyas aptitudes y características personales son las más apropiadas para el futuro trabajo de ventas.

En esta misma línea, la formación de los vendedores persigue que tanto los nuevos vendedores como los veteranos adquieran o perfeccionen las habilidades y conocimientos necesarias para alcanzar los objetivos deseados. Generalmente, los programas de formación en ventas se han sustentado en dos pilares: la profundización en el conocimiento de las características del producto y en las técnicas de venta con la finalidad de persuadir al potencial comprador para que adquiera el producto (Wilson, 1993; Anderson *et al.*, 1995).

No obstante, aun cuando el vendedor haya recibido dicha formación, se encontrará ante situaciones muy difíciles y diversas "en las que afronta demandas conflictivas -conflicto de rol- o no está seguro de lo que debe hacer -ambigüedad de rol-" (Churchill *et al.*, 1994:17). Por consiguiente, es necesario que la dirección supervise frecuentemente el desarrollo de la actividad del vendedor, asesorando y aconsejando sobre la mejor forma de superar los problemas.

En lo que concierne a la influencia de la dirección en la motivación del personal de ventas, conviene señalar que dicha motivación se compone de dos dimensiones: interna y externa (Walker *et al.*, 1977). La primera surge por el propio desempeño del trabajo, mientras que la segunda surge debido a las acciones

que realiza otra instancia, en este caso, la dirección de ventas. Este tipo de acciones proviene de compensaciones económicas u otros incentivos tales como recompensas no financieras, ascensos a otros puestos, cambio a mejores territorios, oportunidades nuevas para el desarrollo personal, etc., todas ellas con el objeto de que el vendedor incremente su esfuerzo en el trabajo y, lo que es más importante aún, que no se sienta desmotivado.

Respecto a las compensaciones económicas, existen tres grandes sistemas de retribución de vendedores: la comisión pura, el salario fijo y las fórmulas combinadas entre las dos primeras. La comisión pura se emplea con frecuencia cuando la dirección está claramente orientada a recompensar los resultados, es decir, las ventas realizadas por el vendedor. Si bien, el sistema de remuneraciones varía mucho en función de la naturaleza y situación de la empresa, así como del producto y clase de vendedor (Manning y Reece, 1997).

En último lugar, *la evaluación y el control* de la actuación del personal de ventas es uno de los aspectos que más preocupa tanto al mundo académico como empresarial (Grant y Cravens, 1996). La dificultad en la correcta medición del rendimiento del vendedor se debe, entre otros factores, a que los territorios no son homogéneos entre sí, ni tampoco los clientes; además, las variables del entorno donde opera el vendedor, que quedan fuera de su alcance, son de muy variado tipo (Manning y Reece, 1997). Resulta de vital importancia dicha medición ya que basándose en ésta, la dirección comprobará si el vendedor ha conseguido los objetivos marcados, facilitando los procesos de toma de decisiones relacionados con la retribución de acuerdo con el grado de consecución de los objetivos.

Seguidamente analizamos las principales transformaciones que se están llevando a cabo en la dirección de ventas.

TENDENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE VENTAS

Son numerosos los cambios producidos en el contexto de la dirección de ventas, entre ellos se han de destacar: la incorporación de las nuevas tecnologías a la venta personal, los entornos cada vez más dinámicos, así como la necesidad de atender y gestionar con eficiencia la relación con el cliente. Presentamos en la tabla 1 la síntesis de las principales transformaciones acontecidas en este ámbito.

Pasando a un análisis detallado de las transformaciones citadas en la tabla 1, comprobamos que, con respecto al estilo de dirección, se está produciendo una mayor delegación por parte de los supervisores en los vendedores (Wotruba, 1996; Ingram *et al.*, 2000). Así, por ejemplo, de nada sirven los avances tecnológicos que permiten al vendedor disponer de más información a tiempo real, si no se concede a éste una mayor autoridad en la toma de decisiones. Esta mayor

delegación implica una reducción en el número de supervisores de ventas, así como del personal dedicado a las labores administrativas relacionadas con la venta (Keenan, 1994). Además, estos avances permiten que los vendedores actúen con mayor rapidez y eficacia respecto a los cambios producidos en el entorno (Ingram *et al.*, 2000). En esta línea, Anderson (1996:31) va más allá, al establecer que los directores de ventas “deben tratar a los vendedores como iguales, asociándose con ellos en la consecución de los objetivos de ventas, rentabilidad y satisfacción del cliente”.

El segundo de los aspectos, expuesto en la tabla 1, se refiere a la asignación de los vendedores a los distintos territorios. Wotruba (1996) aboga por una especialización en el sector más que por una división territorial según el área geográfica. De esta manera, el concepto de territorio se amplía a “un conjunto de clientes actuales y potenciales que comparten algunas características comunes en el comportamiento de compra” (Anderson *et al.*, 1995:10). La asignación de los clientes a los vendedores debe obedecer más a las características de los clientes, en cuanto al sector al que pertenecen, que a los límites geográficos establecidos por el propio territorio. Tradicionalmente, los vendedores se han enfrentado a todo tipo de clientes dentro de un mismo territorio, así por ejemplo, los clientes de un vendedor de computadores podían ser tan dispares como la Administración Pública, empresas de seguros, fabricantes de coches, etc. Cada uno de ellos presenta problemas y necesidades diferentes y específicos de su sector (Anderson *et al.*, 1995).

