

# La gestión de las fuerzas de ventas, un estudio exploratorio a través del método Delphi aplicado a las empresas chilenas y propuestas de mejoras

## Managing sale forces: An exploratory study of the Chilean companies using the Delphi method

**Jorge Bullemore Campbell\***  
Universidad del Desarrollo  
j.bullemore@udd.cl

**Eduard Cristóbal Fransi<sup>+</sup>**  
Universitat de Lleida  
ecristobal@aegern.udl.cat

\* Autor corresponsal  
Facultad de Economía y Negocios,  
Universidad del Desarrollo,  
Av. La Plaza 680, Las Condes, Chile.

<sup>+</sup> Facultad de Derecho, Economía y  
Turismo, Universitat de Lleida,  
C/ Jaume II, 73, Lleida, España.

### RESUMEN

Las organizaciones actuales se enfrentan a numerosos retos, y uno de los más relevantes es la manera de gestionar a sus fuerzas de ventas. El objetivo de este trabajo es determinar la realidad de la dirección estratégica de ventas con un foco en lo que se realiza en Chile. Los objetivos específicos son el estudio de las diversas palancas que generan incrementos en la productividad comercial de las firmas tales como la actividad de los vendedores, el rol de los supervisores y la gestión del desempeño entre otras. Se desarrolló un estudio prospectivo a través del método Delphi con respuestas de un panel de expertos equilibrado entre directivos, académicos y consultores, a su vez contrastando resultados por medio de una encuesta a vendedores de distintas industrias en Chile. Al final se presentan varias sugerencias de mejoras.

### ABSTRACT

Actual organizations face many challenges, and one of the most important is how they manage their sales forces. The aim of this study is to determine the reality of the strategic sales management with a focus on what is done in Chile. The specific objectives are the study of the various key performance indicators that generate increases in sales productivity of firms such as the activity of the salespeople, the role of managers and performance management among others. A prospective study was carried out through the Delphi method with responses from a balanced panel of experts including managers, academics and consultants, and contrasting results by means of a survey of salespeople from different industries in Chile. At the end of the study we deliver multiple suggestions for improvements.

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 16 de Septiembre 2016  
Aceptado: 22 de Noviembre 2016

### Palabras Claves:

Chile  
dirección comercial  
investigación cualitativa  
método Delphi  
ventas

### ARTICLE INFO

Received: 16 September 2016  
Accepted: 22 November 2016

### Keywords:

Chile  
sales management  
qualitative research  
Delphi Method  
Sales

## INTRODUCCIÓN

La investigación académica en dirección de ventas ha sido escasa (Zoltners, Sinha, y Lorimer, 2008; Cummins, Peltier, Erffmeyer, y Whalen, 2013; Panagopoulos et al. 2011), sin embargo alcanza relevancia debido a las enormes oportunidades que representa para las empresas (Baldauf y Lee, 2011). Panagopoulos et al. (2011) afirman que “la comprensión de cómo la venta y la gestión de ventas se están llevando a cabo en diferentes partes del mundo es un proceso de gran interés y es intelectualmente estimulante”; los investigadores sostienen que “se hace evidente que la cantidad de trabajo dedicado a los países emergentes representa una pequeña parte (menos del 10%) del total de la actividad de investigación en este campo”. Más aun, indican que ha llegado el momento de ampliar la investigación en países como Rusia, países de América Latina como por ejemplo, Argentina, Brasil, o Chile; África u Oriente Medio, entre otros.

El objetivo principal de esta investigación es diagnosticar los desafíos, principales tendencias y problemas en la gestión y dirección de ventas en Chile para así poder proponer acciones estratégicas a gestores, consultores y a académicos en general. Para lograr este objetivo se identificarán y valorizarán aquellas variables de productividad comercial que actualmente se usan en las empresas. De esta forma se espera destacar y dar relevancia a las variables que hoy no están siendo bien atendidas por los ejecutivos de las firmas.

Al ser un estudio exploratorio se usará la metodología Delphi, que permite obtener dicha información y hacer uso de ella de un modo más rápido y eficiente que con los métodos tradicionales (Vélez, 2002). Como dice Landeta (1999), “la capacidad de predicción del método Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos, y que se emplea bajo condiciones como la de que no existen datos históricos con los que trabajar”, como es el caso.

En el desarrollo del presente trabajo se buscan los siguientes objetivos operativos:

1. Realizar una revisión de la literatura científica sobre dirección de ventas, poniendo una especial atención a los estudios realizados en Chile.
2. Entender cómo las empresas en Chile gestionan el desempeño de sus fuerzas de ventas.

3. Identificar los problemas, desafíos y tendencias en la gestión y dirección de ventas en Chile, así como también las implicaciones para la gestión comercial en particular y la gestión empresarial en general.

