

# LA PERCEPCIÓN DE LA PROFESIÓN DE VENDEDOR. VALORACIÓN ESTIMADA O DEPRECIACIÓN INDUCIDA

---

PEDRO CANALES RONDA

*pedro.canales@uv.es*

*Universitat de Valencia, UEM-Centro Adscrito Valencia*

ASUNCIÓN HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

*asunción.hernandez@uv.es*

*Universitat de Valencia*

INÉS KÜSTER BOLUDA

*ines.kuster@uv.es*

*Universitat de Valencia*

NATALIA VILA LÓPEZ

*natalia.vila@uv.es*

*Universitat de Valencia*

## RESUMEN

*Las salidas profesionales relacionadas con la actividad comercial de las empresas, con la venta, es una de las más habituales entre las personas que se incorporan al mundo laboral tras finalizar sus estudios. Esta investigación pretende conocer cuál es la opinión de los universitarios en relación a dicha actividad profesional, sobre la utilidad de la formación en dicha área y sobre el comportamiento ético de los vendedores. El estudio se ha realizado con una muestra de 452 estudiantes universitarios de diferentes provincias españolas, y muestra que, en general, existe una valoración positiva en relación al trabajo de vendedor.*

## Palabras clave:

Venta personal, estudiantes universitarios, formación, ética, imagen del vendedor.

## 1. Introducción

El análisis, desde el punto de vista académico, de los temas relacionados con la venta y los vendedores, ha sido poco tenido en cuenta por los investigadores españoles. Esta carencia se hace especialmente evidente en lo concerniente a estudios empíricos. 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). Sin embargo, no ha ocurrido lo mismo en otros países, especialmente en Estados Unidos, donde los estudios relacionados con el área de ventas, y especialmente su dirección, tienen una gran importancia (Anderson, y Oliver, 1987; Weitz y Bradford, 1999; Barker, 2001; Piercy et al. 2001; Baldauf et al. 2002; Deeter-Schmelez et al. 2002; Graham, 2002; Darr, 2003).

Esta situación existente en el terreno académico contrasta con la importancia que para las empresas merece la venta de sus productos o servicios, ya que la satisfacción del consumidor debe pasar necesariamente porque éste sea cliente; y para que sea así, alguien debe realizar todas las funciones necesarias para que los intermediarios dispongan de una oferta variada. Esta tarea corresponde fundamentalmente a los vendedores de la empresa (Rivera y Molero, 1997; Bigné, Küster y Torán, 2003).

Tradicionalmente, los estudios sobre la opinión y actitud de los estudiantes respecto al trabajo desempeñado por un vendedor no han mostrado una actitud positiva hacia el mismo, de modo que buenos vendedores potenciales no se planteaban un futuro profesional relacionado con el mundo de la venta. Esta situación ya aparece recogida en un artículo anónimo, “What College Student Think of Selling as a Career” publicado en 1958 en *The American Salesman* (citado por Honeycutt et al., 1999). En el caso de la venta industrial (Dubinsky, 1981), los estudiantes pensaban que el trabajo de vendedor les proporcionaría menos posibilidades de desarrollo profesional y reduciría su tiempo libre que otro tipo de profesiones. Pese a ello, un estudio anterior (Dubinsky, 1980) de este mismo autor mostraba que el trabajo de vendedor posee algunas características valoradas positivamente por los estudiantes. Algunos años después, Weeks y Muehling (1987) confirman la visión negativa del trabajo de vendedor y la relacionan con la imagen del vendedor “puerta a puerta” mayoritaria entre los estudiantes.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo principal conocer cuál es la opinión que los estudiantes universitarios tienen del trabajo de vendedor, especialmente de aquellos que se están formando en áreas de conocimiento relacionadas con la empresa, pues algunos estudios plantean que entre el 50 y el 80 por cien de los estudiantes de estas áreas dedicarán algún tiempo de su carrera profesional al mundo de la venta (Bristow et al. 2006). Además, y dentro de una situación de crisis en muchos sectores productivos, la función comercial como generadora de ofertas de empleo incrementó sus valores en el período 2008-2009 en más de un 5%, representado un total del 36,64% de la oferta de empleo (Informe Infoempleo, 2010).

Otros objetivos del trabajo se relaciona con la eficacia que la formación en marketing y ventas tiene en la opinión de los estudiantes respecto a la profesión, o si la carrera estudiada y otras variables sociodemográficas determinan dicha opinión.

## 2. El vendedor y el trabajo de venta personal

La trasnochada imagen del vendedor que presiona, incluso que engaña a sus clientes, para lograr su objetivo de vender, ha cambiado radicalmente, pasando a formar parte de las acciones de venta del marketing-mix que permite a la empresa alcanzar sus objetivos (Wotruba, 1996). En un contexto donde las empresas necesitan orientarse al mercado, las tareas fundamentales de la venta se sintetizan en aportar información, persuadir a los clientes potenciales y crear relaciones a largo plazo con los mismos (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1994; Morgan y Hunt, 1994; Donaldson, 1998; Küster, 2002). Más aún, el concepto de marketing de relaciones ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002; Küster y Román, 2006), donde la satisfacción y la fidelización del cliente pasan a ser objetivos tan importantes, o superiores, que la conclusión de una operación de venta. De acuerdo con Darmon (1998), las características diferenciadoras del vendedor como elemento del marketing son sus funciones de recogida y entrega de información entre su empresa y sus clientes;

características que constituyen el último elemento en la cadena que facilita el intercambio entre ambos.

Por tanto, se puede afirmar que la venta personal ha seguido una evolución similar a la sufrida por el marketing (Manning y Reece, 1997). Así, frente a la preocupación por vender cuanto más mejor, hoy en día marketing y ventas poseen enfoques más relacionales (Kotler, 2007).