TABLA 1.
TRANSFORMACIONES EN LA DIRECCIÓN DE VENTAS

ESTILO DE DIRECCION	El liderazgo sustituye al control. Mayor descentralización y delegación. Reducción en la supervisión.
ASIGNACION TERRITORIAL	Basada en los clientes más que en los espacios físicos.
SELECCIÓN	Basada en los conocimientos previos sobre el sector, prestando mayor importancia a los clientes que a los productos.
REMUNERACION	Gradual, combinando incentivos con salario fijo. Cumplimiento de objetivos a largo plazo.
FORMACION	Potenciación de la capacidad de escucha y mayores conocimientos de marketing y sobre el cliente.
EVALUACION Y CONTROL	Se evalúan todas las actividades realizadas por el vendedor y no sólo las que se llevan a cabo en el proceso de venta.

FUENTE: Elaboración propia.

Esta especialización en el mismo tipo de clientes también se traslada al proceso de selección de los vendedores, donde siempre se valorará positivamente a los candidatos que tengan conocimientos previos sobre un determinado sector y/o segmento del mercado.

En este nuevo escenario, Wilson (1993) plantea si la formación tradicional de la fuerza de ventas, basada principalmente en técnicas de venta y conocimientos del producto, se corresponde con las nuevas cualificaciones requeridas para un vendedor. En este sentido, el enfoque de la formación actual debe ser radicalmente distinto, puesto que se exige al vendedor una formación más analítica. Se hace especial hincapié en nuevas habilidades, tales como saber escuchar eficientemente al cliente, conocer mejor sus necesidades más que técnicas que permitan vender el producto (Brewer, 1997), así como en la adquisición de un mayor conocimiento general sobre el comportamiento de los clientes (Sharma y Lambert, 1994). En la actualidad, la formación persigue ampliar la perspectiva de los vendedores transmitiendo conocimientos de ventas y marketing (Anderson *et al.*, 1995).

En lo que respecta a la remuneración, recientemente hay nuevas tendencias que apuntan que la dirección también debe considerar la consecución de los objetivos a largo plazo, tales como la satisfacción de las necesidades del cliente (Wotruba, 1996). De esta manera, los sistemas de retribución no sólo han de valorar la consecución de objetivos cuantitativos -ventas-, sino la capacidad del vendedor para establecer relaciones estables con los clientes. Se trata de evitar que el personal de ventas se obsesione por conseguir la venta sin considerar las repercusiones sobre el cliente. Según apunta Anderson (1996), los directores de ventas deberán cambiar el sistema de retribución, compensando a los vendedores que trabajan con los clientes bajo el lema "gano-ganas". En esta misma línea, Wotruba (1996) postula la conveniencia de introducir medidas sobre el grado de satisfacción de los clientes en la evaluación del personal de ventas.

Dada la trascendencia de estos elementos sobre la gestión de la motivación de la fuerza de ventas como aspecto crucial para el éxito de la empresa en los mercados actuales, algunas empresas han introducido recientemente planes de remuneración multianuales para el personal de ventas. El primer año, el 25% de sus incentivos depende de las ventas conseguidas, el restante 75% remunera el logro de objetivos no cuantitativos tales como identificar los puestos más importantes en las empresas clientes o conocer detalladamente sus futuros proyectos. El segundo año, la proporción pasa a ser de 50-50%. En el tercer año, la retribución se basa totalmente en un porcentaje sobre las ventas conseguidas, entendiéndose que la relación estable con el cliente ya empieza a dar sus frutos (Brewer, 1997).

Del mismo modo, cuanto más importantes son las tareas del vendedor que no sean estrictamente de ventas -relaciones públicas, estudios de mercado, asesoramiento al cliente, recogida de información de inteligencia del mercado, etc.- más conveniente es remunerar al vendedor a partir de un sueldo fijo (Artal, 1995). Esto ocurre, sobre todo, cuando se trabaja con grandes cuentas, debido a la gran variedad de actividades que ha de desempeñar el vendedor durante un largo periodo de tiempo y que no necesariamente tiene por qué traducirse en una venta final.

De igual forma, los sistemas de evaluación están considerando que no todas las ventas realizadas tienen las mismas características, siendo unas más rentables que otras. Además, es importante considerar la disponibilidad para efectuar futuras compras por parte del cliente (Ingram *et al.*, 2000). Al margen del volumen de ventas, se constata que la dirección de ventas, actualmente, está introduciendo indicadores subjetivos que tienen en cuenta las actividades que realiza el vendedor (MacKenzie *et al.*, 1998).

Por otro lado, dado que la influencia de los factores ambientales en los resultados de la fuerza de ventas es difícilmente controlable por la dirección, ésta debe procurar minimizar dichos efectos, y por supuesto, considerarlos en todo momento a la hora de llevar a cabo la evaluación y el control de los vendedores.

A continuación analizamos las funciones habituales que viene desempeñando el vendedor. Posteriormente, analizaremos las nuevas tareas que debe realizar en la actualidad, con la finalidad de adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno.