Para alcanzar dichos objetivos, primeramente se realiza una revisión de la literatura sobre la dirección de ventas. Posteriormente se plantean las diversas hipótesis y la metodología utilizada para contrastarlas. A continuación se muestran los resultados del estudio incidiendo en los principales desafíos, tendencias y problemas en el sector de las ventas. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y sus implicaciones en la gestión.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### *Marco teórico*

La investigación sobre dirección de ventas ha sido escasa, desarrollada sobre todo en los últimos años. Más exigua es aun la investigación en temas internacionales, por lo que se presumen oportunidades de investigación en este campo (Baldauf y Lee, 2011; Panagopoulos et al., 2011). Actualmente las organizaciones se enfrentan a numerosos retos, siendo prioritaria en su agenda la formación de su fuerza de ventas (Singh, Manrai y Manrai, 2015).

Esta investigación se basa en el modelo de la efectividad de la fuerza de ventas, propuesto por Zoltners et al. (2008). Los autores presentan un marco teórico que organiza la complejidad de las organizaciones de ventas entregando un enfoque holístico, y que sirve para evaluar la efectividad de las fuerzas de ventas. Dichos investigadores indican que este modelo puede ser usado para descubrir nuevas formas de ampliar la investigación y así beneficiar a los directivos de empresas. Además, este marco es soportado por un inventario de temas relacionados con el aumento de productividades de las fuerzas de ventas.

Una cuestión a resolver es determinar aquellas palancas que ayudan a mejorar la productividad comercial. Se pueden mencionar varias, entre otras las relacionadas a las compensaciones. Desde hace más de un siglo, las empresas han utilizado incentivos tales como comisiones y bonos para motivar y dirigir la gestión y actividad de los vendedores. Sin embargo, ya que la venta se vuelve cada vez más compleja, la motivación de los comportamientos de la fuerza de ventas se vuelve más difícil (Zoltners, Sinha y Lorimer,

2012). Sin lugar a dudas la motivación es un componente fundamental para cualquier modelo de gestión del desempeño, y se puede separar en intrínseca o extrínseca. De esta manera los motivadores extrínsecos corresponden a instrumentos de ganancia o pérdida, por ejemplo un sistema de incentivos. Algunos trabajos, en esta línea, que se pueden desatacar son los de Chung et al. (2013), Misra y Nair (2011) o Steenburgh et al. (2012), entre otros.

Existe una correlación positiva entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción del cliente y el valor para los accionistas. De tal manera que la satisfacción y la lealtad del cliente continuará mientras los empleados estén satisfechos y que la compañía entregue la calidad esperada por el cliente. De esta manera la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados aumentarán el valor para los accionistas (Saeed y Zehou, 2014).

En los últimos años, se han producido cambios significativos que han afectado a la función de ventas y las competencias necesarias de los gerentes de ventas. La formación se produce en etapas tempranas en las carreras de los directivos de ventas (Powers, DeCarlo y Gupte, 2010). Si los vendedores creen que tienen la capacidad para realizar las tareas necesarias para el éxito de ventas, entonces ese vendedor estará satisfecho con el entrenamiento. Además, si el vendedor tiene confianza en su capacidad de utilizar el conocimiento del producto, entonces él o ella tendrá más probabilidades de estar satisfecho con el entrenamiento. Por lo tanto, los esfuerzos iniciales de formación deben concentrarse en el seguimiento de la autoeficacia. El entrenamiento de ventas necesita ser dirigido a la mejora de competencias y creencias. Las organizaciones de ventas pueden ayudar a los nuevos vendedores al proporcionar mentores durante el entrenamiento. Los gerentes deben tratar de desarrollar y fomentar un clima de formación favorable (Sager, Dubinsky, Wilson y Shao, 2014).

Existe una relación directa entre las tasas de rotación y el desempeño organizacional (Park y Shaw, 2013). Investigadores de la gestión de recursos humanos han defendido con fuerza un sistema de gestión del desempeño dando perspectiva y proporcionado pruebas de que ciertos sistemas tienen un impacto significativo en el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, se han hecho pocos esfuerzos para explicar el ajuste interno entre los sistemas de recursos humanos y cómo las prácticas trabajan en conjunto (Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim y Winkler, 2012). El

modelo de habilidad-motivación-oportunidad está relacionado con los resultados financieros, tanto directa como indirectamente al influir en el capital humano y la motivación de los empleados, así como la rotación voluntaria y los resultados operacionales (Jiang et al., 2012). La colaboración de ventas se relaciona positivamente con los resultados de la empresa, mientras que el individualismo es negativamente relacionado con la colaboración de las ventas. Un plan de recompensas por alineamiento conduce a una mayor colaboración de ventas y es particularmente importante en las sociedades altamente individualistas (Magnusson, Peterson y Westjohn, 2014).