A lo dicho cabe añadir que una parte cada vez mayor de los presupuestos de marketing de las empresas se dedica a invertir en la fuerza de ventas (Cravens et al. 1993 a-b; Boyle, 1996). Más aún, para muchas organizaciones empresariales, los costes directamente relacionados con las acciones de venta superan a las inversiones en publicidad o en otras acciones de comunicación y promoción (Piercy et al. 1997). Tampoco debe olvidarse los cambios acaecidos en el entorno de actuación de la fuerza de ventas de las empresas: un incremento de la presión y la competitividad, una reducción de los canales de distribución, una reducción del crecimiento económico, etcétera. Todo ello supone para la necesidad de una mejor gestión los recursos de venta (Cravens et al. 1990; Piercy et al. 1997). En este entorno, la fuerza de ventas puede ser una importante fuente de incremento de la efectividad de las empresas (Larson, 1997; Baldauf y Cravens, 1999).

La importancia de la fuerza de ventas en el éxito de las empresas es extraordinaria. Así, por ejemplo, diversos estudios han probado que la forma de actuar de los vendedores condiciona el éxito empresarial (Küster, 2002).

### ***2.1. El papel cambiante de las ventas***

En una época donde los avances tecnológicos hacen que la producción y distribución de bienes y servicios se realice cada vez a mayor velocidad y que la comunicación de las empresas sea cada vez más amplia pero más compleja, la calidad y el nivel de las relaciones humanas se convierte en una de las variables más importantes y críticas de las relaciones entre las empresas y sus clientes, o potenciales clientes (Varela, 1991 y 1992; Anderson, 1996; Lledó, 1997; Jones et al. 2000; Pitt et al. 2002; Rangarajan et al. 2003); y a su vez, ese mismo dinamismo y heterogeneidad del entorno en el que actúan los vendedores afecta tanto a su satisfacción en el trabajo como a su rendimiento (Sohi, 1996). Pero estas relaciones no están formadas sólo por los actos puramente de venta, también debemos incluir la asistencia y el servicio a los mismos.

Teniendo presente la evolución acaecida en el ámbito de las ventas y de la dirección de ventas, no debemos olvidar que las inversiones en los equipos de venta ocupan una parte muy importante de los presupuestos de los departamentos de marketing (Cravens et al., 1993-a; Simintras et al. 1996). Además, las acciones de la fuerza de ventas de la empresa afectan de modo importante a su evolución (Anderson, 1996) y son los vendedores el principal elemento para lograr los ingresos que aseguren la supervivencia de la misma (Simintras et al. 1994). Por último, los vendedores son la primera fuente de información para los clientes y, por tanto, sus acciones afectarán a la satisfacción de los mismos (Grewal y Sharma, 1991).

Las diferencias existentes entre la función de ventas y el marketing no deben llevarnos a engaño, ni a pensar que nos encontramos ante dos orientaciones opuestas; mas bien al contrario, debemos plantearnos la necesidad de integración entre ambas orientaciones. La venta debe entenderse como una forma de aproximación al cliente, vital para alcanzar los objetivos de marketing (Küster, 2002) y, por tanto, las diferencias entre ambas son más de matiz que de filosofía y método. Para ello es necesario potenciar e integrar las diferentes acciones del marketing a fin de, por un lado, fidelizar a los clientes, y, por otro, mantener a la empresa atenta a los cambios en las necesidades y deseos de los mismos (Wilson, 1993; Churchill et al., 1994), siendo fundamental en este contexto la participación de la fuerza de ventas.

En suma, la empresa y sus vendedores deben adaptarse a los cambios en las necesidades y deseos de los clientes, a la intensificación de la competencia y a los rápidos cambios del entorno en el que actúan, y esto supone una constante revisión de la organización de ventas (Cravens, 1995).

Por otra parte, la venta personal no debe ser entendida como un acto puntual ante una situación concreta. Por el contrario, la venta personal debe entenderse como un proceso que se inicia generando confianza con el potencial cliente y que no termina en el momento del cierre de la venta (Dwyer,

Schurr y Oh, 1987; Cámara y Sanz, 2001). En el desarrollo de las actividades de venta existen una serie de mitos, falsos habitualmente, que provocan, en las personas no conocedoras del tema, falta de interés y miedo hacia la profesión de vendedor como por ejemplo, “el vendedor nace, no se hace” o “un buen vendedor debe ser un buen conversador” (Stanton et al., 1991):

Frente a estos mitos, el conocimiento de las estrategias y tácticas de venta más efectivas, son básicas para alcanzar los objetivos comerciales de las empresas, sin olvidar la importancia de otras tareas como la captación de nuevos clientes o el logro de relaciones a largo plazo con los mismos (Chonko et al., 1992). Todo ello condiciona el rendimiento del vendedor y la efectividad de ventas.

## **2.2. La venta personal en el mercado laboral**

Una de las razones más importantes que nos llevó a realizar el presente estudio, como ya se ha indicado, es la positiva evolución de las ofertas laborales en la función comercial frente a la disminución en otras áreas funcionales de la empresa (Informe Infoempleo, 2010). Además, un estudio previo realizado por alumnos de la asignatura “Dirección de Ventas” de una universidad pública española durante marzo de 2010, nos permitió obtener interesantes datos al respecto.

El estudio consistió en realizar un análisis de contenido de las ofertas laborales publicadas en diferentes páginas web de empleo (trabajando.es, infojobs.net, trabajar.com, laboris.net, entre otras) en diferentes áreas funcionales de la empresa, y cuyos principales resultados comentamos a continuación. Respecto al número de ofertas laborales (tabla 1), se observa el importante número de puestos dentro del área comercial, tanto en cifras absolutas como en comparación al resto de actividades.

TABLA 1  
**Ofertas de empleo en España (Marzo 2010)**

	<b>Nº ofertas</b>	<b>%</b>
Comercial-ventas	7.940	67,44
Contabilidad	903	7,67
Marketing y comunicación	888	7,54
Compras, logística y almacén	802	6,81
Recursos Humanos	685	5,82
Finanzas y banca	556	4,72
Total	11.774	100,00

Fuente: Elaboración propia

Respecto al desglose del apartado “Comercial-Ventas”, el 74% corresponde a puestos de venta personal, el 12% a puestos de venta al *detall* o dependientes, el 6% a puestos de venta telefónica, el 4% a gestión de grandes cuentas y otro 4% a gestión de operaciones de comercio exterior.

