

LA INTENSIDAD DE CONTACTO ENTRE EL VENDEDOR PERSONAL Y EL COMPRADOR INDUSTRIAL: EL EFECTO MODERADOR DE LA EXPERIENCIA EN VENTAS Y EL TAMAÑO DE LA EMPRESA COMPRADORA

CONTACT INTENSITY BETWEEN THE SALESPERSON AND THE INDUSTRIAL BUYER: THE MODERATING EFFECTS OF SALES EXPERIENCE AND BUYER'S SIZE

Pedro Juan Martín¹ y Sergio Román²
UNIVERSIDAD DE MURCIA

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar el uso de los recursos comerciales en las empresas industriales, concretamente se centra en la frecuencia de contacto entre el vendedor personal y sus clientes. Para ello, se recogieron los datos longitudinales durante 2 años de 306 PYMES clientes de un proveedor industrial. Para el desarrollo del experimento se han establecido dos grupos de empresas (experimental y de control). La frecuencia de visitas del vendedor personal para el grupo de control se mantenía inalterada (una vez por mes), mientras que en el grupo experimental se modificaba, pasando a ser de dos veces al mes. Los resultados indican que un aumento en la frecuencia de visitas tiene un efecto positivo sobre las ventas,

el valor percibido por el cliente y la satisfacción global del cliente. Asimismo, se observa que estos resultados son más pronunciados cuando se trata de vendedores expertos y cuanto mayor es el tamaño de la empresa. Se presentan las implicaciones de los resultados obtenidos.

Palabras clave: *vendedor personal, intensidad de contacto, información longitudinal, experiencia del vendedor, tamaño de la empresa, ventas, valor percibido y satisfacción global.*

ABSTRACT

This research is focused on one of the most important marketing resources for industrial

¹ Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Campus Universitario de Espinardo, CP 30100, Murcia, pjmartin@um.es

² Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Campus Universitario de Espinardo, CP 30100, Murcia, sroman@um.es



sellers: their sales forces, and in particular the contact intensity between the salespeople and their customers. Our study adopted a longitudinal research design where data from 306 customers of one industrial supplier were obtained over a two-year period of time. Data were split in two halves to provide a control group and a survey group. Over a two-year period, sales call frequency was not modified in the control group (once a month), whereas salespeople increased to two a month the number of calls to the companies in the survey group. Results indicated that an increase in call frequency has a positive effect on sales volume, customer perceived value and overall customer satisfaction. Furthermore, these effects tend to increase at higher levels of salesperson's experience and the higher the customer's size. Implications are discussed.

Keywords: *salesperson, contact intensity, longitudinal data, salesperson's experience, customer's size, sales volume, perceived value; overall satisfaction.*

1. INTRODUCCIÓN

La fuerza de ventas se configura como una de las herramientas de comunicación más utilizadas en los mercados industriales, donde los vendedores adquieren un papel imprescindible para el éxito de la empresa (HOMBURG y STOCK, 2004; JONES et al., 2005). En este contexto, el vendedor representa el activo más valioso de la empresa ante los ojos del cliente industrial y, dado el reducido número de compradores con los que se opera en estos mercados, las actividades desempeñadas por el vendedor son determinantes para el futuro desarrollo de la organización vendedora en términos de ventas, cuota de mercado y niveles de satisfacción, entre otras variables (WEITZ y BRADFORD, 1999).

Desde la perspectiva de la dirección de ventas, determinar el esfuerzo de ventas necesario para cubrir el territorio se configura uno de los aspectos fundamentales (FUTRELL, 2006). En este sentido, resulta de gran importancia estimar adecuadamente el número de visitas a realizar a cada cliente en el mercado industrial. Esto obedece a tres razones: primero hay que considerar el elevado coste que implica cada visita (cara a cara) que el vendedor realiza al cliente³. Segundo, hoy en día realizar una operación comercial a través del teléfono o incluso a través de los canales electrónicos supone un coste infinitamente inferior al de las visitas cara a cara (CHAMPY, 2001). En tercer lugar, en un entorno actual tan competitivo, donde se busca la lealtad de los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades de compra, es imprescindible que la dirección de ventas establezca de forma eficiente la cobertura del territorio de los clientes, para garantizar, entre otras cosas, una adecuada intensidad de contacto con el comprador que permita darle más valor a la oferta de la empresa vendedora (JOHNSTON y MARSHALL, 2005).

Lo anterior implica que la literatura de ventas haya prestado una gran atención a analizar estos temas. En concreto, podemos distinguir dos líneas de investigación en este sentido. Un primer grupo de estudios ha puesto especial énfasis en las estrategias de asignación de la fuerza de ventas. Estos estudios se han centrado en el número y ubicación geográfica de los vendedores (LUCAS et al., 1975; RYANS y WEINBERG, 1987; HORSKY y NELSON, 1996), el número de las visitas realizadas (SPIRO y PERRAULT, 1978; PARSON y ABEELE, 1981; MANCHANDA y CHINTAGUNTA, 2004), o la cantidad de tiempo de contacto con cada cliente en cada visita (LODISH, 1971 y 1976; ZOLTNER et al., 1979; PARASURAMAN, 1982; SKIERA y ALBERS, 1998 y 2008; GÖNÜL et al., 2001).

El principal inconveniente de estos trabajos radica en que generalmente presentan comple-

³ Desgraciadamente no existen datos al respecto en España, pero Estados Unidos el coste de una visita de ventas varía de 250 a 500 dólares (KOTLER, 2003, p. 638), y en Alemania de 150 a 400 euros (Kienbaum Vergütungsberatung, 2002).



jos modelos matemáticos que exigen introducir diversas variables en aplicaciones informáticas (LODISH, 1971; HORSKY y NELSON, 1996; SKIERA y ALBERS, 1998 y 2008) y por ende resultan de limitada aplicación para las empresas, sobre todo para las PYMES. En segundo lugar, muchos de estos modelos se han diseñado y aplicado a contextos de venta entre vendedor personal y consumidor individual pero no en contextos de compradores inter-organizacionales. Por ejemplo, muchos de ellos se han aplicado a la promoción de productos farmacéuticos a los médicos (LODISH, 1971; SKIERA y ALBERS, 1998; GÖNÜL et al., 2001; MANCHANDA y CHINTAGUNTA, 2004).

El segundo grupo de estudios analiza los efectos del aumento de la intensidad de contacto entre comprador y vendedor. Estas investigaciones han demostrado que dicha intensidad de contacto favorece la cooperación entre las partes y el estado de la relación (HEIDE y MINER, 1992; BEVERLAND, 2001; CANNON y HOMBURG, 2001; NICHOLSON et al., 2001) y mejora la confianza y satisfacción (BARNES, 1997; DONEY y CANNON, 1997, BOLES et al., 2000, SCHULTZ y EVANS, 2002).