Por otro lado, el método Delphi es un proceso de comunicación grupal efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Linstone y Turoff, 1975). El método Delphi se clasifica dentro de los métodos cualitativos o subjetivos. Se basa en la interrogación a un panel de expertos con la ayuda de sucesivos cuestionarios, para buscar convergencias de opiniones y llegar a eventuales consensos. La calidad de los resultados dependerá de la elaboración de los cuestionarios y de la elección de los expertos consultados, por lo que esta metodología se encuentra dentro de lo que se conoce como métodos de expertos (Acuña y Konow, 1990).

Esta metodología se ha aplicado para el análisis de diferentes ámbitos de la gestión de empresas. Entre otros se pueden nombrar los desarrollados por Basu y Schroeder (1977), Kauko y Palmroos (2014), Mitra (2013), Småros y Hellström (2004), Gupta y Clarke (1996), Wood y Mauskopf (1991), Chang y Wang (2006), Rowe y Wright (1999), Campos et al. (2014), aplicados a empresas financieras, servicios comerciales o empresas de economía social.

Vale la pena mencionar que para poder contrastar los resultados de la investigación a través del panel de expertos, se desarrolló una encuesta entre un grupo de vendedores de distintas industrias en Chile. Para su desarrollo se tomaron en cuenta las principales conclusiones obtenidas por el panel de expertos, y que además fueran temas de la competencia de los vendedores.

### **Hipótesis**

Posteriormente a este análisis previo, se concluye necesaria la aplicación de un estudio que entregue un primer diagnóstico, y aporte información sobre

los principales desafíos, tendencias y problemas en el sector de las ventas. Siguiendo a Zoltners et al. (2008), se plantean las siguientes hipótesis y sub-hipótesis:

- **Hipótesis 1:** Las compañías chilenas desarrollan sus estructuras comerciales y diseñan los roles de las fuerzas de ventas de manera intuitiva, informal y poco rigurosa.

Hipótesis 1.1. Las empresas Chilenas no tienen un modelo de ventas definido, desarrollado e implementado.

Hipótesis 1.2. Las empresas Chilenas no conocen en detalle cómo emplean su tiempo sus vendedores.

- **Hipótesis 2:** En Chile, los aspectos relacionados con la gestión del desempeño y las actividades comerciales se realizan de manera intuitiva, informal y poco rigurosa.

### Metodología

A continuación se exponen los diferentes elementos claves para la aplicación del método Delphi: diseño del cuestionario, la composición del panel de expertos, la escala y las medidas estadísticas utilizadas, la obtención de la información, y la interpretación de los datos. A su vez, se desarrolló una encuesta a vendedores para poder contrastar los resultados.

### Diseño del cuestionario

Para el diseño del cuestionario se toman en cuenta las hipótesis planteadas anteriormente y se usa como base el modelo de efectividad de la fuerza de ventas planteado por Zoltners et al. (2008). Según plantean estos autores este modelo es un primer paso para identificar y cerrar la brecha entre el mundo académico y el mundo de la empresa. El modelo presentado sirve para organizar las complejidades de la función de ventas, y ayuda a diagnosticar oportunidades de mejora e investigación.

La primera salida Delphi contiene setenta y un preguntas, y la segunda salida treinta y seis. El objetivo final es construir un escenario de consenso.

Por su grado de aceptación se eligió la escala de Likert, ya que es un instrumento psicométrico comúnmente utilizado en cuestionarios para la investigación, principalmente en ciencias sociales. En relación al estudio se le solicitó opinión al experto en relación a distintos factores de productividad de las fuerzas de ventas en Chile. Para ello se le requirió marcar únicamente en la columna que considera se ajusta mejor a la realidad, siendo el 1) No estoy de acuerdo; 2) Poco de acuerdo; 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4) Bastante de acuerdo; 5) Muy de acuerdo.

De la primera etapa de estudio se puede extraer que existen varios temas con un gran consenso del panel de expertos, sin embargo en otros no existe