La formación universitaria no es un requisito habitual para trabajar en el área comercial, pues de las 7.940 ofertas se exigía el título de diplomado o ingeniero técnico en 1.065 de los casos y la posesión de una licenciatura o ingeniería técnica en 561 ofertas. Menor es aún la petición de titulados máster, 5 ofertas, o de postgrado, 1 sola oferta. Por su parte, la experiencia previa en ventas si que es un requisito valorado en la contratación de vendedores, pues más del 80% solicitaban candidatos con experiencia como vendedor. Además, podemos indicar que de las ofertas que indicaban el tipo de contrato (6.362 ofertas), un 44,5% tenían el carácter de indefinido. Por último, si el aspirante al puesto de vendedor posee un buen nivel de inglés, habilidades de comunicación y negociación, es analítico y creativo, podrá aspirar a un salario entre los 40.000 y 60.000 euros brutos anuales.

## **3. Objetivos y metodología**

Como se ha comentado anteriormente, los objetivos del presente estudio se relacionan con el conocimiento de la opinión que los estudiantes universitarios, futuros aspirantes en su mayoría de puestos de trabajo, tienen de la profesión de vendedor. En concreto podemos indicar como principales objetivos los siguientes:

- Conocer cómo perciben los estudiantes la venta personal como futura salida profesional.

- Analizar la visión que, desde un punto de vista ético, tiene los estudiantes del trabajo de los vendedores.
- Comparar los resultados de nuestro estudio con los obtenidos en estudios similares realizados en otros países.

Además, y en base a la literatura (Steenso y Bodkin, 1998; Donoho et al., 1999; Bristow et al., 2006, entre otros) nos planteamos responder a una serie de preguntas relacionadas con el efecto que la formación en ventas ejerce sobre los estudiantes universitarios. En concreto nos planteamos las siguientes cuestiones a investigar:

*RQ1.- Los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con las ventas, ¿tienen una percepción diferente de la venta como carrera profesional frente a los que no la han cursado?, especialmente en relación a:*

- a.- su futuro profesional.*
- b.- la orientación al cliente de los vendedores.*
- c.- imagen global de los vendedores*

*RQ2.- Respecto a la utilidad de la formación en ventas, ¿es diferente la opinión de los estudiantes que la han cursado frente a los que no?.*

*RQ3.- Los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con las ventas, ¿tienen una opinión diferente respecto al comportamiento ético de los vendedores que los que no la han cursado?.*

### **3.1. Metodología**

Para llevar a cabo nuestro estudio procedimos a adaptar unos cuestionarios utilizados previamente en estudios similares (Dabholkar y Kellaris, 1992; Bristow et al., 2006). Siguiendo las recomendaciones de Cravens et al. (1993) y Ruiz (1996), en la elaboración definitiva del cuestionario se consideraron las opiniones de expertos en la materia de estudio, tanto profesionales como académicos. Adicionalmente, se realizó un pretest del cuestionario inicial con el objetivo de analizar tanto aspectos semánticos como aspectos técnicos y 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.

El cuestionario definitivo estaba formado por tres partes principales. En la primera parte se solicitaba la opinión de los estudiantes sobre el trabajo de ventas; en concreto se les pedía su opinión acerca de diversos aspectos del trabajo de vendedor (16 ítems), sobre la utilidad de la formación para mejorar sus habilidades profesionales (11 ítems) y sobre el comportamiento ético-personal relacionado con el mundo de la venta (20 ítems). En todos los casos, se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (1= “Muy en desacuerdo – Totalmente inaceptable; 5= “Muy de acuerdo – Totalmente aceptable”. En la segunda parte se les pedía información sobre su relación actual y futura con el trabajo de vendedor, así como su situación laboral actual. Por último, se contemplaron preguntas de clasificación del encuestado (género, edad y estudios universitarios).

Con el objetivo de evaluar las características psicométricas de cada una de las escalas empleadas en nuestro estudio para conocer la opinión de los estudiantes (orientación al cliente de los vendedores, imagen de los vendedores, utilidad de la formación y comportamiento ético) fue necesaria la realización de diversos análisis factoriales confirmatorios de primer orden. En este sentido, se llevaron a cabo diferentes fases que permitiesen dicha evaluación. En una primera fase se calcularon las correlaciones ítem-total de forma aislada para cada escala utilizada en el cuestionario. De acuerdo con Saxe y Weitz (1982), todos los ítems debían presentar un valor superior a 0,35, para posteriormente, siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio. De este modo se puede 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 índice de la varianza extraída y la fiabilidad compuesta respectivamente. Por último, se comprobó la validez de constructo

(convergente y discriminante) de las escalas. La validez convergente se 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 se analizó si las escalas representaban conceptos sustancialmente diferentes, para lo cual se calcularon las correlaciones entre cada par de escalas, luego se elevaron dichas correlaciones al cuadrado y se comprobó si eran inferiores al índice de varianza extraída (IVE) de cada una de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988).

Para la realización de lo análisis factoriales confirmatorios se recurrió a el paquete estadístico EQS, empleando el método de máxima verosimilitud robusto para evitar problemas con los datos (Hair et al., 1999). En el proceso de depuración de los ítems de las escalas, tras la primera estimación del análisis factorial confirmatorio, se ha 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). 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).