Estos trabajos mejoran nuestro conocimiento sobre los efectos beneficiosos de la frecuencia de contacto entre las partes. Sin embargo, tienen cuatro limitaciones. Primero, todos ellos emplean diseños transversales (recogida de la información en un único momento del tiempo). Sin embargo, para examinar la evolución de la relación comprador-vendedor se necesitan investigaciones capaces de capturar los sucesos que se despliegan a lo largo del tiempo de forma longitudinal (FRANKWICK et al., 2001; TANNER, 2002). Otra limitación estriba en que se han centrado de forma exclusiva en variables subjetivas, tales como la confianza y la satisfacción, ignorando la importancia que para la dirección de ventas tiene el conocer cómo la intensidad de contacto, y más específicamente, la frecuencia con que el vendedor visita a sus clientes, influye sobre las ventas de la empresa, variable objetiva que determina en última

instancia la subsistencia de la empresa. En tercer lugar, a pesar de que los investigadores de marketing han insistido en la necesidad de estudiar efectos moderadores que nos permitan entender mejor la relación entre las variables analizadas (DABHOLKAR y BAGOZZI, 2002), ninguno de los estudios anteriores ha planteado influencias moderadoras. En el presente estudio pretendemos analizar dos variables moderadoras: la experiencia del vendedor y el tamaño de la empresa compradora. Respecto a la primera, cabe señalar que no sólo es una de las variables más significativas a hora de explicar el comportamiento y las ventas obtenidas (CHURCHILL et al., 1985), sino que además tiene un importante papel moderador, potenciando, por ejemplo, el efecto positivo de las habilidades del comercial sobre su rendimiento (MATSUO y KUSIMI, 2002). En cuanto a la segunda, algunos autores postulan que el esfuerzo y las actividades realizadas por el vendedor pueden tener una mayor recompensa (por ejemplo en términos de ventas y/o satisfacción del cliente) dependiendo del tamaño de la empresa compradora (BRENNAN y TURNBULL, 1999; DELVECCHIO et al., 2003). Es decir, estos estudios sugieren un efecto moderador del tamaño de la empresa compradora en la relación entre el comportamiento del vendedor y sus resultados.

Por último, en diversas ocasiones (HEIDE y MINER, 1992; CANNON y HOMBURG, 2001) la figura del vendedor personal se “funde” como parte integrante de la empresa vendedora, y se consideran los contactos de la empresa vendedora en general con la compradora sin especificar si estos contactos han sido realizados por parte de los vendedores u otros agentes de la empresa (directivos, personal de postventa, etc.). Esto no supone una limitación, pero dificulta analizar hasta qué punto los contactos específicos de los vendedores resultan o no efectivos para la empresa.

En suma, fruto de la revisión de la literatura realizada y habida cuenta de la importancia de la correcta asignación de los recursos de la ven-



ta personal en el mercado industrial, el presente trabajo tiene por objetivos: (1) analizar cómo un aumento en la intensidad de contacto entre el vendedor personal y el comprador organizacional influye sobre las ventas obtenidas, el valor percibido por el cliente y su satisfacción global, y (2) estudiar hasta qué punto la experiencia del vendedor y el tamaño de la empresa compradora actúan como variables moderadoras en las relaciones anteriores.

A continuación, justificamos las hipótesis de la investigación. Seguidamente, explicamos la metodología llevada a cabo en la recogida de información y concluimos con la presentación de los resultados y discusión de sus implicaciones.

2. JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Antes de comenzar con el desarrollo de las hipótesis vamos a incidir sobre la importancia de las variables dependientes (lo que justifica su elección como tales en este estudio), las delimitaremos conceptualmente y explicaremos brevemente las posibles relaciones que existen entre ellas.

2.1. Las variables dependientes: Volumen de ventas, valor percibido y satisfacción global con la empresa vendedora

El volumen de ventas es un indicador objetivo de los resultados de la empresa sobre el que la fuerza de ventas tiene una influencia determinante (CHURCHILL et al., 1985). No resulta tan fácil definir el valor percibido por el cliente. De hecho, al realizar una primera aproximación a la literatura de valor encontramos que el concepto es complejo, ya que, se trata de un término abstracto por naturaleza, no sólo para los clientes (ZEITHAML, 1988), sino también para los investigadores. Además, el término “valor” aparece en contextos muy diferentes (WOODRUFF, 1997) y es frecuentemente con-

fundido con otros aspectos como la calidad o el precio (ZEITHAML, 1988). No obstante, la aportación de ZEITHAML (1988) es la más aceptada por la literatura de marketing. En concreto, para esta autora el valor es la relación entre lo que el comprador obtiene (ventajas y/o beneficios) a cambio de lo que da (inconvenientes y/o costes). El ámbito del marketing industrial también acoge ampliamente esta definición, que hace énfasis en la relación o *trade-off* entre ventajas e inconvenientes (ANDERSON et al., 1994; WEBSTER, 1994; FORNELL et al., 1996; EGGERT y ULAGA, 2002; SPITERI y DION, 2004). Asimismo, estos autores han incidido en que el concepto de valor tiene las dos siguientes peculiaridades en el ámbito industrial: (1) es un concepto subjetivo que debe ser medido a partir de las percepciones del cliente, y (2) las percepciones de valor se realizan considerando la oferta de la competencia. Por ejemplo, SPITERI y DION (2004; p. 679) refiriéndose al concepto de valor apuntan que: “la competencia es importante, porque los juicios de valor se hacen teniendo en cuenta lo que te ofrece la competencia”.

Respecto a la satisfacción, la literatura de marketing ha distinguido principalmente dos tipos de satisfacción: la transaccional y la global o acumulativa. La primera se define como una evaluación posterior a la compra que hace el cliente en la que analiza hasta qué punto sus expectativas se han cumplido (OLIVER, 1980). La satisfacción global, por el contrario, no sólo tiene en cuenta un episodio de compra en concreto, sino que se refiere a una evaluación global basada en todas las experiencias anteriores y aspectos de la relación con el vendedor y su oferta (FORNELL, 1992; ANDERSON y NARUS, 1984; GASKI y NEVIN, 1985). En un entorno relacional de continuas interacciones tiene más sentido centrarse en la satisfacción global, tal y como apuntan RAVALD y GRONROOS (1996).

Diversos estudios han demostrado que existe una relación entre valor y satisfacción tanto en el mercado de consumo final (CRONIN y TAYLOR, 1992; BOLTON y DREW, 1991; SWEENEY,



1999), como en el contexto inter-organizacional (SPITERI y DION, 2004). De igual forma, también se ha testado empíricamente el efecto positivo del valor y la satisfacción sobre el rendimiento de la organización en términos de ventas (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF et al., 2003). Se trata, por tanto, de relaciones consolidadas en la literatura y por consiguiente no pretendemos profundizar sobre ellas en el presente trabajo.

2.2. Influencia sobre el volumen de ventas

Como hemos expuesto anteriormente, la naturaleza de las relaciones vendedor-comprador en los mercados industriales puede verse muy afectada por el nivel de contacto que se establezca entre el vendedor y el comprador. En este sentido, el estudio de FRANKWICK et al. (2001), con una muestra de clientes de seguros, indica que el principal factor para mejorar una relación vendedor-cliente es el contacto personal. Esto se debe a que además de mantener el volumen comercial, el vendedor puede vender más productos a sus clientes actuales como resultado del nuevo estatus que los clientes le otorgan al tener más contacto con ellos. En esta línea se encuentra la teoría de la penetración social que mantiene que las partes en un intercambio continuarán ahondando en la relación con tal de que los premios excedan a los costos anticipados (ALTMAN y TAYLOR, 1973). La frecuencia con que las partes se encuentran, es un importante indicador del compromiso mutuo en la relación (CUNNINGHAM y HOMSE, 1986). Siguiendo el estudio de PILLAI y SHARMA (2003), la frecuencia de visitas puede ser considerada como un recurso específico que invierte el vendedor y que aumenta la orientación relacional del comprador hacia él, y a su vez, incrementa la probabilidad de compra del mismo. Por consiguiente, el vendedor al invertir más en la relación, en lo que se refiere al contacto personal, aumenta la probabilidad de que sus productos sean comprados por sus clientes (WILSON, 1995).

Por otra parte, resulta lógico pensar que un aumento en la frecuencia de visitas tendrá un efecto positivo en las ventas ya que el vendedor puede dedicar más tiempo a hacer la presentación y demostración de venta, encontrando una menor resistencia negociadora por parte del cliente como consecuencia de tener más facilidades para responder ampliamente a todas sus objeciones. De hecho, en un contexto de visitantes médicos y médicos (“clientes”), los trabajos de GÖNÜL et al. (2001) y MANCHANDA y CHINTAGUNTA (2004) demuestran que un mayor contacto entre las partes aumenta la probabilidad de que el médico recete las medicinas ofertadas por el vendedor. Por todo lo anterior planteamos que:

H1: Un aumento en la frecuencia de visitas realizadas por el vendedor al cliente tiene un efecto positivo sobre el volumen de ventas a dicho cliente.