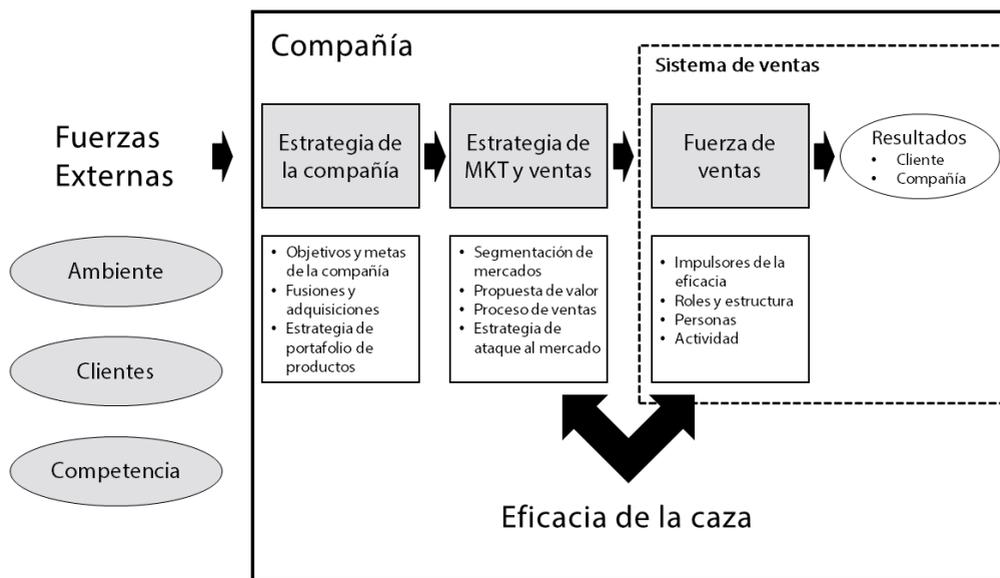


Figura 1. Modelo de efectividad de la fuerza de ventas. Fuente: Zoltners y cols. (2008)

claridad, pues el valor final es cercano al valor tres (3: ni de acuerdo ni en desacuerdo). Por lo tanto, en la segunda etapa Delphi se intentó alcanzar el acuerdo al interior del panel de expertos en dichos temas, como también abordar nuevos temas a petición de los comentarios recibidos durante la primera etapa.

### **Composición del panel de expertos**

Malla y Zabala (1978) consideran que un grupo de entre quince a veinte expertos puede ser metodológicamente fiable, por lo que se eligió lograr un mínimo de quince respuestas completas. Se eligió al grupo de expertos buscando los siguientes criterios de selección: nivel de conocimientos y experiencia, capacidad predictiva, afectación al objeto de investigación, grado de motivación, ámbito geográfico y pertenencia a sector de referencia (Ortega, 2008).

El panel de expertos se diferenció en tres grupos: académicos, consultores de empresas y directivos de

empresas. En el primer caso representan un 20% de la primera salida Delphi, y un 17,6% en la segunda. En el segundo caso, representa un 20% en la primera iteración, y un 23,5% en la segunda. Finalmente en el tercer caso, la primera iteración un 60%, en la segunda un 58,8%.

El método Delphi fue realizado entre los meses de marzo y julio de 2014. En una primera etapa se realizó un pre-test a una muestra de ocho personas para así poder revisar y mejorar el uso del cuestionario. Posteriormente, durante el mes de marzo de 2014, se determinó el panel de expertos; a continuación se realizó la primera fase del cuestionario a través de una encuesta online entre los días 3 y 18 de Abril de 2014, del que se obtuvieron un total de veinte respuestas completas, una incompleta, y once personas de nuestro panel no contestaron. La segunda etapa fue realizada entre los días 10 y 27 de Julio de 2014, obteniendo un total de 17 respuestas completas, una incompleta, y 14 personas que no contestaron (ver tabla 1).

*Tabla 1. Demografía del panel de expertos.*

Total respuestas	Primera ronda Delphi	Segunda ronda Delphi
Respuestas completas	20 (62,5%)	17 (53,1%)
Respuestas incompletas	1 (3,1%)	1 (3,1%)
Sin respuesta	11 (34,4%)	14 (43,8%)
Total	32 (100%)	32 (100%)
Perfil	Primera ronda Delphi	Segunda ronda Delphi
Académicos	4 (20,0%)	3 (17,6%)
Directivos	16 (80,0%)	14 (82,4%)
Total	20 (100%)	17 (100%)
Experiencia	Primera ronda Delphi	Segunda ronda Delphi
Menos de 10 años	1 (5,0%)	0 (0,0%)
10 años o más	19 (95,0%)	17 (100%)
Total	20 (100%)	17 (100%)
Mundo Corporativo	Primera ronda Delphi	Segunda ronda Delphi
Consultoría	4 (25,0%)	4 (28,6%)
Sector Financiero	3 (18,8%)	3 (21,4%)
Telecomunicaciones	3 (18,8%)	2 (14,3%)
Inmobiliaria y Construcción	2 (12,5%)	2 (14,3%)
Consumo masivo	4 (25,0%)	3 (21,4%)
Total	16 (100%)	14 (100%)
Grado académico	Primera ronda Delphi	Segunda ronda Delphi
Licenciado	6 (30,0%)	5 (29,4%)
Master	12 (60,0%)	10 (58,8%)
Doctorado	2 (10,0%)	2 (11,8%)
Total	20 (100%)	17 (100%)

## Medidas estadísticas

### Análisis descriptivo

Se eligen complementariamente las siguientes medidas estadísticas para poder interpretar los resultados: el promedio, la mediana, desviación típica, distribución de frecuencias y el Alfa de Cronbach siguiendo los trabajos de Calabuig y Crespo (2009), Gil-Gómez y Pascual (2012), Ortega (2008) y Taleghani et al. (2011). El Alfa de Cronbach es una relación que mide la fiabilidad de una escala de medida, y que fue publicada por Cronbach (1951).