### 3.2. Participantes

Los participantes en el estudio fueron estudiantes universitarios, de diferentes universidades españolas y que se hallaban cursando alguna carrera relacionada con el mundo empresarial, los cuales de modo voluntario contestaron a las preguntas que el cuestionario les planteaba. El total de cuestionarios que se consideraron válidos, tras un proceso de revisión, fue 452. El perfil demográfico de los encuestados se muestra en la tabla 2. Como se aprecia en esta tabla, la edad media de los alumnos que han participado en el estudio es de 22,4 años, con una moda de 21; el grupo mayoritario lo forman las mujeres (56,5%). Respecto a los estudios, la mayoría cursa estudios relacionados con la gestión de la empresa, ADE y Empresariales, en dos universidades públicas y una privada, y prácticamente el 80% han cursado alguna asignatura o curso relacionados con la venta. Lógicamente, la mayoría de los encuestados no trabajan o lo hacen ocasionalmente. De los estudiantes que trabajan, prácticamente la totalidad lo hacen en el área comercial.

Respecto a su relación con el mundo de la venta, se pedía a los encuestados información sobre el vendedor más cercano a su persona, los resultados fueron que cerca del 9% trabajan como vendedores, y más del 37% cuenta en su entorno familiar con algún miembro que se dedica a la venta, sólo un 0,2% de los encuestados manifestó conocer algún vendedor lejanamente.

TABLA 2  
Perfil demográfico de los participantes

	n	%		n	%
Edad			Carrera		
18-22	237	52,42	A.D.E.	172	38,05
23-27	145	32,08	CC.EE.	165	36,5
Más de 27	19	4,20	I.T.M.	67	14,82
No contesta	51	11,3	Derecho	48	10,62
Género			Universidad		
Mujer	255	56,5	Universidad Europea de Madrid	60	13,3
Hombre	197	43,5	Universitat de Valencia	270	59,7
Situación laboral			Universidad de Zaragoza	122	27

No trabajo	200	44,3
Trabajo ocasionalmente	141	31,1
Trabajo a tiempo parcial	87	19,3
Trabajo a jornada completa	24	5,3

#### 4. Análisis de los resultados

Tal como se ha comentado anteriormente, los estudiantes debían responder a una serie de preguntas (escala tipo Likert) relacionadas con el trabajo de ventas y agrupadas en tres grandes áreas: el trabajo del vendedor, la utilidad de la formación y el comportamiento ético de los vendedores. Para llevar a cabo el análisis estadístico se utilizó el paquete estadístico SPSS 17.0, utilizando el análisis descriptivo y el análisis de la varianza (ANOVA) para responder a las cuestiones a investigar. Adicionalmente se recurrió al Análisis Factorial de Componentes Principales con la finalidad de confirmar los constructos analizados. La información se ha presentado para el total de la muestra (TOTAL), para la submuestra de los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta (CV) y para aquellos que no la han cursado (NCV).

##### 4.1. Percepción del trabajo de ventas como actividad profesional

Uno de los objetivos que nos planteábamos al inicio de la presente investigación era conocer la opinión de los estudiantes universitarios sobre el trabajo de los vendedores. Siguiendo la propuesta de Bristow et al. (2006), utilizamos una escala tipo Likert desde 1 “Muy en desacuerdo” hasta 5 “Muy de acuerdo” para responder a los 16 ítems planteados ( $\alpha = 0,72$ ). Este constructo fue desglosado en tres factores diferenciales: (i) por un lado su visión sobre la venta como futura actividad laboral (6 ítems), (ii) en segundo lugar su opinión sobre la orientación al cliente de los vendedores (6 ítems) y, (iii) por último, se les preguntaba sobre cómo ven otras personas la figura del vendedor (4 ítems). Para confirmar la existencia de estos factores se realizó un análisis factorial previo, cuyo resultado confirmó la existencia de los factores propuestos inicialmente. Se empleó la rotación Varimax, con un índice KMO de 0,817 y explicando los tres factores resultantes el 54,95% de la varianza total.

En relación a la percepción que tienen los estudiantes de la venta como carrera profesional (tabla 3), se observa que el conjunto de los estudiantes considerados en su globalidad manifiestan una percepción bastante positiva del trabajo de vendedor pues los 6 ítems están por encima del 3,20 en una escala de 1 a 5, resaltando la idea de que las ventas pueden ser una buena oportunidad de desarrollo profesional e incluso que puede ser divertida y satisfactoria. Se observa que aquellos alumnos que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta (CV) muestran una percepción más favorable sobre las posibilidades de desarrollo profesional en esta área empresarial que aquellos alumnos que no la han cursado (NCV). Estos resultados son coincidentes con los obtenidos por Bristow et al. (2006) para el caso de los estudiantes universitarios estadounidenses; lo cual parece lógico pues, con independencia del entorno sociocultural, es de suponer que los estudiantes escogerán aquellas asignaturas que piensan les resultarán más beneficiosas en su futuro profesional. Dado que todas las diferencias son significativas, estos resultados nos permite responder afirmativamente a la RQ1-a. Es decir, aquellos alumnos que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta perciben y aceptan en mayor medida que su futuro profesional estará ligado al mundo de la venta que aquellos que no la han cursado.

TABLA 3  
La venta como carrera profesional

Percepción de los estudiantes de la carrera profesional en ventas	TOTAL	CV	NCV	Dif. Sig.
Para mí, la carrera de ventas puede ser gratificante	3,30	3,40	2,90	Si
Una carrera en ventas puede ofrecerme oportunidades profesionales	3,62	3,70	3,30	Si
Una carrera en ventas puede ofrecerme oportunidades de crecimiento	3,49	3,55	3,27	Si
Para mí, la carrera de ventas puede ser satisfactoria	3,31	3,41	2,89	Si
Para mí, la carrera de ventas puede ser divertida y excitante	3,33	3,46	2,80	Si
Yo disfrutaría con los desafíos del trabajo en ventas	3,22	3,29	2,96	Si

Además, y de forma más directa, se les preguntaba a los estudiantes sobre la probabilidad de seguir una carrera profesional relacionada con las ventas tras finalizar su formación universitaria. Era de esperar que aquellos estudiantes que han escogido alguna asignatura relacionada con las ventas tuvieran más interés en trabajar en el mundo comercial que aquellos que no han escogido asignaturas relativas al mundo de la venta. Tal como se muestra en la tabla 4, en general los alumnos no tienen interés en seguir una carrera profesional de vendedor, aunque los alumnos CV muestran un mayor interés que los NCV, siendo las diferencias significativas. No obstante, todos ellos otorgan más probabilidad a trabajar durante algún tiempo como vendedor que al interés que realmente tienen en hacerlo. Lógicamente los estudiantes CV otorgan una mayor probabilidad, siendo las diferencias también significativas. Estos resultados son similares a los obtenidos por Bristow et al. (2006), aunque en su caso los valores medios fueron más elevados y en todos los casos por encima de 3 en una escala de 1 a 5 puntos.