2.3. Influencia sobre el valor percibido por el cliente

Pensamos que un aumento en la frecuencia de contacto entre comprador y vendedor mejorará la percepción de valor de la oferta del vendedor. En concreto, el cliente está “consiguiendo más al mismo coste”, porque el vendedor cubre mejor sus necesidades y resuelve mejor sus problemas, fruto de un mayor contacto (O’NEAL, 1993). Para fundamentar dicho efecto podemos basarnos en el concepto de producto aumentado o ampliado (LEVITT, 1980). Es decir, lo que en diversas ocasiones diferencia la oferta de una empresa de la de la competencia no es el beneficio básico del producto, sino los servicios adicionales “no esperados” que proporcionan un valor añadido para el comprador. En este sentido y en línea con el trabajo de LINDGREEN y WYNSTRA (2005), se puede argumentar que el vendedor que pasa más tiempo con sus clientes (fruto de un aumento en la frecuencia de visitas) está en mejor posición para



facilitar dichos servicios adicionales de valor, tales como la rápida resolución de problemas relacionados con el uso del producto (por ejemplo, el vendedor se encarga del traslado de una máquina averiada al servicio técnico) o incluso la impartición de formación técnica al personal de la empresa compradora que va a utilizar la máquina adquirida⁴.

En cuanto a la evidencia empírica, la investigación cualitativa de ULAGA (2003), sobre compradores industriales, revela que una mayor disponibilidad por parte del proveedor y respuesta rápida a las necesidades de información del comprador son maneras eficaces mediante las cuales el vendedor puede agregar valor a la relación. En un mercado de minoristas, SWEENEY et al. (1999) demuestran que el consejo y conocimientos del vendedor percibido por el cliente tienen un efecto positivo en el valor percibido en la relación. Lo anterior nos permite proponer que:

H2: Un aumento en la frecuencia de visitas realizadas por el vendedor al cliente tiene un efecto positivo sobre el valor percibido por el cliente.

2.4. Satisfacción global con la empresa vendedora

Parece lógico esperar que un aumento en la frecuencia de contacto con el cliente permita al vendedor llegar a tener mayor y mejor conocimiento de sus requerimientos y necesidades. Este conocimiento facilita la confección o adaptación de la oferta del proveedor a la situación específica del comprador (BRENNAN y TURNBULL, 1999; ROMÁN y IACOBUCCI, 2010). Por otra parte, también podemos utilizar la teoría de las expectativas (OLIVER y DESARBO, 1988) para justificar esta relación. Como hemos visto con anterioridad, la satisfacción

global del comprador dependerá, entre otros aspectos, de que el rendimiento de los productos que adquiere se ajuste o supere sus expectativas. En este sentido, se ha demostrado que las expectativas de los compradores dependen en gran medida de la información proporcionada por los vendedores (CADOTTE et al., 1987). Por consiguiente, resulta plausible esperar que un aumento en la frecuencia de visitas le permita al vendedor dedicar más tiempo para explicar con mayor claridad y precisión el rendimiento y características de su oferta (maquinaria, suministros, etc.), lo que provoca que el comprador tenga unas expectativas más “ajustadas” y reales sobre los productos de la empresa vendedora y por consiguiente, una vez adquiridos, esté satisfecho con ellos, y por ende, con la empresa suministradora.

Respecto a la evidencia empírica, diversos estudios transversales han demostrado, tanto en un contexto industrial (BARNES, 1997; BOLES et al., 2000), como de consumo final (CROSBY et al., 1990), que una mayor intensidad de contacto entre las partes mejora los niveles de satisfacción del cliente. Por lo tanto, planteamos que:

H3: Un aumento en la frecuencia de visitas realizadas por el vendedor al cliente tiene un efecto positivo sobre la satisfacción global percibida por el cliente.

2.5. Efecto moderador de la experiencia en ventas del vendedor

La literatura de ventas ha demostrado en diversas ocasiones que la experiencia del vendedor, entendida esta como el número de años desempeñados en la actividad de ventas, es una de las variables más importantes a la hora de influir sobre los resultados obtenidos por la fuerza de ventas (CHURCHILL et al., 1985). En concreto, se ha demostrado que los vendedores

⁴ Estos ejemplos surgen de los comentarios realizados por los compradores industriales durante las entrevistas en profundidad realizadas por los autores.



con mayor experiencia, frente a los noveles o inexpertos, tienen mejores conocimientos (de producto, del mercado, de tipología de clientes), adaptan mejor su estrategia de ventas y se orientan a las necesidades de los clientes (FRANKE y PARK, 2006), llevan a cabo de forma más eficiente una escucha empática y activa (ROMÁN et al., 2005), son mejores negociadores (JOHLKE, 2006) e incluso son más éticos en sus interacciones con los clientes (ROMÁN y MUNUERA, 2005). Asimismo, la literatura de ventas ha puesto de manifiesto el importante papel moderador de la experiencia del vendedor. Por ejemplo, MATSUO y KUSIMI (2002) demuestran que los conocimientos y habilidades del vendedor tienen una mayor influencia sobre las ventas cuanto mayor es su experiencia. Por lo tanto, dada la relevancia de la variable experiencia en ventas, es factible esperar que el efecto positivo de un aumento de contacto entre el vendedor y comprador sobre el volumen de ventas, valor percibido y satisfacción global se potencie cuando estas visitas sean realizadas por vendedores expertos –que aplicarán de forma más eficiente las técnicas de venta, negociarán mejor, satisfarán mejor las necesidades del cliente, se adaptarán en mayor medida a sus circunstancias específicas, ofrecerán un mejor asesoramiento, etc- frente a los vendedores noveles. Es decir, esperamos que:

H4: El efecto positivo de un aumento en la frecuencia de visitas en (a) el volumen de ventas, (b) el valor percibido y (c) la satisfacción global del cliente es mayor cuando se trata de vendedores expertos frente a los noveles.

2.6. El efecto moderador del tamaño de la empresa compradora

Diversos estudios establecen una asociación entre el tamaño de la empresa y el grado de especialización de sus directivos y mandos intermedios (JOBBER et al., 1993, AHIRE y GOLEAR, 1996; LERNER y ALMOR, 2002). En

este sentido, las organizaciones más grandes tienen un mayor grado de especialización funcional que las organizaciones más pequeñas, donde una misma persona puede ser responsable de varias áreas funcionales (BANNOCK, 1981). Asimismo, los agentes de las empresas más pequeñas difieren de sus colegas de las organizaciones más grandes en lo que se refiere al modo en que se relacionan con sus proveedores y más específicamente con el personal de ventas. En concreto, los compradores de las grandes empresas esperan un mayor nivel de adaptación de los vendedores que los visitan (BRENNAN y TURNBULL, 1999). Pero lo que resulta más interesante y pertinente para nuestra investigación son los resultados del estudio de DELVECCHIO et al. (2003). Estos investigadores descubren que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, los agentes de compras de las mismas son más sensibles y valoran en mayor medida la utilización de un enfoque relacional por parte de los vendedores. Este enfoque relacional se basa en el asesoramiento a los clientes y la orientación a la satisfacción de sus necesidades. Por el contrario, los agentes de compras de las empresas más pequeñas prefieren que sus vendedores se centren en los aspectos más básicos del producto y precio y conceden menos importancia al enfoque relacional.