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL VENDEDOR PERSONAL

Tradicionalmente, la profesión de vendedor ha estado marginada por la sociedad (Butler, 1996; Artal, 1997), así por ejemplo, hoy en España se procura evitar el término vendedor con el uso de otros vocablos. Basta contemplar los anuncios en prensa que solicitan personal de ventas, en raras ocasiones vemos la palabra vendedor, si bien es fácil encontrar alguna de las siguientes: *promotores de ventas, técnicos comerciales, representantes, comerciales, etc.*

La *American Marketing Association* definió en 1960 la venta personal como: “una presentación que se produce en una conversación entre un vendedor y uno o más compradores potenciales con el propósito de realizar la venta”. Casi cuarenta años después la definición proporcionada por Weitz *et al.* (1998:4) recoge los cambios producidos en la función del vendedor personal, “la venta personal es un proceso interpersonal de comunicación durante el cual el vendedor averigua y satisface las necesidades del cliente basado en el beneficio mutuo sostenido en el largo plazo”.

Al hilo de estas dos definiciones, podemos comprobar cómo se ha producido una evolución en la concepción de la venta personal. La primera definición no considera las necesidades del cliente, siendo la consecución de la venta el objetivo del vendedor. En la segunda definición, el cliente gana protagonismo, ya que no sólo se trata de conseguir la venta, sino también de satisfacer las necesidades del cliente. Si se aplica la terminología ya aceptada en nuestra disciplina, podemos decir que la venta personal ha evolucionado de un *enfoque u orientación de ventas* a otro *enfoque de marketing*, por lo que el vendedor actual debe estar orientado a crear y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con el cliente (Weitz *et al.*, 1998; Ingram *et al.*, 2000).

En cualquier caso, el rol del vendedor varía en función del tipo de empresa y de sus recursos, de las necesidades específicas de sus compradores y de las características de la competencia y el mercado. En general, su función principal es intentar asegurar una rentabilidad para la empresa, al tiempo que debe "interpretar las necesidades de los clientes y tratar de ofrecer a ambas partes de la transacción la satisfacción de sus necesidades" (Lancaster y Simintiras, 1991:49).

En la figura 2 se han mostrado las distintas etapas que componen el proceso de venta así como los resultados que implican cada una de ellas. En primer lugar,

FIGURA 2.
FASES EN EL PROCESO DE VENTAS



Fuente: Elaboración propia.

en la prospección, el vendedor selecciona aquellos clientes que pueden tener un interés por el producto o servicio ofrecido por la empresa. Una vez seleccionados, se continúa con su evaluación según el interés para la empresa, no basta con encontrar sujetos que necesiten o deseen el producto, deben disponer de recursos para poder comprarlos (Varela, 1991). A continuación, el vendedor debe obtener y analizar la información relativa a las necesidades y comportamiento del cliente potencial con la finalidad de preparar, de la mejor manera posible, la presentación de ventas (Ingram *et al.*, 2000). Cuando se trate de un cliente actual de la empresa, el vendedor deberá consultar la información que posea de las visitas anteriores (Varela, 1991).

La presentación y el manejo de objeciones es el núcleo del proceso de venta y la etapa que más atención ha recibido por el mundo académico. De acuerdo con Churchill *et al.* (1994:45) en esta etapa, "el vendedor transmite información sobre un producto o servicio e intenta convencer al cliente potencial para que se convierta en cliente real". Podemos distinguir, a su vez, tres subetapas dentro de ésta: la apertura, cuyo propósito es "romper el hielo", la presentación en sí misma y la demostración (Varela, 1991:25). Esta última es, en muchos casos, la mejor forma de convencer a los clientes potenciales de las ventajas que tiene el producto (Churchill *et al.*, 1994). En cualquier caso, no hemos de olvidarnos del manejo de objeciones por parte del vendedor, que es considerado por varios autores como otra etapa del proceso (Varela, 1991; Johnson *et al.*, 1996). En este sentido, es conveniente que las objeciones sean vistas como una retroalimentación, nunca como un obstáculo en el proceso de negociación entre el comprador y el vendedor (Varela, 1991).

El siguiente paso es el cierre de la venta, donde el papel del vendedor adquiere una especial importancia. Churchill *et al.* (1994) apuntan que la tarea del vendedor consiste en acelerar la decisión final. En último lugar, una vez realizada la venta, se debe proporcionar al cliente un servicio y asistencia continua para asegurar su satisfacción y lograr así facilitar los procesos de satisfacción en la venta.

Al margen de las actividades propias del proceso de venta que hemos comentado, el vendedor debe realizar otras muchas actividades relacionadas con la administración y gestión de la venta tales como: redactar y expedir pedidos, analizar los pedidos devueltos, hacer el inventario para el cliente, preparar las exhibiciones del producto, controlar los gastos, mantener relaciones sociales con los clientes, realizar informes para los supervisores, etc. (Behrman y Perrault, 1982; Churchill *et al.*, 1994).

Vemos de esta forma que no sólo es importante la actividad de la fuerza de ventas como elemento de persuasión y transmisión de información al mercado, sino que, además, ha de desempeñar otros comportamientos que no son recogidos en la cifra de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Muczyk y Gable, 1987). Entre

ellos está adquiriendo una especial significación la función de recoger información del mercado, merced a la continua interacción con los clientes (Churchill *et al.*, 1994; Kotler, 1995).

Esta importante labor de la fuerza de ventas en las tareas propias de la investigación de mercados se ve facilitada porque: 1) el vendedor mantiene una relación cercana con el cliente, lo que le permite conocer sus deseos y necesidades, 2) el cliente proporciona valiosa información al vendedor siempre que perciba que éste puede ayudarle a resolver sus problemas, 3) los costes para obtener la información son bajos, y 4) la transmisión de la información a la empresa supone un pequeño esfuerzo adicional para el vendedor (Webster, 1965).