TABLA 4  
**Probabilidad de ser vendedor**

	TOTAL	CV	NCV	Dif. Sig.
¿Qué interés tienes en seguir una carrera en ventas tras acabar tus estudios?	2,57	2,68	2,15	Si
Tras acabar tus estudios, ¿Qué probabilidad hay de que durante un tiempo trabajes como vendedor?	2,96	3,06	2,57	Si

Respecto a la percepción que tienen los estudiantes de la orientación al cliente por parte de los vendedores, hemos de indicar que los ítems se plantean en sentido negativo y que, por tanto, es de esperar que los alumnos CV estén en desacuerdo con los mismos y, por tanto, hayan concedido puntuaciones bajas a los mismos. Los resultados (tabla 5), no obstante, son contrarios a lo esperado pues tanto para la muestra total como para las dos submuestras (CV y NCV), las puntuaciones obtenidas están en todos los casos por encima del 3,4 en una escala de 1 a 5, y por tanto, los estudiantes no están de acuerdo en que los vendedores orientan sus acciones al cliente y que prefieren su propio beneficio y no dudan en exagerar las ventajas de sus productos e incluso en mentir al cliente. La comparación de las submuestras no presenta ninguna diferencia significativa, por tanto debemos contestar negativamente a la RQ-b. Esto es, no podemos concluir que el hecho de tener algún tipo de formación en ventas sea suficiente para convencer a los alumnos de que los vendedores aplican la orientación al cliente. Este resultado también es coincidente con el obtenido en el estudio de Bristow et al. (2006), aunque los valores medios obtenidos en nuestro estudio son en todos los casos superiores a los de dicha investigación y por ello la percepción que nuestros estudiantes tiene de la orientación al cliente parece ser menor.

TABLA 5  
**Orientación al cliente de los vendedores**

Percepción respecto a la orientación al cliente de los vendedores	TOTAL	CV	NCV	Dif. Sig.
A menudo falsifican garantías, dan falsas promesas	3,47	3,49	3,41	No
Habitualmente se aprovechan de los clientes con poca formación	3,69	3,65	3,85	No
A menudo exageran las ventajas de sus productos	4,01	4,02	3,97	No
Habitualmente venden productos que la gente no necesita	3,60	3,60	3,61	No
No admiten que no saben responder las dudas de sus clientes	3,42	3,39	3,54	No
A menudo ocultan la verdad para lograr una venta	3,79	3,79	3,82	No

Un último aspecto analizado, en relación a la profesión de vendedor, fue la imagen que estos transmiten a la sociedad. Para ello se preguntaba a los estudiantes cómo creían que otras personas veían la figura del vendedor. A priori, igual que en el bloque anterior, esperábamos que los estudiantes CV pensarán que existe en la sociedad una imagen más positiva que los NCV, puesto que cabe esperar que ese sea seguramente su ámbito de trabajo futuro. Los resultados obtenidos (tabla 6) presentan valores relativamente bajos. Concretamente ningún ítem supera el 3 en la escala de 1 a 5. Por tanto, la imagen que transmiten los vendedores a la gente no es muy positiva en opinión de los universitarios. Además, no existen diferencias significativas entre los estudiantes CV y los NCV y, por ello, debemos contestar negativamente la RQ1-c. Es decir, la imagen que los vendedores transmiten a la sociedad no



es positiva, pero tampoco la podríamos calificar de negativa. Este resultado también es coincidente con el obtenido por Bristow et al. (2006).

TABLA 6  
**Imagen de los vendedores**

Percepción de los estudiantes sobre como otros ven a los vendedores	TOTAL	CV	NCV	Dif. Sig.
En general, los vendedores son admirados y/o respetados por la gente	2,45	2,44	2,50	No
Muchos vendedores son aceptados positivamente	2,90	2,89	2,97	No
Muchos vendedores son honestos y sinceros	2,94	2,99	2,79	No
La mayoría de la gente tienen en alta consideración a los vendedores	2,42	2,43	2,37	No

#### 4.2. Percepción de la utilidad de la formación en ventas

Otro de los objetivos de la investigación era conocer la opinión de los estudiantes sobre la utilidad que la formación en ventas tiene para su posible futuro profesional en dicha área empresarial. Para ello pedíamos a los estudiantes que valorarán las diferencias entre dos supuestos vendedores en relación a una serie de habilidades de la profesión de vendedor: uno de los vendedores se presentaba sin experiencia previa en ventas, y el otro se mostraba recién formado en un curso de venta. Se utilizó una escala tipo Likert desde 1 “Muy en desacuerdo” hasta 5 “Muy de acuerdo” para responder a los 11 ítems planteados ( $\alpha = 0,84$ ). Siguiendo el procedimiento del apartado anterior, en primer lugar realizamos un análisis factorial y obtuvimos dos factores (KMO de 0,868 y varianza total explicada igual a 53,97%). El primer factor, denominado “acciones de venta” se definió a partir de 7 ítems; el segundo factor, denominado “empatía”, lo formaron 4 ítems.