La evidencia empírica anterior, unida al hecho de la mayor especialización funcional de los agentes compradores en las empresas de mayor tamaño, nos permite esperar que los mayores esfuerzos por parte de la empresa vendedora en términos de un incremento en el número de visitas -que representan una clara apuesta relacional por parte del vendedor (WEITZ y BRADFORD, 1999), sean más valorados en el contexto de empresas de mayor tamaño. Además, estos agentes, que apreciarán en mayor medida estos esfuerzos, estarán más satisfechos con la relación con el proveedor, por lo que realizarán más compras al mismo. En resumen, planteamos que:

H5: El efecto positivo de un aumento en la frecuencia de visitas en (a) el volumen de



ventas, (b) el valor percibido y (c) la satisfacción global del cliente es mayor cuanto mayor es el tamaño de la empresa compradora.

3. METODOLOGÍA

3.1. Recogida de información

Para recogida de datos llevamos a cabo un diseño experimental por bloques completos al azar (HAIR et al., 1999) y con una duración en el tiempo de 2 años en el que implicamos a 6 vendedores de una empresa vendedora y a 306 de sus clientes. Para la realización del experimento se necesitaba la colaboración de por lo menos un proveedor que nos sirviera para el análisis en la relación vendedor-cliente, y que se dedicará a una actividad donde la figura del vendedor desempeñase una labor relevante dentro del proceso de venta. Por estas razones, escogimos la industria de la venta de maquinaria y suministros industriales, dado que son productos muy importantes ya que una vez comprada la maquinaria y equipos, los clientes necesitan adquirir de forma frecuente otros productos adicionales como materiales y servicios mantenimiento. Una vez escogido el sector, iniciamos una serie de entrevistas y reuniones con gerentes de varios de los proveedores de venta de maquinaria y suministros industriales más importantes (todos ellos PYMES) del sureste español. Finalmente, uno de ellos accedió a participar en nuestro estudio.

La empresa colaboradora está formada por 42 empleados, y su facturación media en los últimos años está en torno a los 20 millones de euros. La organización del sistema de ventas se basa en la distribución por zonas geográficas,

donde el vendedor asume la gestión de todos los clientes actuales y potenciales de su zona y comercializa todos los productos de la empresa. Para poder medir los efectos de la variable manipulada frecuencia de visita, lo primero que se hizo fue elegir a 6 de sus vendedores. A continuación se formaron dos grupos en función de los años de experiencia de cada vendedor. Para distinguir el grupo de los vendedores noveles de los expertos nos basamos en el trabajo de NEIL et al. (1988) y los consejos dados por los expertos en el sector. De esta manera, y asesorados por el director de ventas, se constituyó un grupo formado por 3 vendedores que tenían menos de 3 años de experiencia, al que denominamos grupo de vendedores noveles. De la misma forma, se formó otro grupo constituido por 3 vendedores que contaban con más de 8 años de experiencia, al que denominamos grupo de vendedores expertos. Seguidamente, de la base de datos de los clientes de los 6 vendedores elegidos que disponía la empresa, donde estaban reflejadas las anotaciones en cuanto a actividades y tamaño de las empresas, se seleccionaron de forma aleatoria a 30 clientes por vendedor. A los clientes seleccionados se les comunicó que la nueva⁵ frecuencia con que el vendedor iba a visitarlos sería de dos veces al mes (una cada quince días), formando todos ellos lo que llamamos el grupo experimental. Análogamente, para formar el grupo de control se eligieron de forma aleatoria 30 clientes por cada uno de los vendedores seleccionados, los cuales no iban a tener ninguna variación en su frecuencia de visitas, que seguiría siendo de una vez al mes. En suma, las empresas que conforman la muestra inicial son PYMES que pertenecen al sector industrial, configurando un grupo de 360 empresas, 180 para el grupo experimental⁶

⁵ Para poder realizar dicho experimento los vendedores se verían forzados a realizar 1,5 visitas más cada día, a parte de las que ya tenían asignadas (el promedio, de visitas de cada vendedor es aproximadamente de 12 clientes por día), sin que esto supusiera una disminución del tiempo empleado en cada visita. Por lo tanto, se les asignó de forma permanente un empleado del departamento de administración al departamento de ventas, para facilitarles el trabajo administrativo (presupuestos, facturas pro forma, catálogos, etc).

⁶ La empresa puso como requisito para la continuación del experimento que el aumento de costes ocasionado como consecuencia del aumento en la frecuencia de visitas no fuera superior al aumento de los beneficios (ocasionado por el aumento en las ventas). Esta condi-



y 180 para el grupo de control. Asimismo, la frecuencia de visitas, tanto para el grupo experimental como de control, se mantuvo invariable durante 2 años, que fue el tiempo que duró el experimento.

Para el diseño del cuestionario se realizaron veinte y dos entrevistas en profundidad a gerentes y jefes de compras de PYMES industriales responsables de las decisiones de compras de sus respectivas organizaciones. El objetivo de las mismas era en primer lugar conocer en profundidad cual era su comportamiento de compras, y en particular, la importancia que tiene en este comportamiento las visitas del vendedor. Una vez diseñado el cuestionario se procedió a la recogida de la información. El método de recogida seleccionado fue la encuesta postal por las ventajas que presenta en términos de coste.

Para estimular un mayor índice de respuesta, se realizaron varias iniciativas. La primera fue comunicar a los clientes en carta anexa al cuestionario que el envío de sus respuestas sería recompensado con 3 euros de bonificación en la siguiente factura. Además, se haría un sorteo entre todos los clientes que hubieran respondido, dándoles la oportunidad de ganar alguno de los tres bonos de compra de materiales, por importes de 1500, 1000, y 500 euros respectivamente. La segunda, fue la de enviar los cues-

tionarios dirigidos al nombre de la persona de contacto que tenía el vendedor en cada empresa. La tercera fue la de llamar por teléfono a aquellos clientes que pasados 20 días desde el envío del cuestionario no lo habían respondido. Esta situación solamente se produjo en 68 clientes en la encuesta del primer año, y en 55 en la de dos años después. Los cuestionarios que eran respondidos con retraso, eran evaluados para compararlos con aquellos que lo habían hecho pronto (ARMSTRONG y OVERTON, 1977). No encontramos diferencia alguna en los constructos ($p > 0,10$). La última iniciativa fue realizar un cuestionario notablemente corto y fácil de contestar.

Como consecuencia de todas estas iniciativas, la proporción de cuestionarios respondidos fue muy alta (LARSON y COME, 2003), pues se logró obtener un índice de respuestas del 85,71% en la primera encuesta. Dos años después se envió la segunda encuesta (solamente para aquellos clientes que habían contestado a la primera encuesta), con un 99,16% de índice de respuesta. Como resultado, la muestra final está formada por 306 empresas⁷, de las cuales, 151 forman el grupo de control y 155 el grupo experimental. Tal y como se observa en la Tabla 1, los dos grupos de empresas presentan características similares en cuanto a tamaño y actividad.

ción se cumplió satisfactoriamente, entre cosas, porque un aumento de contacto permitía a los vendedores mejorar su asesoramiento y vender productos de calidad y rendimiento superior y también de mayor margen de beneficio. Igualmente, para reducir los costes del aumento de visitas en el grupo experimental, se intentó disminuir, en la medida de lo posible, las distancias entre clientes en las rutas de los vendedores.

⁷ De los 360 clientes que teníamos de muestra en un principio nos quedamos finalmente con 306, debido a que en la primera encuesta se obtuvo un índice de respuesta del 85,71% y en la segunda un 99,16%, por lo que desestimamos a aquellos clientes de la muestra de los que no teníamos los datos en los dos momentos del tiempo.