Al no obtener criterios de tamaño de muestra y homogeneidad estadística se ha preferido no desarrollar un análisis diferencial por grupos de respondentes.

### Obtención de la información

En esta etapa se logra el intercambio de información con el grupo de expertos. La comunicación se realiza a través de dos rondas. En la primera parte, se envía el cuestionario por vía electrónica a los expertos seleccionados. A su vez se les ofrece la posibilidad de hacer comentarios dentro de cada uno de los ítems que están siendo estudiados. Una vez concluido el proceso, se analiza la información para luego tabular los datos y su posterior análisis. A continuación, se envió el segundo cuestionario a través de correo electrónico.

### Encuesta a vendedores

Se diseñó una encuesta para complementar el estudio Delphi administrada a un conjunto de vendedores en Chile. El cuestionario contiene datos demográficos básicos tales como años de experiencia laboral, sector industrial donde se desempeñan los vendedores, y nivel máximo de estudios. Adicionalmente, se agregaron nueve preguntas relacionadas a las principales conclusiones obtenidas por el panel de expertos. La encuesta se envió el día 25 de octubre de 2016 por el sistema SurveyMonkey a una muestra de 294 vendedores. Se obtuvo una tasa efectiva del 40,4% con un total de 119 de respuestas completas. El perfil de los encuestados y sus conclusiones se exponen más adelante en este documento.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La encuesta administrada estaba estructurada en varios apartados en función de la temática abordada. Los apartados son los siguientes: a) Estrategia, modelo de ventas, medición de avances; b) Actividad comercial de las fuerzas de ventas; c) Definición de roles de los supervisores de ventas en Chile; d) Gestión del desempeño.

### Primera parte del cuestionario: Estrategia, Modelo de Ventas, Medición de Avances

Estos resultados se presentan en las tablas 2 y 3.

Tabla 2. Resultados de la primera ronda Delphi: estrategia, modelo de ventas, medición de avances.

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P1. Las empresas en Chile tienen un modelo de ventas.	2,90	3,00	1,04	5%	40%	20%	30%	5%	20
P2. El modelo de ventas está escrito.	2,00	2,00	0,77	25%	55%	15%	5%	0%	20
P3. El modelo de ventas es conocido y aplicado.	2,40	2,00	0,96	15%	50%	15%	20%	0%	20
P4. Las empresas en Chile tienen una clara estrategia de ataque al mercado.	3,25	3,00	0,88	5%	10%	45%	35%	5%	20
P5. Las empresas en Chile documentan (controlan) los avances del modelo de ventas.	2,35	2,00	0,96	20%	40%	25%	15%	0%	20
<b>Promedio</b>	<b>2,58</b>	<b>2,00</b>		<b>14%</b>	<b>39%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>2%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,7</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Sobre esta primera parte del estudio se puede concluir que el modelo de ventas no está reflejado por escrito, al menos el 80% de las respuestas no está de acuerdo o poco de acuerdo. Existe poco control de los avances del modelo de ventas (un 60% de las respuestas no está de acuerdo o sólo poco de acuerdo).

De lo que no queda evidencia, es si las empresas tienen una clara estrategia de ataque al mercado. Esto será resuelto en la siguiente ronda del estudio Delphi. A nivel estadístico se puede mencionar que un Alfa de Cronbach de 0,7 nos dice que el cuestionario es suficientemente fiable.

Tabla 3. Resultados segunda ronda Delphi: Estrategia, modelo de ventas, medición de avances.

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P36. En general, las grandes empresas en Chile tales como bancos, Isapres, aseguradoras y/o retailers tienen una estrategia de ventas clara, definida y conocida.	3,88	4,00	0,962	6%	0%	18%	53%	24%	17
P37. En general, las empresas medianas, y pequeñas en Chile no tienen una estrategia de ventas clara, definida y conocida.	3,94	4,00	1,055	0%	18%	6%	41%	35%	17
P38. Existe poco control y seguimiento de las actividades de ventas. Es más bien medir resultados finales que la actividad de ventas.	4,00	4,00	1,028	0%	12%	18%	29%	41%	17
P39. Las áreas de ventas no hacen uso intensivo y sistemático de herramientas tecnológicas tales como CRM.	3,94	4,00	1,211	6%	12%	6%	35%	41%	17
<b>Promedio</b>	<b>3,94</b>	<b>4,00</b>		<b>3%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,4</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Dado que en la primera ronda el panel de expertos no se logró un acuerdo en algunas de las preguntas sobre el modelo de ventas, como tampoco si las empresas tienen una clara estrategia de ataque al mercado, se realizaron nuevas preguntas. Ahora, procurando separar estos aspectos en: cómo realizan estas gestiones las grandes compañías, de las pequeñas y medianas.