El análisis de los ítems relacionados con las acciones de venta (tabla 7) muestran unos valores en todos los casos por encima del valor medio, por lo que podemos decir que en opinión de los estudiantes la formación realmente sirve para mejorar la habilidad de los vendedores en su actividad comercial. Cuando se analizan los datos para las dos submuestras (estudiantes que han cursado o no asignaturas relacionadas con la venta) no aparecen diferencias significativas en ninguno de los ítems. Este resultado puede ser debido a que una de las creencias más habituales respecto a “aprender a vender” es que se “aprende vendiendo” y por tanto no se le concede tanta utilidad a la formación en el aula para este aspecto del trabajo de los vendedores. Estos resultados difieren en parte con los obtenidos por Bristow et al. (2006), que sí encontraron diferencias en tres de los ítems, en concreto los relativos a la cualificación de nuevos clientes, la realización de presentaciones y la resolución de objeciones.

TABLA 7  
**Utilidad de la formación para mejorar las acciones de venta**

	TOTAL	CV	NCV	Dif. Sig.
Poseerán habilidades superiores de comunicación	3,69	3,67	3,78	No
Estarán más preparados para buscar nuevos clientes	3,81	3,81	3,82	No
Estarán más preparados para cualificar adecuadamente a nuevos clientes	3,75	3,76	3,68	No
Harán presentaciones de venta más eficaces	3,82	3,82	3,82	No
Estarán más preparados para enfrentarse a las objeciones de los clientes	3,74	3,75	3,73	No
Estarán más preparados para cerrar ventas	3,75	3,76	3,74	No
Estarán más preparados para triunfar en su carrera profesional	3,48	3,49	3,45	No

Los resultados obtenidos para los ítems del segundo factor (tabla 8), bautizado como “empatía del vendedor”, nos muestran la importancia que tiene la formación en ventas para mejorar esta habilidad entre los vendedores noveles. En todos los casos la valoración media está por encima de 3,3 en una escala de 1 a 5. Respecto a la diferente valoración que otorgan los estudiantes CV o NCV, en tres de los cuatro ítems aparecen diferencias significativas, con mayores puntuaciones por parte de los alumnos que han cursado asignaturas de venta (CV). Este resultado nos permite intuir la utilidad de dicha formación en la mejora de las habilidades de los vendedores noveles. Al comparar nuestros resultados con los de Bristow et al. (2006), encontramos que estos autores solo encontraron dos diferencias: entender las necesidades del cliente y, curiosamente, en la atención posterior a la venta.

TABLA 8  
**Utilidad de la formación para mejorar la empatía**

	TOTAL	CV	NCV	Dif. Sig.
Valorarán la importancia de la atención posterior a la venta	3,58	3,60	3,50	No
Escucharán más efectivamente	3,27	3,33	3,08	Si
Reconocerán la importancia de entender las necesidades del cliente	3,61	3,66	3,45	Si
Estarán más preparados para enfrentarse a los dilemas éticos de la venta	3,34	3,39	3,16	Si

En relación a la RQ2, utilidad de la formación de ventas, no podemos dar respuesta afirmativamente en su totalidad, aunque sí podemos afirmar que la formación en ventas mejora la capacidad de empatía de los vendedores (al menos en opinión de los estudiantes).

#### **4.3. Percepción del comportamiento ético de los vendedores**

Uno de los aspectos más importantes de la formación en marketing y ventas es, o debería ser, potenciar el uso de estas herramientas empresariales para mejorar el comportamiento ético de los vendedores. Tal como afirma Küster y Román (2006), existen dos factores principales que influyen en que los vendedores se comporten de una forma no ética. Por un lado, su trabajo está sometido a un menor nivel de supervisión y control por parte de su dirección. Como segundo factor, destacan que el vendedor está sometido a un mayor grado de presión para alcanzar unos resultados, pues de ellos dependen los ingresos de la empresa y su remuneración individual. Además, tal como afirman Revilla y Gallego (2007), en el contexto de la venta no hay un acuerdo unánime sobre lo que es ético (está bien) y lo que no lo es (está mal), es decir, la ética es una cuestión de percepción más que un absoluto.

Con el objetivo de conocer la opinión de los estudiantes sobre el comportamiento ético de los vendedores, se les pedía que respondieran a una serie de 20 afirmaciones utilizando una escala tipo Likert (1=“Totalmente inaceptable”; 7= “Totalmente aceptable”) ( $\alpha = 0,91$ ). Tales afirmación están basadas en la escala desarrollada por Dabholkar y Kellaris (1992), denominada “Personal Selling Ethics”, y utilizada posteriormente por diferentes autores, por ejemplo Stevenson y Bodkin (1998) para comparar los resultados de estudiantes de Estados Unidos y de Australia o Donoho et al. (1999) para comparar lo resultados en Estados Unidos, Canadá, Australia y Holanda. Esta escala es de tipo inverso, de forma que a menor puntuación mayor nivel de comportamiento ético y mayor rechazo al comportamiento propuesto en el enunciado.

Siguiendo el procedimiento del apartado anterior, en primer lugar realizamos un análisis factorial y obtuvimos cuatro factores (KMO de 0,922 y varianza total explicada igual a 58,10%). El primer factor, denominado “comportamiento profesional ético” está formado por 9 ítems; el segundo factor, “gestión del tiempo y los recursos”, lo forman 5 ítems; el tercer factor “acciones no legales”, lo forman 3 ítems; y el cuarto factor, “presión al cliente” lo forman 3 ítems.

El análisis de los resultados obtenidos (tabla 9) muestran que, en general, los estudiantes consideran inaceptable el comportamiento no ético de los vendedores en el desarrollo de su actividad profesional. En general todos los ítems se encuentran por debajo de 3,5 en una escala de 1 a 7 puntos, y solo en dos casos superan los 4 puntos (utilizar trucos para cerrar ventas y espian a la competencia).

Si analizamos los resultados para las dos submuestras, CV y NCV, no se aprecian diferencias significativas, excepto en un caso. Por ello, y en respuesta a la RQ4, debemos afirmar que los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta y aquellos que no la han cursado, no opinan de forma diferente respecto al grado de comportamiento ético de los vendedores.