TABLA 1
Características de la muestra final por grupo de empresas (control y experimental)

Número de empleados	Grupo Control (n=151)		Grupo Experimental (n=155)	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Mediana (+50 empleados)	45	29.80	52	33.55
Pequeña (-50 empleados)	106	70.20	103	66.45
Actividad	Grupo Control (n=151)		Grupo Experimental (n=155)	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Fabricación de maquinaria	16	10,5	33	21,3
Cerrajerías y Carpinterías	17	11,2	20	12,9
Matricerías	24	15,8	29	18,7
Torneado y Fresado	41	27,1	30	19,3
Estructuras Metálicas	21	13,9	20	12,9
Mecánica general	17	11,2	18	11,6
Automoción	15	10,3	5	3,3

3.2. Medición de las variables

Para la medición de la satisfacción del comprador se utilizó la evaluación global del desempeño basada en todas las experiencias previas con la organización (ANDERSON et al., 1994). Por lo tanto la satisfacción total del cliente la medimos con dos ítems a partir de WRAY et al. (1994) y HOMBURG y RUDOLPH (2001): “globalmente, estoy muy satisfecho con este proveedor” y “globalmente, estoy muy satisfecho con este proveedor comparado con los de la competencia”. La medición de la satisfacción como un constructo global a partir de un número reducido de ítems (uno, dos y tres ítems) es bastante común en la literatura inter-organizacional (SELNES y GONHAUG, 2000, p. 262; HOMBURG y RUDOLPH, 2001; p. 22; SPITERI y DION, 2004, p. 681). El α de Cronbach para esta escala en los dos momentos del tiempo supera ampliamente el límite de 0,7 (0,89 y 0,90 respectivamente).

Para medir el valor percibido de la oferta de la empresa vendedora hemos utilizado un ítem a partir de BOLTON y DREW (1991): “los

productos ofrecidos por esta empresa tienen una relación calidad/precio buena comparado con los de la competencia”. La redacción de este ítem recoge los tres aspectos comentados con anterioridad sobre el concepto de valor en los mercados industriales: (1) el trade-off o relación entre ventajas (calidad) frente a los costes (precio pagado), (2) la perspectiva del cliente –al preguntárselo directamente a éste, y (3) considerar a la competencia a la hora de evaluar el valor. Si bien la medición de variables a partir de un sólo ítem condiciona notablemente el uso de diversos programas estadísticos, como el LISREL, para poder evaluar la bondad de o calidad del elemento de medida (en este caso no podemos hablar de una escala al existir un único ítem), hay diversos antecedentes en la literatura académica que han utilizado un único ítem para medir el valor percibido por el cliente (p.e.: BOLTON y DREW, 1991; RUST et al., 2000). En conjunto, cabe señalar que FINN y KAYANDE (1997) defienden las medidas globales por ser las respuestas más fiables a la hora de hacer juicios agregados.



Por último, se recogía información objetiva, proporcionada por la empresa vendedora, sobre la cifra de ventas a cada una de las empresas compradoras de la muestra en el momento inicial de la realización del experimento, y dos años después.

Para la realización de los siguientes análisis de datos calculamos la variación porcentual en las variables dependientes (volumen de ventas, valor percibido y satisfacción global) en el periodo de dos años.

4. RESULTADOS

Las hipótesis se testaron usando el análisis de varianza (ANOVA) para cada una de las variables dependientes: el volumen de ventas, el valor percibido y la satisfacción global del

cliente. Niveles significativos de estas variables se probaron a través de diferentes niveles de las variables independientes: el grupo (experimental y de control), experiencia en ventas (vendedor novel y experto) y tamaño de la empresa (pequeña y mediana⁸). Los resultados que se presentan en la Tabla 2 ponen de manifiesto que el volumen de ventas ($F=67,735$, $p=.000$), el valor percibido ($F=99,959$, $p=.000$) y la satisfacción global del cliente ($F=57,113$, $p=.000$), son significativamente más altos en el grupo experimental que en el grupo de control. Por consiguiente, los efectos principales del análisis de varianza confirman H1, H2 y H3 respectivamente. Asimismo, el tamaño del efecto (COHEN, 1988) es fuerte en el caso de las ventas y la satisfacción global ($d= 0,85$ y $0,86$ respectivamente), y mediano cuando la variable dependiente es al valor percibido ($d= 0,70$).

TABLA 2
Contrastación de efectos principales y moderadores (valores de la F)

Variable dependiente: Volumen de ventas					
Fuente de Variación	G.Libertad	F	Significatividad	Hipótesis	<i>d</i>
Grupo	1	67,735	,000	H1	0,85
Grupo*Experiencia Ventas	1	21,741	,000	H4a	
Grupo*Tamaño Empresa	1	6,082	,014	H5a	
Variable dependiente: Valor percibido					
Fuente de Variación	G.Libertad	F	Significatividad	Hipótesis	<i>d</i>
Grupo	1	90,959	,000	H2	0,70
Grupo*Experiencia Ventas	1	23,539	,000	H4b	
Grupo*Tamaño Empresa	1	8,997	,003	H5b	
Variable dependiente: Satisfacción global					
Fuente de Variación	G.Libertad	F	Significatividad	Hipótesis	<i>d</i>
Grupo	1	57,113	,000	H3	0,86
Grupo*Experiencia Ventas	1	9,193	,003	H4c	
Grupo*Tamaño Empresa	1	2,062	,152	H5c	

⁸ Hemos seguido los criterios de la Unión Europea. En concreto, de acuerdo con el Diario Oficial de la Unión Europea (2003) una empresa pequeña ocupa a menos de 50 personas y su volumen de negocios anual o cuyo balance general no supera los 10 millones de euros. La mediana tiene entre 50 y 249 trabajadores, y su balance general no supera los 50 millones de euros.



La Tabla 2 también muestra los resultados del análisis de los efectos moderadores de la experiencia en ventas y el tamaño de la empresa. Vemos que en todos los casos las interacciones son significativas, confirmando, por lo tanto H4a-c y H5a y H5b. Por ejemplo, observamos en la Tabla 3 que el aumento en el volumen de ventas en términos de porcentaje pasa

de 8,36 (cuando la empresa es pequeña) a 13,01 (cuando la empresa es mediana); a diferencia de 2,94 y 2,00 respectivamente en el grupo de control. Tan sólo el tamaño de la empresa no modera la influencia de un aumento en la frecuencia de visitas sobre la satisfacción global ($F=2,062$, $p=,15$).

TABLA 3
Valores medios de las variables dependientes del estudio

Ventas*		Nº Casos	Grupo Experimental	Nº Casos	Grupo Control	Total Nº Casos
Factores	Grupo	155	9,92	151	2,66	306
Experiencia ventas	Experto	79	14,33	79	3,13	158
	Novel	76	5,34	72	2,14	148
Tamaño Empresa	Pequeña	103	8,36	106	2,94	209
	Mediana	52	13,01	45	2,00	97
Valor percibido*		Nº Casos	Grupo Experimental	Nº Casos	Grupo Control	Total Nº Casos
Factores	Grupo	155	16,18	151	0,02	306
Experiencia ventas	Experto	79	21,96	79	-1,45	158
	Novel	76	10,17	72	1,63	148
Tamaño Empresa	Pequeña	103	12,32	106	0,34	209
	Mediana	52	23,83	45	-0,73	97
Satisfacción global*		Nº Casos	Grupo Experimental	Nº Casos	Grupo Control	Total Nº Casos
Factores	Grupo	155	31,03	151	4,62	306
Experiencia ventas	Experto	79	40,83	79	4,61	158
	Novel	76	20,84	72	4,63	148
Tamaño Empresa	Pequeña	103	25,49	106	3,39	209
	Mediana	52	42,01	45	7,52	97

* En las tres variables dependientes los valores medios se refieren a la variación porcentual en el periodo de dos años.



5. IMPLICACIONES

5.1. Implicaciones para la literatura de ventas

Este trabajo de investigación pone de manifiesto que un aumento en la frecuencia de visitas del vendedor personal al comprador industrial ejerce un efecto positivo sobre las ventas generadas, el valor percibido por el comprador y su satisfacción global con la empresa vendedora. Además, dichos efectos son tanto más pronunciados cuando se trata de vendedores expertos, frente a los noveles, y cuanto mayor es el tamaño de la empresa compradora. Son cuatro las principales contribuciones que se desprenden de nuestro trabajo.