De acuerdo con Díez de Castro (1991) dicha función cobra mayor importancia en las PYMES, ya que para la mayoría, sobre todo en las más pequeñas, ésta es la única fuente de información que poseen del mercado.

Por su parte, Lambert *et al.* (1990) realizaron un estudio empírico sobre la exactitud de la información que la fuerza de ventas obtuvo de los clientes acerca de los productos y servicios de la empresa, así como de los niveles esperados de rendimiento de estos últimos. La información relativa a la segunda dimensión resultó ser acertada, aunque no lo fue tanto respecto a la primera².

En relación con este mismo tema, los vendedores en la actualidad pueden ser considerados como agentes de inteligencia de la empresa, pues cabe pensar en el vendedor como instrumento de recogida de información sobre la competencia, así tal y como apuntan recientemente Munuera y Rodríguez (1998:207), "para los productos industriales las fuentes principales de información son los vendedores de la empresa -que normalmente enfatizan las diferencias con la competencia..."

Seguidamente, describiremos las últimas corrientes en torno a las funciones emprendidas por el vendedor, en tanto en cuanto la función y las responsabilidades del vendedor evolucionan al tiempo que las empresas reaccionan a las presiones competitivas (Wilson, 2000).

TENDENCIAS EN LA VENTA PERSONAL

Tal y como hemos manifestado con anterioridad, se está produciendo una transformación en las funciones del vendedor. En este sentido resulta interesante analizar, tanto los factores que han motivado dicha transformación como las características del nuevo rol del vendedor.

² Este hecho pudo deberse a que en la muestra, el tamaño medio de la cartera de clientes por vendedor era de 350, en una industria donde el tamaño medio de la cartera era inferior, lo que sin duda dificultó la exactitud de la información recogida por la fuerza de ventas.

Los factores que han propiciado el cambio en la función del vendedor son diversos y complejos. Filipczak *et al.* (1991) se centran en los cambios producidos en los clientes, señalando que éstos cada vez tiene más y mejor información y que conceden gran importancia al desarrollo de relaciones estables, sobre todo en los mercados de productos industriales. Los clientes más formados demandarán vendedores más cualificados. En esta misma línea de cambios producidos en el mercado, Rivera y Molero (1997) y Stamps (1997) señalan dos razones: 1) que la aceleración en el ciclo de vida de los productos obliga a los vendedores a mantenerse al día sobre las características y usos de los nuevos productos, y 2) que la contracción en la demanda afecta directamente a la forma en que el personal de ventas desarrolla su actividad. Presentamos la tabla 2 como resumen de las diversas aportaciones señaladas.

Por su parte Anderson (1996), amplía el espectro de factores agrupándolos bajo tres fuerzas: comportamentales, de dirección y tecnológicas. Entre las primeras destaca el aumento en las expectativas del cliente hacia el desempeño de los productos y servicios. También se incluye una disminución en el tiempo de la negociación entre vendedor y cliente -a través del empleo de precios fijos y representantes de compra- y la globalización de los mercados. Las fuerzas de dirección se relacionan con la mayor importancia de las actividades de marketing directo, el aumento en la subcontratación de las funciones de venta, la fusión de las funciones de marketing y ventas y la progresiva certificación del personal de ventas³.

De acuerdo con Anderson (1996), las fuerzas tecnológicas son las que tienen una mayor repercusión sobre la dirección de ventas y la venta personal. Concretamente, éstas son: 1) automatización de la fuerza de ventas que implica el empleo de computadores portátiles, el intercambio electrónico de información y las videoconferencias, 2) las oficinas virtuales, y 3) los canales de venta electrónicos.

En lo que se refiere a los canales de venta electrónicos, especial atención merece el auge del *comercio electrónico o virtual*, pues aunque Internet suponga una amenaza para la venta personal, también afecta a la forma en la que el vendedor personal debe desarrollar su trabajo. Nos referimos al hecho de que Internet puede ser utilizado como complemento del proceso de la venta, resultando especialmente útil en la prospección de clientes. Así por ejemplo, aquellas

³ En los EEUU cada vez tiene mayor aceptación, tanto en el mundo empresarial como en la sociedad en su conjunto, la creación de la figura del vendedor certificado, al igual que existen, por ejemplo, los contables o auditores certificados. El vendedor certificado debe tener experiencia en ventas, haber realizado cursos de formación, aprobar un examen de competencias y adherirse a un código ético. Además esta certificación requiere que el vendedor esté continuamente adaptado a los cambios del entorno mediante una formación periódica (Anderson, 1996).

empresas que disponen de una página Web, donde se proporciona información sobre las características del producto y de la empresa, pueden saber quién la ha consultado, siendo estos “usuarios”, potenciales clientes para la empresa.

Stamps (1997) expone algunos de los cambios que afectan especialmente a la fuerza de ventas de las grandes empresas. Destaca este autor la globalización de los mercados dado que implica un aumento de la competencia no sólo de cara a adquirir nuevos clientes, sino también para mantener a los actuales. También señala el aumento en la complejidad de los canales de distribución, lo que obliga al vendedor a establecer y mantener relaciones con cada una de las filiales o sucursales de la empresa y, finalmente, apunta a las continuas adquisiciones y desinversiones de las grandes empresas que exigen al vendedor una adaptación rápida ante los nuevos compradores.