TABLA 9  
Comportamiento ético de los vendedores

	TOTAL	CV	NCV	Dif. Sig.
<b>Comportamiento profesional ético</b>				
Usar amenazas para cerrar ventas	1,83	1,83	1,86	No
Hacer trampas en un proceso de subasta	2,28	2,24	2,42	No
Irse de vacaciones-tiempo libre en horario laboral	2,55	2,56	2,49	No
Dejar la empresa sin aviso previo	2,81	2,84	2,69	No
Mal uso de la jornada laboral	2,83	2,80	2,93	No
Robar/copiar de la competencia en una feria de muestras	3,07	3,11	2,90	No
Inflar el currículum, mentir a la empresa	3,09	3,12	3,00	No
Excederse en los gastos de representación	3,23	3,26	3,12	No
Conflicto de intereses con la empresa	3,40	3,40	3,40	No
<b>Gestión del tiempo y los recursos</b>				
Pasar información a la competencia	2,34	2,35	2,34	No
Ofrecer un soborno económico a un cliente	2,42	2,45	2,28	No
Realizar falsas promesas para cerrar ventas	2,48	2,45	2,56	No
Hacer trampas en los concursos de venta	2,49	2,48	2,51	No
Ofrecer sobornos en especie	2,80	2,81	2,76	No
<b>Acciones no legales</b>				
Pinchar el teléfono	2,03	2,02	2,03	No
Inflar los informes de gastos	2,49	2,51	2,48	No
Incrementar los precios indebidamente	2,53	2,56	2,44	No
<b>Presión al cliente</b>				
Obligar al cliente a quedarse con nuestros de producto	3,50	3,54	3,37	No
Uso de trucos psicológicos para cerrar ventas	4,31	4,41	3,92	Si
Espiar a la competencia	4,38	4,44	4,16	No

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

Las conclusiones obtenidas en el presente estudio nos permiten disponer de una aproximación a la opinión que los universitarios tienen de la actividad profesional de la venta, tanto a nivel personal o futura actividad, como sobre la utilidad de la formación en dicha actividad y el comportamiento ético de los vendedores. En resumen podemos indicar que:

- En general, la percepción que los estudiantes universitarios tienen de la venta personal es bastante buena y es valorada positivamente como futura actividad profesional. En el caso de los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta, esta opinión es más positiva.
- Los estudiantes opinan que existe una orientación al cliente por parte de los vendedores, aunque no creen que la imagen de los vendedores sea muy buena entre la gente.
- Respecto a la utilidad de la formación para desarrollar actividades relacionadas con la venta, los estudiantes creen que dicha formación sirve para mejora el desarrollo de la función comercial. Esta opinión no cambia entre los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta y los que no.
- En opinión de los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta, la formación mejora la capacidad del vendedor para desarrollar la habilidad de empatía.
- Respecto al comportamiento de los vendedores, todos los estudiantes, opinan que no es correcto desarrollar comportamientos que podemos calificar de no éticos.

Analizando los resultados desde el punto de vista del profesor, podemos indicar que la percepción que tiene los estudiantes no es muy diferente entre los que han cursado, o están cursando, asignaturas relacionadas con la venta, especialmente en su percepción de la imagen del vendedor y en el comportamiento ético de los mismos. Además, los estudiantes son bastante conscientes de que su futuro profesional pasará en algún momento por el área comercial de la empresa, lógicamente esta alternativa es mejor valorada por los estudiantes que cursan alguna asignatura relacionada con el tema.

También podemos concluir que los resultados son muy similares si los comparamos con entornos socioeconómicos diferentes, debido a que nuestros resultados son similares a los de estudios realizados en otros contextos geográficos.

Como todo estudio, el presente trabajo tiene ciertas limitaciones relacionadas con la muestra, pues solo se han considerado las opiniones de estudiantes universitarios de dos ciudades (Valencia y Zaragoza), y que están cursando estudios relacionados con el mundo de la empresa. Esta última característica puede haber influido en alguna de las creencias-respuestas aportadas a la investigación.

Como futuras líneas de investigación, nos proponemos extender el estudio en dos frentes complementarios. Por un lado, y dado que la práctica totalidad de los estudios sobre el tema se centran en el entorno cultural de habla inglesa, pretendemos extender nuestro estudio a otros países europeos y sudamericanos con el objetivo de analizar la posible influencia del entorno socio-cultural en la opinión que los estudiantes tiene del trabajo de vendedor. Por otro lado, y como complemento a la visión de los estudiantes, pretendemos conocer la opinión que los propios vendedores tiene sobre el tema.

## Referencias bibliográficas

- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, N. 3, pgs. 411-423.
- ANDERSON, E. y OLIVER, R. (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October), pgs. 76-88.
- ANDERSON, R. (1996). "Personal selling and sales management in the new millennium". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, nº 4, pgs. 17-32.
- BAGOZZI, R.P. Y YI, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models." *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 16, pgs. 74-94.
- BALDAUF, A. Y CRAVENS, D. (1999). "Improving the effectiveness of field sales organizations. A European perspective". *Industrial Marketing Management*, nº 28, pgs. 63-72.
- 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, pgs. 577-609.
- BARKER, A. (2001). "Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, nº 1, pgs. 21-28.
- 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, pgs. 59-81.
- BOYLE, B.A. (1996). "The importance of the industrial inside sales force: a case study". *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, nº 5, pgs. 339-348.
- BRISTOW, D., AMYX, D. y SLACK, J. (2006). "An empirical look at professional selling from a student perspective". *Journal of Education for Business*, Vol. 81, nº 5, pgs. 242-249.
- CÁMARA, D. y SANZ, M. (2001). "Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio". Prentice Hall. Madrid.
- CHONKO, L.; ENIS, B. y TANNER, J. (1992). *Managing Salespeople*. Allyn and Bacon.
- CHURCHILL, G., FORD, N. y WALKER, O. (1994). "Dirección de ventas". Promociones Jumerca. Valencia.