Una vez realizada la segunda etapa del proceso, se puede afirmar que existe una diferencia de estrategia comercial entre las grandes empresas, y las pequeñas y medianas, siendo las primeras mucho más planificadas y sistemáticas en su manera de vender. En general, las firmas se preocupan más de medir los resultados finales que aquellos factores explicativos que los generan. A pesar de la gran cantidad de herramientas tecnológicas tales como *Customer Relationship Management* (CRM), las áreas de ventas no hacen uso intensivo y sistemático de ellas. Para el caso de la segunda ronda Delphi, un alfa de Cronbach de 0,40 indica que los ítems añadidos no reúnen la suficiente fiabilidad.

Finalmente y después de realizar el proceso de expertos respecto al tema de Estrategia y modelo de ventas, se puede concluir que en general las firmas en Chile no tienen un modelo de comercial escrito, o conocido por los empleados, por lo que tampoco está implementado. Tan sólo las grandes empresas y las multinacionales se escapan de esta tendencia. Las empresas se preocupan más de medir los resultados finales (la venta) que las palancas que generan dicha venta. Lo anterior indica una versión muy cortoplacista en la gestión de empresas. Estos resultados confirman la hipótesis 1.1. donde se plantea que las empresas Chilenas no tienen un modelo de ventas definido, desarrollado e implementado.

### **Segunda parte del cuestionario: Actividad Comercial de las Fuerzas de Ventas**

Los resultados de esta parte de la investigación se encuentran reflejados en las tablas 4 y 5.

**Tabla 4. Resultados de la primera ronda Delphi: Actividad comercial de las fuerzas de ventas.**

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P6. El tamaño y estructura de las fuerzas de ventas es ideal para implementar la estrategia de ventas.	3,00	3,00	1,08	6%	35%	18%	35%	6%	17
P7. Las empresas en Chile calculan la carga de trabajo para estructurar a sus fuerzas de ventas.	2,55	3,00	1,02	20%	25%	35%	20%	0%	20
P8. Las empresas en Chile conocen el porcentaje de tiempo que destinan los vendedores a trabajo en oficina, preparación de reuniones, capacitación, y visitas.	2,45	2,00	1,07	20%	40%	15%	25%	0%	20
P9. La prospección de clientes nuevos se hace en base a llamados en frío.	3,50	3,50	0,69	0%	6%	44%	44%	6%	18
P10. La prospección de clientes nuevos se hace en base a llamados en caliente.	2,88	3,00	0,66	0%	28%	56%	17%	0%	18
P11. La prospección de clientes nuevos se hace en base a referidos de actuales clientes.	3,45	3,50	0,74	0%	10%	40%	45%	5%	20
P12. La prospección de clientes nuevos se hace en base a referidos de actuales empleados.	2,70	3,00	0,78	5%	35%	45%	15%	0%	20
P13. Las fuerzas de ventas se concentran en los productos más fáciles.	4,26	5,00	1,07	5%	5%	0%	37%	53%	19
P14. Las fuerzas de ventas se concentran en los productos más rentables.	3,10	3,00	1,22	10%	25%	25%	25%	15%	20
P15. Las fuerzas de ventas destinan la mayor parte de su tiempo (50% o más) a captar clientes nuevos.	2,94	3,00	1,15	16%	16%	32%	32%	5%	19
P16. Las fuerzas de ventas destinan la mayor parte de su tiempo (50% o más) a fidelizar actuales clientes.	2,42	2,00	1,09	21%	37%	26%	11%	5%	19
P17. Las fuerzas de ventas destinan la mayor parte de su tiempo a labores administrativas u operativas.	3,30	3,00	1,01	0%	25%	35%	25%	15%	20
P18. Las fuerzas de ventas preparan bien las reuniones y presentaciones a prospectos.	2,15	2,00	0,87	21%	53%	16%	11%	0%	19
P19. Las fuerzas de ventas preparan bien las reuniones y presentaciones a clientes.	2,36	2,00	0,98	16%	53%	11%	21%	0%	19
P20. Las empresas en Chile miden el costo de una visita a clientes y/o prospectos.	1,42	1,00	0,49	58%	42%	0%	0%	0%	19
<b>Promedio</b>	<b>2,83</b>	<b>3,00</b>		<b>13%</b>	<b>29%</b>	<b>26%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,66</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Sobre esta parte del estudio se puede concluir que las organizaciones no miden el coste que implican las visitas a prospectos o a clientes (100% de las respuestas así lo reflejan), como tampoco conocen en detalle en que actividades usan el tiempo sus vendedores. Esto llama la atención respecto al correcto uso de los recursos que gestionan los gerentes en sus organizaciones. También se puede concluir que dentro de las maneras más comunes de prospección de nuevos clientes están las llamadas en frío, y la búsqueda de referidos a través de clientes. Según el panel de expertos, las fuerzas de ventas se concen-