Los cambios en el entorno han motivado la transformación en las funciones de la venta personal, por ello, hemos sintetizado las principales transformaciones según los diversos autores consultados en la tabla 2.

Si pasamos a comentar con más detenimiento los principales aspectos de esta tabla, observaremos, en lo que concierne a la nueva concepción del proceso de venta, que las transformaciones más importantes se producen en el desarrollo de la interacción con el cliente.

En este sentido, de acuerdo con Ingram *et al.* (2000), el vendedor de éxito es aquel que más que hablar sabe escuchar; persigue desarrollar y mantener relaciones a largo plazo, apoyándose en sus habilidades para enfrentarse a procesos de venta complejos, más que conseguir ventas sesgadas por el corto plazo y basadas en técnicas de venta a presión.

TABLA 2.
LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LA VENTA PERSONAL

Fillipczak <i>et al</i> (1991)	-Importancia de las relaciones estables con el cliente. -Clientes con mayor información son más exigentes.
Anderson (1996)	-Fuerzas comportamentales. -Fuerzas tecnológicas. -Fuerzas de dirección.
Stamps (1997)	-Globalización de los mercados. -Canales de distribución más complejos. -Cambios en el organigrama de la empresa compradora.
Rivera y Molero (1997)	-Aceleración del ciclo de vida de los productos. -Contracción de los mercados.

FUENTE: Elaboración a partir de diversos autores.

Es decir, la noción de la venta como un proceso persuasivo pierde importancia en favor del desarrollo de relaciones entre la empresa y el cliente para que proporcionen satisfacción a este último (Evans y Laskin, 1994). Asimismo, el cliente dirige la discusión con el vendedor, actuando este último como consultor del primero. Esta actitud es la base para establecer una relación de confianza entre las partes, lo que, finalmente, supone la diferencia frente a las empresas cuyos vendedores todavía mantienen un comportamiento tradicional y centrados en objetivos a corto plazo (Zikmund y d'Amico, 1993; Sharma y Lambert, 1994).

En esta línea, la última etapa del proceso de venta, el servicio post-venta, adquiere una especial significación en la medida que el vendedor no sólo ha de asegurarse de que el producto funciona correctamente, sino que además deberá proporcionar todo tipo de servicios adicionales tales como el asesoramiento en las aplicaciones del producto, la financiación según sus necesidades, la entrega individualizada (Wilson, 1993) e, incluso, deberá formar al personal de la empresa compradora en el correcto uso del producto (Ingram *et al.*, 2000).

Desde la perspectiva de la relación con el cliente, considerada en términos globales, el vendedor debe "intimar" con la empresa cliente, ya no basta con vender o mantener buenas relaciones, "el vendedor debe entender y comprender los problemas de su cliente" (Stamps, 1997:47). Este proceso de acercamiento a los problemas del cliente es expresado por Anderson *et al.* (1995:62) de la siguiente manera: "en lugar de simplemente vender productos, se espera que los vendedores comprendan el espectro de problemas existentes y potenciales de los clientes [...] más allá de la aplicación habilidosa del proceso de venta personal".

En otras palabras, no es que el vendedor haya abandonado su función tradicional de conseguir la venta, pues debe seguir realizando todas las etapas del proceso de venta, sino que, además, debe asesorar y cooperar con el cliente en la resolución de sus problemas al tiempo que debe cumplir eficientemente con sus expectativas, proporcionándole además un valor añadido (Kahn, 1997). En cualquier caso, este asesoramiento debe ser siempre honesto, ya que el surgimiento de relaciones estables y mutuamente beneficiosas no se producirá si la fuerza de ventas carece de ética profesional (Gundlach y Murphy, 1993).

En esta misma línea, también adquiere especial importancia la labor de la fuerza de ventas como coordinadora de las relaciones entre la empresa cliente y la vendedora. En los mercados industriales cada vez es más frecuente que los compradores exijan a las empresas distribuidoras efectuar fuertes inversiones, con la finalidad de adaptar su sistema organizativo y productivo a sus requisitos. El personal de ventas se encuentra en el "centro" de las relaciones interorganizativas, por lo que debe coordinar el proceso de integración (Wilson,

TABLA 3.
PRINCIPALES CAMBIOS SURGIDOS EN LA VENTA PERSONAL

Wilson (1993)	-Asesorar al cliente. -Coordinar la relación. -Conocer/entender al cliente. -Proporcionar un servicio.	-Recoger información. -Análisis del mercado. -Realizar previsiones de ventas. -Experto en tecnología.
Sharma y Lambert (1994) Zikmund y d'Amico (1993)	-Escuchar atentamente al cliente y recoger información.	-Desarrollar relaciones estables a largo plazo.
Anderson (1996)	-Conocer las necesidades y comportamientos de los clientes. -Asumir las responsabilidades de su rentabilidad. -Ayudar a los clientes a crear ventajas competitivas a largo plazo.	-Desarrollar relaciones a largo plazo beneficiosas para ambas partes. -Emplear los últimos avances tecnológicos.
Wotruba (1996)	-Participar en el análisis del mercado y la planificación estratégica.	-Coordinar las relaciones entre empresa compradora y vendedora.
Weitz <i>et al.</i> (1998)	-Entender las necesidades de los clientes.	-Mantener relaciones estables a largo plazo mutuamente beneficiosas.
Ingram <i>et al.</i> (2000)	-Establecer relaciones a largo plazo. -Resolución de problemas.	-Proporcionar oportunidades. -Proporcionar un valor añadido.