- CRAVENS, D., LAFORGE, R. E INGRAM, T. (1990). "Sales strategy: Charting a new course in turbulent markets". *Business*, Vol. 40, nº 4, pgs. 3-9.
- CRAVENS, D.W., INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. y YOUNG, C.E. (1993-a). "Behavior-Based and Outcome-Based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre, pgs. 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, pgs. 1-14.
- CRAVENS, D. (1995). "The changing role of the sales force". *Marketing Management*, Vol. 4, nº2, pgs. 49-57.
- DABHOLKAR, O. y KELLARIS, J. (1992). "Toward understanding marketing students' ethical judgment of controversial personal selling practices". *Journal of Business Research*, Vol. 24, pgs. 313-329.
- DARMON, R.Y. (1998). "A conceptual scheme and procedure for clasifying sales positions". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVIII, nº 3, pgs. 31-46.
- DARR, A. (2003). "Control and autonomy among knowledge workers in sales: an employee *perspective*". *Employee Relations*, Vol. 25, nº 1, pgs. 31-41.
- DEETER-SCHMELEZ, D.; NORMAN, K. Y GOEBEL, D. (2002). "Understanding sales manager effectiveness linking attributes to sales force values". *Industrial Marketing Management*, nº31, pgs. 617-626.
- DONALDSON, B. (1998). "Sales management. Theory and practice", 2nd. edition.
- DONOHU, C., POLONSKY, M., SWENSON, M. y HERCHE, J. (1999). "A cross-cultural investigation of the universality of the persoanal selling ethics scale". *Journal of Euromarketing*, Vol. 8, nº ½, pgs. 101-116.
- DUBINSKY, A. (1981). "Perceptions of sales job: How students compare with industrial salespeople". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 9, nº 4, pgs. 352-367.
- DWYER, F., SCHURR, P. y Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 51, nº 2, pgs. 11-27.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, pgs. 39-50.
- GRAHAM, J. (2002). "How to regognize the right salesperson". *The American Salesman*, mayo, pgs. 3-9.
- GREWAL, D. Y SHARMA, A. (1991). "The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: An interactive framework". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XI, nº 3, pgs. 13-23.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM,, R.L. Y BLACK, W.C. (1999): Análisis multivariante, 5ª edición, Prentice-Hall. Madrid.
- HONEYCUTT, E., FORD, J., SWENSON, M. y SWINYARD, W. (1999). "Stdent preferences for sales careers around the Pacific Rim". *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pgs. 27-36.
- JONES, E., ROBERTS, J. Y CHONKO, L. (2000). "Motivating sales entrepreneur to change: a conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations". *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, pgs. 37-49.
- INFORME INFOEMPLEO 2009 (2010). Adecco. Madrid.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market orientation: the construc, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, abril, pgs. 1 -18.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1994). "The influence of coworker feedback on salespeople". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pgs. 82-94.
- KOTLER, P. (2007). "¿Hacia dónde vamos?", en "Master en Marketing. Colección Management Deusto". Planeta Agostini. Barcelona.
- KUSTER, I. y ROMAN, S. (2006). "Venta personal y dirección de ventas. La fidelización del cliente". Thomson-Paraninfo. Madrid.
- KÜSTER, I. (2002). "La venta relacional". ESIC. Valencia

- LLEDÓ, J.A. (1997). "La mejora continua de los equipos comerciales". *Dirección y Progreso*, nº 154, julio-agosto, pgs. 28-33.
- MANNING, G.L. Y REECE, B.L. (1997). *Las ventas en el mundo actual (6ª edición)*. Prentice Hall. México.
- LARSON, M. (1997). "Salesforce effectiveness-an opportunity for growth". *Management Development Review*, Vol. 10, nº 4-5, pgs. 171-172.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F.(1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, octubre, pgs. 20-35.
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pgs. 20-38.
- PIERCY, N., CRAVENS, D. y MORGAN, N. (1997). "Sources of effectiveness in the business-to business sales organization". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, nº 1, pgs. 43-69.
- 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, pgs. 39-49.
- PITT, L., EWING, M. Y BERTHON, P. (2002). "Proactive behavior and industrial salesforce performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pgs. 639-664.
- RANGARAJAN, D., CHONKO, L., JONES, E. Y ROBERTS, J. (2003). "Organizational variables, salesforce perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: a conceptual framework and propositions for research". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, nº 4, pgs. 289-305.
- REVILLA, M. y GALLEGU, M.(2007). "La importancia de la ética en la venta desde el punto de vista del consumidor". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, nº 1, pgs. 209-230.
- RIVERA, J. Y MOLERO, V. (1997). "Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas". *Esic-Market*, Vol. 97, julio-septiembre, pgs. 75-89.
- RUIZ, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- SAXE, R. Y WEITZ, B.A. (1982): "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (August), pgs. 343-351.
- SIMINTRAS, A., LANCASTER, G. Y CADOGAN, J. (1994). "Perceptions and attitudes of salespeople towards the overall sales job and the work itself". *Journal of Managerial Psychology*, Vol.9, nº 7, pgs. 3-10.
- SIMINTRAS, A., CADOGAN, J.W. y LANCASTER, G.A. (1996). "Salesforce behavior: in search of motivational determinants". *Industrial Marketing Management*, Vol 25, pgs. 421-437.
- SOHI, R. (1996). "The affects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 7, pgs. 49-67.
- STANTON, W., BUSKRIK, R. y SPIRO, R. (1991). "*Management of Sales Force*". Irwin. Boston.
- 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, pgs. 51-64.
- WEEKS, W. y MUEHLING, D. (1987). "Student's perceptions of personal selling". *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, pgs. 145-151.
- WEITZ, B. Y BRADFORD, K. (1999). "Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº2, gsp. 241-254.
- WILSON, M. (1984). "Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores". Editorial Deusto. Bilbao.
- WOTRUBA, T.R. (1996). "The transformation of industrial selling: causes and consequences". *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, nº 5, pgs. 327-338.