tran en la venta de productos más fáciles, lo que no necesariamente tiene que ver con las necesidades reales de sus clientes, como tampoco con la rentabilidad para las firmas. De lo que no queda evidencia, es si las organizaciones usan medidas cuantitativas como la carga de trabajo para formular el tamaño y estructura de sus fuerzas de ventas. Tampoco se determina el grado de separación entre la función de captación y de mantención de clientes. A nivel estadístico se puede mencionar que un alfa de Cronbach de 0,66 muestra una fiabilidad relativamente débil de los ítems de este apartado.

Tabla 5. Resultados de la segunda ronda Delphi: actividad comercial de las fuerzas de ventas.

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P40. Para modelar fuerzas de ventas (tanto su estructura como tamaño) no se toma en cuenta la potencial carga de trabajo de los vendedores y supervisores.	3,17	3,00	0,92	0%	29%	29%	35%	6%	17
P41. No se conoce en qué usan su tiempo los vendedores, ni se mide el costo de gestionar clientes.	3,81	4,00	0,95	0%	13%	19%	44%	25%	16
P42. Las fuerzas de ventas se enfocan en vender los productos más rentables en detrimento de las verdaderas necesidades del cliente.	4,18	4,00	1,10	6%	6%	0%	41%	47%	17
P43. Para la mayor parte de las empresas es más relevante la captación de nuevos clientes que la fidelización de los actuales.	3,47	4,00	1,19	6%	18%	24%	29%	24%	17
<b>Promedio</b>	<b>3,66</b>	<b>4,00</b>		<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>37%</b>	<b>25%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,85</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la segunda etapa del proceso, se puede afirmar que las fuerzas de ventas se enfocan en vender los productos más rentables en detrimento de las verdaderas necesidades del cliente (88% de las respuestas). Además, no se conoce en qué usan su tiempo los vendedores, ni las empresas miden el costo de gestionar clientes. Por último, para la mayor parte de las empresas es más relevante la captación de nuevos clientes que la fidelización de los actuales. Lo único que no se puede concluir es sí para modelar fuerzas de ventas (tanto su estructura como tamaño) se toma en cuenta la potencial carga de trabajo de los vendedores y supervisores. Para el caso de la segunda ronda Delphi un alfa de Cronbach de 0,85 muestra que al añadir los ítems propuestos la fiabilidad mejora.

Finalmente y después de realizar el proceso de expertos respecto al tema de la actividad comercial de las

fuerzas de ventas, se puede extraer que en general las empresas en Chile no conocen en detalle cómo desarrollan la jornada laboral los vendedores. Además, se puede afirmar que las ventas son realizadas de manera más bien transaccional (por precio o prestaciones muy básicas), y mayoritariamente concentradas en productos fáciles, más que por creación de valor económico. Asimismo se puede concluir que las fuerzas de ventas no destinan la mayor parte de su tiempo a mantener ni fidelizar clientes, sino a captar. Lo anterior es una llamada de atención respecto al correcto uso de los recursos que gestionan los managers en sus organizaciones. Por tanto, en este apartado se confirma la hipótesis 1.2. donde se afirma que las empresas chilenas no conocen en detalle cómo emplean su tiempo sus vendedores.

### Tercera parte: Definición de roles de los supervisores de ventas en Chile

Los resultados de esta parte de la investigación se encuentran reflejados en las tablas 6 y 7.

Tabla 6. Resultados de la primera ronda Delphi: definición de roles de los supervisores de ventas en Chile.

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P21. Los supervisores de ventas en Chile destinan el suficiente tiempo para realizar reclutamiento y selección de vendedores.	2,35	2,00	1,01	20%	45%	15%	20%	0%	20
P22. Los supervisores de ventas en Chile destinan el suficiente tiempo para realizar desarrollo de cuentas clave.	2,84	3,00	1,09	11%	37%	11%	42%	0%	19
P23. Los supervisores de ventas en Chile guían a sus dirigidos en oportunidades de ventas.	2,75	3,00	0,99	10%	35%	25%	30%	0%	20
P24. Los supervisores de ventas en Chile desarrollan habilidades de ventas en sus dirigidos.	2,45	2,00	0,92	15%	40%	30%	15%	0%	20
P25. Los supervisores de ventas en Chile facilitan el desarrollo de una cultura corporativa orientada en el cliente.	2,70	3,00	0,95	10%	35%	30%	25%	0%	20
<b>Promedio</b>	<b>2,62</b>	<b>2,00</b>		<b>13%</b>	<b>38%</b>	<b>22%</b>	<b>26%</b>	<b>0%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,85</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Sobre esta primera parte del estudio se puede concluir que los supervisores no destinan suficiente tiempo para reclutar y seleccionar vendedores (65% de las respuestas), además de que no destinan tiempo suficiente a desarrollar las competencias y habilidades comerciales de sus dirigidos (55% de las respuestas). Al respecto se podría inferir que los supervisores no realizan esta actividad o bien es delegada a otras áreas como la de recursos humanos. De lo