En primer lugar, hemos considerado la influencia de un incremento en el contacto vendedor-comprador tanto en variables subjetivas, medidas a partir de las evaluaciones de los compradores (valor percibido y satisfacción global), como en variables objetivas (volumen de ventas). Como comentamos al comienzo de este artículo, la gran mayoría de las investigaciones centradas en la intensidad de contacto vendedor-comprador y sus consecuencias se han centrado en variables subjetivas (como la satisfacción y la confianza). El hecho de haber incluido en nuestro trabajo la cifra de ventas resulta de gran importancia para la literatura de ventas. Esto obedece a que las visitas de ventas son muy costosas para las empresas industriales, y nuestro trabajo aporta evidencia empírica sobre el efecto beneficioso que un aumento en las visitas tiene sobre las ventas⁹. Las investigaciones desarrolladas hasta la fecha en el ámbito de la venta relacional se han centrado casi exclusivamente en variables relacionales tales como la satisfacción, confianza y compromiso, ignorando la importancia para el día a

día de la empresa de la variable objetiva volumen de ventas. En suma, pensamos que nuestro estudio añade un grado de pragmatismo a las investigaciones centradas en la venta relacional y demuestra que apostar por mejorar la relación (aumentando el número de visitas), no sólo tiene beneficios relacionales, sino también tiene beneficios en términos de ventas.

En segundo lugar, hemos introducido en el análisis el efecto moderador de la experiencia en ventas y el tamaño de la empresa. El efecto moderador positivo y claramente significativo de la experiencia en ventas no hace sino confirmar la relevancia que en el contexto de la venta personal tiene la variable de experiencia. Además, este resultado anima a seguir considerando la experiencia del vendedor como una variable que tiene un significativo papel moderador entre las variables relacionales. Por su parte, aunque el tamaño organizacional, y más específicamente el tamaño de la estructura organizativa, ha sido muy estudiado en la literatura organizacional y de recursos humanos, su tratamiento en la literatura de marketing es mucho más marginal. Este trabajo supone una de las primeras aportaciones sobre la relevancia de la variable *tamaño de la empresa* en las relaciones comerciales. En nuestra justificación teórica señalamos que los compradores de las empresas más grandes son más profesionales y técnicos frente a sus homólogos de las de menor tamaño. Este mayor nivel de preparación podría hacer pensar que dichos compradores fueran, a priori, menos sensibles al esfuerzo relacional de los vendedores. Sin embargo, hay que considerar que en las empresas de mayor tamaño los procesos productivos suelen ser más complejos y, en consecuencia, el papel de asesor/consultor del vendedor (facilitado por un aumento en la frecuencia de contacto) resulta ser más valorado por este tipo de compradores.

⁹ En el estudio cualitativo que se realizó se puso de manifiesto que un incremento de la frecuencia de visitas mejoraba notablemente entre otros aspectos el asesoramiento dado al comprador, la rapidez de resolución de problemas, aspectos muy relevantes en un mercado industrial donde las empresas sufren importantes pérdidas en el caso de tener que “parar” su proceso productivo (p. ejm. por rotura de stock o por mal funcionamiento de una máquina). En conjunto, lo anterior provocaba que el aumento de las ventas viniera dado no sólo la compra de bienes y servicios con mejores prestaciones del proveedor actual, sino también que adquiriesen productos del vendedor que antes compraban a otro proveedor.



En tercer lugar, nuestros resultados se encuentran en consonancia con trabajos previos que han demostrado que las actividades realizadas por el vendedor tienen una influencia positiva sobre la organización que éste representa (CHURCHILL et al., 1985; ROMÁN, 2003). En concreto, demostramos cómo las tareas realizadas a nivel individual (visitas a clientes) ejercen un efecto positivo y significativo sobre variables organizacionales determinantes para la competitividad y sostenibilidad de la empresa (volumen de ventas, por ejemplo). Este hallazgo es especialmente relevante ya que al revisar los estudios anteriores sobre las relaciones entre empresas en los mercados industriales se comprueba que muy frecuentemente la figura del vendedor se “diluye” entre las relaciones que se producen a nivel inter-organizacional; mientras que en nuestro estudio hemos considerado específicamente la frecuencia de contacto del vendedor individual con la empresa compradora.

En cuarto y último lugar, desde una perspectiva metodológica, la principal aportación reside en haber realizado una investigación experimental de corte longitudinal en un horizonte temporal de dos años, en donde los datos los obtuvimos de un proveedor industrial y 306 de sus clientes. Por lo tanto, superamos una de las limitaciones más comunes de los trabajos realizados sobre esta temática que han utilizado información de tipo transversal. La información longitudinal proporciona una mejor base para el análisis de causalidad entre las variables (MENARD, 1991).

5.2. Implicaciones para las empresas

Una vez reseñadas las principales conclusiones teóricas del presente trabajo, es importante destacar y sintetizar algunas cuestiones prácticas para su posible aplicación por parte de responsables y directivos de empresas. En primer lugar, nuestros resultados confirman el valor que la venta personal tiene en las relaciones

inter-organizacionales, sobre todo para las PYMES, donde casi siempre es el medio promocional más utilizado frente a otras herramientas de comunicación de la empresa. De ahí se deriva la relevancia que tiene el administrar y dirigir correctamente este elemento comercial, ya que constituye la vía principal para generar valor y satisfacción en los clientes. En esta línea, proponemos que los vendedores dediquen el mayor tiempo posible a las actividades propias de la venta (interacción con el cliente). Esto puede lograrse si los vendedores cuentan con el apoyo de otro personal menos cualificado que se encargue de las actividades más administrativas (como ocurría en la empresa vendedora colaboradora en este estudio). En segundo lugar, el tiempo del vendedor es un recurso escaso que la dirección debe distribuir para lograr los objetivos marcados. En este sentido, la evidencia demuestra que gran parte del tiempo del vendedor se utiliza en viajes, esperas, tareas administrativas y llamadas de servicio, reduciéndose de esta forma su tiempo para realizar un contacto personal cara a cara con el cliente (ANDERSON y DUBINSKY, 2004). Por lo tanto, es función de la dirección de ventas guiar al vendedor para que utilice con eficacia su tiempo, a través de una correcta asignación de la frecuencia de visitas a cada cliente, que le permita el máximo aprovechamiento del tiempo y aumentar la eficacia de cada contacto.

Por otra parte, de este estudio se deduce que a la hora de incrementar la frecuencia de las visitas a los clientes, los resultados son tanto mejores cuanto mayor es la experiencia del vendedor y cuanto mayor es el tamaño de la empresa compradora. Por lo tanto, aconsejamos a la dirección de ventas que ponga especial énfasis en retener a sus vendedores expertos y evitar que se marchen a otras empresas. Por ejemplo, tendría mucho sentido compensar económicamente y de forma significativa los años de antigüedad en la empresa como vendedor. No obstante, en el caso de los vendedores noveles, habida cuenta de los efectos benefi-



ciosos de la experiencia en ventas, la dirección de ventas debe intentar “acelerar” el proceso de aprendizaje de dichos comerciales haciendo que visiten a una variada tipología de clientes. Obviamente, en sus primeras etapas deberían ir acompañados de vendedores expertos, quienes una vez realizadas las visitas les deberían explicar y aconsejar sobre los errores cometidos y sus posibles soluciones.