FUENTE: Elaboración propia a partir de diversos autores.

1993). En esta línea, Wotruba (1996:336), incluso, postula que “el vendedor debe ser el único coordinador responsable en la relación con el cliente”. Con esto se consigue que el cliente tenga una persona de confianza en la empresa vendedora encargada de todos los componentes de la venta, es decir, servicio post-venta, entrega, garantía, u otros aspectos que puedan surgir. Esta postura se opone radicalmente a la actual práctica en muchas empresas donde los vendedores se encargan de realizar la venta y otro personal diferente e interno de la empresa gestiona el servicio post-venta⁴.

De la misma manera, la participación de la fuerza de ventas en las actividades de marketing no debe verse restringida a sus labores como elemento de la comunicación comercial. Además de reforzar la función ya comentada de recogida de información del mercado (Wilson, 1993; Ingram *et al.*, 2000), debe tener una

⁴ Tal es el caso de la multinacional IBM en Inglaterra.

activa colaboración en las políticas de producto y precio cooperando en el análisis del mercado y en las tareas de planificación (Wotruba, 1996). El personal de ventas no sólo debe ser capaz de reconocer y entender los cambios en el mercado, sino también de transmitirlos a la dirección de ventas, sugiriendo las transformaciones que la empresa debe realizar para adaptarse a la nueva situación del cliente. Weitz *et al.* (1998: 34) postulan que "el vendedor trabaja conjuntamente con el cliente y su propia empresa para desarrollar soluciones que aumenten los beneficios de ambos [...] deben entender las necesidades de los clientes y convencerlos que su empresa tiene la capacidad para satisfacerlas. Después, deberán convencer al personal de su empresa para adaptarse a estas necesidades".

Estas nuevas funciones exigen nuevas habilidades y conocimientos del vendedor para una eficiente interacción con el cliente, siendo determinante el saber escuchar eficientemente al cliente tal y como han manifestado recientemente varios investigadores (Rasmusson, 1997; Stamps, 1997; Ramsey y Sohi, 1997; Boorum *et al.*, 1998). La capacidad del vendedor para escuchar debe entenderse como una técnica de comprensión y como método para crear una estrecha compenetración entre las partes (Sharma y Lambert, 1994). Del mismo modo, el vendedor debe desarrollar las habilidades y los conocimientos necesarios para recoger y analizar toda la información relevante proporcionada por el cliente con la finalidad de poder clasificarlo e implementar la estrategia de venta más adecuada (Leong *et al.*, 1989; Boorum *et al.*, 1998). Esto le facilitará cumplir con una de sus nuevas funciones: el establecimiento de relaciones estables con el cliente (Weitz *et al.*, 1998).

Otro de los aspectos mencionados en la tabla 3 era el asesoramiento eficiente por parte de la fuerza de ventas lo que exige un conocimiento profundo de las necesidades y del comportamiento del cliente, entendiendo, no sólo los motivos que le llevan a tomar determinadas decisiones, sino también las características en su proceso de decisión de compra. Asimismo, para el desarrollo eficiente de actividades de análisis del mercado y colaboración en la planificación estratégica, se necesitan unas habilidades específicas para la correcta obtención de información de las necesidades del cliente, su estructura de compra, los requerimientos del proceso de producción, los cambios en el mercado y la actividad de la competencia, la cual resulta decisiva para el éxito de la estrategia de la empresa (Wilson, 1993).

En último lugar, el vendedor debe adquirir un profundo conocimiento para aplicar los avances tecnológicos, sobre todo en lo que respecta a las tecnologías de la información, lo que le permitirá una mayor cercanía y rapidez en los trasvases de información a/de su empresa, al tiempo que reduce los costes de venta y aumenta el contacto con los clientes (Wilson, 1993; Anderson, 1996).

Hemos visto cómo los cambios acontecidos en el entorno en los últimos años están teniendo una influencia radical en la venta personal, concretamente en las etapas llevadas a cabo en el proceso de venta, en la concepción de la relación cliente-vendedor y en la relación de la venta personal con el resto de actividades de marketing. En suma, la venta personal ha evolucionado de un *enfoque u orientación de ventas* a otro *enfoque de marketing*, donde el agente debe estar orientado a crear y mantener relaciones recíprocamente beneficiosas con el cliente a través de la satisfacción de sus necesidades (Wotruba, 1991; Pettijohn *et al.*, 1995; Brashear *et al.*, 1997; Donaldson *et al.*, 1997; Weitz *et al.*, 1998; Weitz y Bradford 1999; Ingram *et al.*, 2000). Las palabras de Keillor *et al.* (2000:7) resultan bastante clarividentes en este sentido: "tradicionalmente el énfasis en la venta personal residía en el cierre concediendo poca importancia a la forma en que la venta se realizaba, las expectativas del cliente o la probabilidad de que el cliente fuera una fuente futura de ingresos [...] ahora el énfasis se pone en un enfoque relacional que tiene en cuenta las necesidades y deseos del cliente pero no sólo con relación al producto sino también en relación con el proceso de venta y a la interacción entre el vendedor y el cliente".

CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Como consecuencia de diversos cambios producidos en el entorno tanto de la dirección de ventas como de la venta personal, las actividades desarrolladas en estos ámbitos han sufrido una importante transformación en los últimos años. Respecto a la dirección de ventas, el estilo de dirección pasa por una mayor descentralización y delegación, el liderazgo está sustituyendo al control y se está produciendo una disminución en la supervisión. En la asignación territorial adquiere mayor relevancia la distribución por clientes, en detrimento de los espacios físicos. La selección presta especial atención a los conocimientos que el aspirante tiene sobre el sector y los clientes, más que sobre los aspectos técnicos del producto. Por su parte, la formación potencia nuevas capacidades como la habilidad para escuchar de forma efectiva al cliente. La remuneración recompensa la consecución de objetivos a largo plazo y el componente fijo adquiere una notable importancia. Por último, en la evaluación y el control no sólo se tienen en cuenta los resultados finales conseguidos por el vendedor sino también las actividades desempeñadas por éste en la consecución de dichos resultados.

Respecto a la venta personal, ésta ha dejado atrás que el único objetivo fuera cerrar la venta, "conseguir que firme". Por el contrario, el objetivo principal es mantener una relación estable basada en la potenciación de los beneficios para ambas partes. En definitiva, el vendedor, al margen de llevar a cabo todas

las actividades relativas a conseguir la venta, presentación, manejo de objeciones, cierre, etc., debe asesorar a los clientes en la identificación de sus problemas, ofrecer información sobre las soluciones potenciales y proporcionar un servicio post-venta que garantice la satisfacción posterior a la compra.

La revisión realizada en este artículo abre diversas líneas de investigación futuras. Por un lado, resulta conveniente estudiar las actividades que debe desempeñar el vendedor para, en la interacción que lleva a cabo con el cliente, lograr la satisfacción de sus necesidades. Por otro lado, también es interesante analizar cómo la dirección de ventas, a través de las distintas funciones que lleva a cabo -selección, formación, motivación, remuneración, supervisión, control y evaluación- puede lograr que los vendedores sean capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes.

REFERENCIAS

- ANDERSON, E. Y OLIVER, R.L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (4), pp. 76-88.
- ANDERSON, R.E., HAIR, J.F. Y BUSH, A.J. (1995), *Administración de Ventas*, 2ª Edición. McGraw Hill.
- ANDERSON, R.E. (1996), "Personal Selling and Sales Management in the New Millenium", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16 (Fall), pp. 17-32.
- ARTAL, M. (1995), *Organización, Dirección y Control de Ventas*. 2ª Edición. Esic. Madrid.
- ARTAL, M. (1997), *El Vendedor Profesional*. Pirámide. Madrid.
- AZLOR, A. (1998), "Del Marketing al 'Clienting'", *El País, Negocios*, 13 Julio, p. 42.
- AZORÍN, A. (1995), "Planes de Compensación de la Fuerza de Ventas: Contraste Empírico de un Modelo de Teoría de la Agencia", Tesina de Tercer Ciclo, Universidad de Alicante.
- BAGOZZI, R.P. (1978), "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 (November), pp. 517-531.
- BEHRMAN, D.N. Y PERRAULT, W.D. JR. (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research*, Vol. 10, pp. 335-370.
- BOOROM, M.L., GOOLSBY, J.R. Y RAMSEY, R.P. (1998), "Relational Communication Traits and their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (1), pp. 16-30.

- BRASHEAR, T.G., BELLENGER, D.N., INGRAM, T. Y BARKSDALE, H.C. (1997), "Salesperson Behavior: Antecedents and Links to Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 (3/4), pp. 177-184.
- BREWER, G. (1997), "Brain Power", *Sales and Marketing Management*, Vol. 149 (May), pp. 38-48.
- BUTLER, C. (1996), "Why the Bad Rap?" *Sales and Marketing Management*, Vol. 148 (June), pp. 58-66.
- CHURCHILL, G.A. JR, FORD, J.N, HARTLEY S.W. Y WALKER, O.C JR. (1985), "The Determinants of Salespeople Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (May), pp. 103-118.
- CHURCHILL, G.A. JR, FORD, J.N Y WALKER O.C. JR. (1994), *Dirección de Ventas. Promociones Jumerca*. Valencia.
- CRAVENS, D.W., INGRAM, T.N., LAForge, R.W. Y YOUNG, C.E. (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October), pp. 47-59.
- CROSBY, L.A., EVANS, K.R., Y COWLES D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 68-81.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. (1991), *Gestión de la Fuerza de Ventas*. Deusto. Bilbao.
- DONALSON, B., SAREN, M. Y TZOKAS, N. (1997), "Project RELATOR: Assessing the Relationship Orientation of Salespeople", *31st Annual Conference Academy of Marketing Manchester*, (July), pp. 1293-1298.
- ELLIS, K.L. Y BEATTY, S.E. (1995), "Customer Relationship with Retail Salespeople: A Conceptual Model and Propositions", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp. 594-598.
- EVANS, J.R. Y LASKIN, R.L. (1994), "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, Vol. 23 (December), pp. 439-452.
- FILIPCZAK, R., GEBER, B. Y THOMPSON, B.L. (1991), "Training Today: Six Signs of the Future; Get in Line Soldier!; Focus Shifts to 'Core Skills'", *Training*, Vol.28 (January), pp. 12-16.
- GUNDLACH, G.T. Y MURPHY, P.E. (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October), pp. 35-46.
- HART, S.H., MONCIEF, W.C., Y PARASUNAMAN, A. (1989), "An Empirical Investigation of Salespeople's Performance, Effort and Selling Method During a Sales Contest", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17 (Winter), pp. 29-39.
- HORSKY, D. Y NELSON, P. (1996), "Evaluation of Salesforce Size and Productivity Through Efficient Frontier Benchmarking", *Marketing Science*, Vol. 15 (4), pp. 301-320.