5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como todo estudio empírico, éste presenta algunas limitaciones, cuya superación puede traducirse en futuras líneas de investigación. En primer lugar, hay que tener en cuenta que para la realización de los análisis de datos hemos trabajado finalmente con la información de seis vendedores, tres expertos y tres noveles. Futuros estudios podrían incluir un mayor número de vendedores en cada grupo y con una mayor diferencia de años de experiencia para validar nuestros resultados. En segundo lugar, para poder obtener los datos de tipo longitudinal hemos necesitado la total cooperación de un proveedor industrial. Aunque se ha accedido a una muestra importante de sus clientes (pertenecientes a diversos sectores), se trata, en cualquier caso, de los clientes de una única empresa. Por consiguiente, la generalización de las conclusiones del mismo debe ser analizada con cautela y siempre a partir de un análisis previo de las características del sector que se desee estudiar. En tercer lugar, la naturaleza longitudinal del estudio nos obligaba a “asegurarnos”, en la medida de nuestras posibilidades, de obtener un índice de respuesta elevado para no perder casos en el segundo estudio transcurridos dos años. Por ello, y también fruto de las entrevistas en profundidad, optamos por utilizar escalas muy sencillas con uno y dos ítemes para la medición del valor y la satisfacción. Esto limita notablemente la aplicación de ecuaciones estructurales en el

análisis de datos. Futuros estudios podrían utilizar escalas con un mayor número de ítemes, incluso, para el caso de la satisfacción, podrían considerar los diversos aspectos de la satisfacción (con el producto, con el proveedor, con el vendedor), en vez de la satisfacción global como es nuestro caso.

Finalmente, el presente trabajo se construye sobre los principios de la venta relacional (JOLSON, 1997; WEITZ y BRADFORD, 1999). Por ejemplo, los beneficios de la frecuencia de contacto y las comunicaciones pueden conducir a la equivocación de pensar que todos los compradores organizacionales prefieren ser visitados y controlados estrechamente. De hecho, algunos compradores organizacionales pueden no desear un contacto excesivo (LIU y LEACH, 2001), y las relaciones a largo plazo puedan llegar a ser ni factibles ni estratégicamente garantizadas (EVANS et al., 2000), así pues, una futura investigación debería dirigirse en esta línea.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHIERE, S.L. Y GOLHAR, D.Y. (1996): “Quality management in large versus small firms”, *Journal of Small Business Management*, 34 (2), pp.1-11.
- ALTMAN, I Y TAYLOR, D.A. (1973): *Social penetration: The development of interpersonal relationships*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- ANDERSON, E., FORNELL, C., Y LEHMAN, D.R., (1994): “Customer Satisfaction, Market Share, an Profitability”: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*. 58, pp. 53-66.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1984): “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships”, *Journal of Marketing*, 48, pp. 62-74.
- ANDERSON, R.E. Y DUBINSKY A.J. (2004): *Personal Selling; Achieving Customer Satisfaction and Loyalty*, Editorial Houghton Mifflin Company.



- ARMSTRONG, J. S., Y OVERTON, T. S. (1977): "Estimating non response bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, 14, pp. 396-402.
- BANNOCK, G. (1981): *The Economics of Small Firms: Return from the Wilderness*, Basil Blackwell: Oxford, England.
- BARNES, J. G. (1997): "Closeness, strength, and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers", *Psychology and Marketing*, 14(8), pp. 765-790.
- BEVERLAND, M. (2001): "Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: An exploratory Study", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (3), pp. 207-215.
- BOLES, J.S., BRASHEAR, T., BELLENGER, D. Y BARKSDALE, H. JR. (2000): "Relationship Selling Behaviors: Antecedents and Relationship with Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), pp. 141-153
- BOLTON, R.N. Y DREW, J.H. (1991): "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, 17(4), pp. 375-384.
- BRENNAN, R., Y TURNBULL, P. W (1999): "Adaptive behavior in buyer-supplier relationships", *Industrial Marketing management*, 28, pp. 481-495.
- CADOTTE, E. R., WOODRUFF, R. B. Y JENKINS R. L. (1987): "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 24, pp. 305-314.
- CANNON, J. P., Y HOMBURG, C. (2001): "Buyer-supplier relationships and customer firm costs", *Journal of Marketing*, 65(1), pp. 29-43.
- CHAMPY, J. (2001): "Waiting for change". *Sales & Marketing management*, 30, pp. 153-165.
- CHURCHILL, G.A. FORD, J.N, HARTLEY S.W. Y WALKER, O.C JR (1985): "The Determinants of Salespeople Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22 (May), pp. 103-118.
- COHEN, J. (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, J: Erlbaum.
- CRAVENS, D.W., LAFORGE, R.W., PICKETT, G.M. Y YOUNG, C.E. (1993), "Incorporating a Quality Improvement Perspective into Measures of Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, pp. 1-14.
- CRONIN, J. J., Y TAYLOR, S. (1992): "Measuring service quality: A re-examination and extension", *Journal of Marketing*, 56(3), pp. 55-68.
- CROSBY, L.A., EVANS, K.R., Y COWLES D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54, pp. 68-81.
- CUNNINGHAM, M.T. Y HOMSE, E. (1986): "Controlling the Marketing-Purchasing Interface: Resource Development and Organisational Implications", *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(2), pp. 3-27.
- DABHOLKAR, P.A. Y BAGOZZI, R.P (2002,): "An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science* 30, pp. 184-201.
- DELVECCHIO, S.K.; ZEMANEK J.E.; MCINTYRE R.P. Y CLAXTON R.P. (2003): "Buyers perceptions of salesperson tactical approaches", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (1), pp. 39-49
- DONEY, P.M. Y CANNON, J.P. (1997): "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 35-51.
- EGGERT, A., ULAGA, W., Y SCHULTZ, F. (2006): "Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis", *Industrial Marketing Management*, 35(1), pp. 20-27.
- EVANS, K.R., KLEINE III, R.E., LANDRY, T.D. Y CROSBY, L.A. (2000): "How first Impress-



- sions of a Customer Impact Effectiveness in an Initial Sales Encounter”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), pp. 512-526.
- FARREL, S. Y HAKSTIAN, A.R. (2001): “Improving Salesforce Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions”, *Psychology & Marketing*, 18 (3), pp. 281-316.
- FINN, A. Y Kayande, U. (1997): “Reliability assessment and optimization of marketing measurement”, *Journal of Marketing Research*, 34 (2), pp. 262-275.
- FORNELL, C. (1992): “A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience”. *Journal of Marketing*, 56, pp. 6-21.
- FORNELL, C., JOHNSON, M., ANDERSON, E.W., CHA, J. Y BRYANT, B. (1996): “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings”, *Journal of Marketing*, 60 (October), pp. 7-18.
- FRANKE, G.R., Y PARK, J.E. (2006): “Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis”. *Journal of Marketing Research*, 43(3), pp. 693-702.
- FRANKWICK, G.L., PORTER, S.S. Y CROSBY, L.A. (2001): “Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-customer Relationship Status”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), pp. 135-146.
- FUTRELL, C.M. (2006): *Fundamentals of Selling: Customers For Life Through Service*, 9ª edición, McGraw-Hill Irwin.
- GASKI, J.F. Y NEVIN, J.R. (1985): “The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel”, *Journal of Marketing Research*, 22(2), pp. 130-142.
- GONÜL, F. F., CARTER, F., PETROVA, E., Y SRINIVASAN, K. (2001): “Promotion of prescription drugs and its impact on physicians choice behaviour”, *Journal of Marketing*, 65, pp. 79-90.
- HAIR, J.F. JR., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. (1999): “Análisis Multivariante”, 5ª edición, Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HEIDE, J.B. Y MINER, G. (1992): “Do Norms Matter in Marketing Relationships?”, *Journal of Marketing*, 56(2), pp. 32-45.
- HOLMLUND, M. (2004): “Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels”, *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 279-287.
- HOMBURG, C. Y RUDOLPH, B. (2001): “Customer Satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues”, *Journal of Business Research*, 52, pp. 15-33.
- HOMBURG, C. Y STOCK, R.M. (2004): “The link between salespeople’s job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), pp. 144-158.
- HORSKY, D. Y NELSON, P. (1996): “Evaluation of Salesforce Size and Productivity Through Efficient Frontier Benchmarking”, *Marketing Science*, 15 (4), pp. 301-320.
- JACKSON, R. Y HISTICH, R. (1996): *Sales and Sales Management*. Prentice Hall. New Jersey.
- JOBBER, D.; HOOLEY G. J. Y SHIPLEY, D. (1993): “Organizational size and salesforce evaluation practices”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (2), pp. 37-48.
- JOHLKE, M.C. (2006): “Sales presentation skills and sales job performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (5), pp. 311-319.
- JOHNSTON, M.W. Y MARSHALL, G.W. (2005): *Churchill/Ford/Walker’s Sales Force Management*, 7ª Edition, McGraw-Hill.
- JOLSON, M.A. (1997): “Broadening the Scope of Relationship Selling”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, pp. 75-88.
- JONES, E., BUSCH, P. Y DACIN, P.D. (2005): “Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business



- Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Business Research*, 56 (4), pp. 323-340.
- KARA, A., SPILLAN, J.E. Y DESHIELDS JR, O.W. (2005): “The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MAKOR scale”. *Journal of Small Business Management*, April, vol. 43, n. 2, pp. 105-118.
- KOTLER, P. (2003): *Marketing Management*. (11ª edición), Upper Saddle River, NJ, Pearson Education. S.A.
- LARSON, P.D. Y CHOW, G. (2003): “Total cost/response rate trade-offs in mail survey research: impact of follow-up mailings and monetary incentives”, *Industrial Marketing Management*, 32 (7), pp. 533-537
- LEIGH, T.W. (1987): “Cognitive Selling Scripts and Sales Training”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7 (Agosto), pp. 39-48.
- LERNER, M. Y ALMOR, T. (2002): “Relationships among strategic capabilities and performance of women-owned small ventures”. *Journal of Small Business Management*, vol.40, n°2, pp. 109-125.
- LEVITT, T. (1980): “Marketing Success Through Differentiation of Anything”, *Harvard Business Review*, (Ene-Feb), pp. 83-91.
- LINDGREEN, A. Y WYNSTRA, F. (2005): “Value in business markets: What do we know? Where are we going?”, *Industrial Marketing Management*, 34 (7), pp. 732-748.
- LIU, A.H. Y LEACH, M.P. (2001): “Developing loyal customers with a value-adding salesforce: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), pp. 147-156.
- LODISH, L. M. (1971): “CALLPLAN: An interactive call planning system”, *Management Science*, 18(2), pp.25-40.
- LUCAS, H. C., WEINBERG, C. B., Y CLOWES, K. (1975): “Sales response as a function of territory potential and sales representative workload”, *Journal of Marketing Research*, 12(2), pp. 298-305.
- MANCHANDA, P. E. Y CHINTAGUNTA K. (2004): “Response Modeling with Nonrandom Marketing Mix Variables.” *Journal of Marketing Research*, 41(4), pp. 467-481.
- MATSUNO, K. Y MENTZER, J.T. (2000): “The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, 64 (Octubre), pp. 1-16.
- MENARD, S. (1991): *Longitudinal research. Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences*, Newbury Park, CA.
- NEIL, C., RABIANSKI, J., RACSTER, R., y SELDIN, M. (1988): *Real Estate Market Analysis: Techniques and Applications*, Prentice Hall.
- NICHOLSON, C.Y., COMPEAU, L.D. y SETHI, R. (2001): “The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), pp. 3-15.
- O’NEAL, C. (1993): “Concurrent engineering with early supplier involvement: a cross-functional challenge”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (Spring), pp. 3-9.
- OLIVER R.L. (1980): “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions”, *Journal of Marketing*, 14 (11), pp. 460-469.
- OLIVER, R. L., Y DESARBO, W. S. (1988): “Response determinants in satisfaction judgments”. *Journal of Consumer Research*, 14(1), pp. 495-507.
- PARASURAMAN, A. (1982): “An approach for allocating sales call effort”, *Industrial Marketing Management*, 11 (1), pp. 75-79.
- PARSONS, L. J., Y ABEELE, P. V. (1981): “Analysis of sales call effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 107-113.
- PILLAI, K.G. Y SHARMA, A. (2003): “Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation?”, *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 643-651.
- ROMÁN, S. (2003): “The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction,



- Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry”, *Journal of Marketing Management*, 19, pp. 915-939.
- ROMÁN, S. Y MUNUERA, J.L. (2005): “Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study on Salespeople”, *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), pp. 473-495.
- ROMÁN, S. Y RUIZ, S. (2005): “Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behavior: the Customer’s Perspective”, *Journal Business Research*, 58, pp. 439-445.
- ROMÁN, S. Y IACOBUCCI, D. (2010): “Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyadic Analysis of Salespeople and their Customers”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 3, pp. 363-382.
- RUST, R. T, DANAHER, P. J., Y VARKI, S. (2000): “Using service quality data for competitive marketing decisions”. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), pp.438-469.
- RYANS, A. B., Y WEINBERG, C. B. (1987): “Territory sales response models: Stability over time”, *Journal of Marketing Research*, 24 (2), pp. 229-233.
- SCHULTZ, R. J., Y EVANS, K. R. (2002): “Strategic collaborative communication by key account representatives”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), pp. 23-31.
- SELNES F. Y GONHAUG K. (2000): “Effects of Supplier Reliability and Benevolence in Business Marketing”, *Journal of Business Research*, 49 (3), pp. 259-271.
- SHOEMAKER, M.E., Y JOHLKE, M.C. (2002): “An examination of the antecedents of a crucial selling skill: Asking questions”. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), pp. 118-131.
- SKIERA B. Y ALBERS S. (1998): “COSTA: Contribution Optimizing Sales Territory Alignment”, *Marketing Science*, 17(3), pp. 196-213.
- SKIERA B. Y ALBERS S. (2008): “Prioritizing Sales Force Decision Areas For Productivity Improvements Using A Core Sales Response Function”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), pp. 145-154.
- SPIRO, R. L., Y PERRAULT JR., W.D. (1978): “Factors influencing sales call frequency of industrial salespersons”, *Journal of Business Research*, 6(1), pp.1-15.
- SPITERI, J. M. Y DION, P. A. (2004): “Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries”, *Industrial Marketing Management*, 33 (8), pp. 675-687.
- SWEENEY, J.C., SOUTAR, G.N. Y JOHNSON, L.W. (1999): “The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment”, *Journal of Retailing*, 75 (1), pp. 77-105.
- TANNER, J.F. JR. (2002): “Comments on ‘Selling in the New Millennium: A Joint Agenda’”, *Industrial Marketing Management*, 31 (7), pp. 569-572.
- ULAGA, W. (2003): “Capturing value creation in business relationships: A customer perspective”, *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 677-693.
- VERGÜTUNGSBERATUNG, K. (2002): *Führungs- und Fachkräfte in AuBendienstn (Germany)*, Kienbaum Management Consultants.
- WEBSTER, F.E. JR. (1992): “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, 56 (4), pp.1-17.
- WEITZ, B.A. Y BRADFORD, K.D. (1999): “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), pp. 241-254.
- WILSON, D.T. (1995): “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 335-345.
- WOODRUFF, R.B. (1997): “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 139-153.
- WRAY, B., PALMER, A. Y BEJOU, D. (1994): “Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, 28 (10), pp. 32-48.



ZEITHAML, V.A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, 52, pp. 2-22.

ZOLTNERS, A. Y SINHA, P. (1980): "Integer programming models for sales resource allocation", *Management Science*, 26, pp. 242-260.

Fecha recepción: 22/05/10
Fecha aceptación: 02/09/10