- INGRAM, T.N., SCHWEPKER, C.H. Y HUTSON, D. (1992), "Why Salespeople Fail", *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pp. 225-230.
- INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W., SCHWEPKER, C.H. JR., ÁVILA, R.A. Y WILLIAMS, M.R. (2000), *Sales Management: Analysis and Decision Making*. Fourth Edition. The Dryden Press. Orlando.
- JOHNSON, E. M., KURTZ, D.L. Y SCHEUING, E.E. (1996), *Administración de Ventas. Conceptos, Prácticas y Casos*. Segunda Edición. McGraw Hill.
- KAHN, R.M. (1997), "Tailor-made Training", *Sales and Marketing Management*, Vol. 149 (March), pp. 66-72.
- KEENAN, W., JR. (1994), "Death of the Sales Manager", *Sales and Marketing Management*, Vol. 146 (October), pp. 66-74.
- KEILLOR, B.D., PARKER, R.S. Y PETTUJOHN, C. (2000), "Relationship-oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 (1), pp. 7-22.
- KOTLER, P. (1995), *Dirección de Marketing*. 8ª Edición. Prentice Hall. Madrid.
- LAMBERT, D.M., MARMORSTEIN, H. Y SHARMA, A. (1990), "Industrial Salespeople as a Source of Market Information", *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, pp. 141-148.
- LANCASTER, G. Y SIMINTIRAS, A. (1991), "Job-related Expectations of Salespeople: A Review of Behavioural Determinants, Part I", *Management Decision*, Vol. 29 (2), pp. 48-57.
- LEONG, S.M., BUSCH, P.S. Y JOHN D.R. (1989), "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis". *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (May), pp. 164-78.
- MACKAY, H.B. (1988), "Humanice su Estrategia de Ventas", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º Cuatrimestre, pp. 15-24.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y AHEARNE, M. (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp. 70-80.
- MANNING, G.L. Y REECE, B.L. (1997), *Las Ventas en el Mundo Actual*. 6ª Edición. Prentice Hall.
- MORIARTY, R.T., JR. Y SPEKMAN, R.E. (1984), "An Empirical Investigation of the Information Sources Used during the Industrial Buying Process" *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (May), pp. 137-147.
- MUCZYK, J.P. Y GABLE, M. (1987), "Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 7 (May), pp. 41-52.
- MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A.I. (1998), *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Pirámide, Madrid.

- PETTIJOHN, C.E., PETTIJOHN, L. S. Y TAYLOR, A. J. (1995), "The Relationship between Effective Counseling and Effective Selling Behaviors", Vol. 12 (1), pp. 5-15.
- RAMSEY, R.P. Y SOHI, R.S. (1997), "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salespeople Listening Behavior on Relationship Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (2), pp. 127-137.
- RASMUSSEN, E. (1997), "20 questions", *Sales and Marketing Management*, Vol. 149 (August), pp. 85-88.
- RIVERA, J. Y MOLERO, V. (1997), "Evaluación del Desempeño de la Fuerza de Ventas", *Esic Market*, (Julio-Septiembre), pp.75-89.
- SHARMA, A. Y LAMBERT, D.M. (1994), "How Accurate Are Salesperson's Perceptions of Their Customers?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, (October), pp. 357-366.
- SIMINTIRAS, A.C., LANCASTER, G.A., Y CADOGAN J.W. (1994), "Perceptions and Attitudes of Salespeople towards the Overall Sales Job and the Work Itself", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 (7), pp. 3-10.
- STAMPS, D. (1997), "Training For a New Sales Game". *Training*, Vol. 34 (July), pp. 46-52.
- VARELA, J.A. (1991), *Los Agentes de Ventas*, Ariel Economía, Barcelona.
- VARELA, J.A. (1992), "Efectividad y Rendimiento de los Agentes de Ventas", *Esic Market*, Vol. 76 (Abril-Junio), pp. 51-64.
- WALKER, O.C. JR., CHURCHILL, G.A., JR. Y FORD, N.M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 (May), pp. 156-168.
- WEBSTER, F.E.JR. (1965), "The Industrial Salesman as a Source of Market Information", *Business Horizons* (Spring), 77-82.
- WEITZ, B.A. (1978), "Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, pp. 501-516.
- WEITZ, B.A., CASTEBERRY S.B. Y TANNER, J.F. JR. (1998), *Selling: Building Partnerships*. 3ª Edición. Irwin/McGraw Hill.
- 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 (2), pp. 241-254.
- WILSON, K. (1993), "Managing the Sales Force of the 1990s", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 123-139.
- WILSON, D.T. (2000), "Deep Relationships: The Case of the Vanishing Salesperson", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20 (1), pp. 53-61.

- WOTRUBA, T. (1990), "A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organisations", *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol. 10 (Spring), pp. 29-42.
- WOTRUBA, T. (1991), "The Evolution of Personal Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11 (Summer), pp. 1-12
- WOTRUBA, T. (1996), "The Transformation of Industrial Selling: Causes and Consequences", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 (5), pp. 327-338.
- ZIKMUND, W.G. Y D'AMICO M., (1993), *Marketing*, 4ª Edición. West Publishing Company. Minneapolis/ST. Paul.