que no queda evidencia es sobre la calidad y cantidad de tiempo que destinan los supervisores a desarrollar clientes clave, ni tampoco a guiar a sus equipos en oportunidades de ventas. Por último, no se puede afirmar si los supervisores de ventas facilitan o no el desarrollo de la cultura corporativa orientada en el cliente. A nivel estadístico se puede mencionar que un alfa de Cronbach de 0,85 indica que los ítems de este apartado son suficientemente fiables.

Tabla 7. Resultados de la segunda ronda Delphi: definición de roles de los supervisores de ventas en Chile.

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P44. Los supervisores no destinan suficiente tiempo a reclutar y seleccionar vendedores.	3,82	4,00	0,98	0%	18%	6%	53%	24%	17
P45. Los supervisores no guían bien a sus dirigidos, ni los ayudan a desarrollar sus competencias profesionales.	3,53	4,00	1,14	6%	18%	12%	47%	18%	17
P46. Los supervisores muchas veces no facilitan el buen desarrollo de la cultura corporativa.	3,65	4,00	0,97	0%	18%	18%	46%	18%	17
<b>Promedio</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>		<b>2%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>49%</b>	<b>20%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,72</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la segunda etapa del proceso, se puede afirmar que los supervisores no destinan suficiente tiempo a reclutar y seleccionar vendedores (77% de las respuestas), tampoco guían bien a sus dirigidos, ni los ayudan a desarrollar sus competencias y habilidades profesionales (65% de las respuestas). Finalmente, se puede extraer que los supervisores no facilitan el buen desarrollo de la cultura corporativa. Para el caso de la segunda ronda Delphi, un alfa de Cronbach de 0,72 aporta una fiabilidad correcta.

Después de realizar el proceso de expertos respecto al tema de definición de roles de los Supervisores de Ventas, se puede concluir que en general los supervisores de ventas no destinan el suficiente tiempo

y esfuerzo en reclutar y seleccionar a su equipo de ventas, tampoco a desarrollar las habilidades comerciales de sus vendedores. Esta situación provoca que no faciliten el desarrollo de una cultura corporativa orientada al cliente por parte de la empresa. Estos resultados confirman la hipótesis 2.1. Los supervisores de ventas no dedican el tiempo suficiente al reclutamiento y selección de vendedores ni al desarrollo de sus habilidades comerciales.

#### **Cuarta parte: gestión del desempeño**

Los resultados de esta parte de la investigación se encuentran presentados en las tablas 8 y 9.

*Tabla 8. Resultados primera ronda Delphi: gestión del desempeño.*

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P26. Para la elaboración de metas comerciales, las empresas en Chile usan diferentes métodos cuantitativos y cualitativos.	3,42	4,00	1,04	0%	26%	21%	37%	16%	19
P27. Las empresas chilenas llevan controles periódicos entre los pronosticado y ejecutado.	4,10	4,00	0,55	0%	0%	11%	68%	21%	19
P28. Las empresas chilenas miden indicadores claves de productividad comercial (key performance indicators).	3,58	4,00	0,88	0%	16%	21%	53%	11%	19
P29. Las metas y su evolución son informadas al supervisor de ventas y su equipo.	3,89	4,00	0,55	0%	5%	5%	84%	5%	19
P30. El salario de los vendedores es en mayor proporción variable.	3,79	4,00	1,01	5%	5%	16%	53%	21%	19
P31. El salario de los vendedores es una combinación fijo y variable.	4,53	5,00	0,59	0%	0%	5%	37%	58%	19
P32. El sistema de salario de las fuerzas de ventas en Chile es motivador.	3,58	4,00	0,75	5%	0%	26%	68%	0%	19
P33. El sistema de salario de las fuerzas de ventas en Chile ayuda al cumplimiento de las metas.	3,50	4,00	0,90	6%	6%	28%	56%	6%	18
P34. Las empresas chilenas tienen programas formales de motivación independiente de lo económico.	2,56	2,00	0,96	11%	44%	22%	22%	0%	18
P35. Los supervisores de ventas tienen dentro de su evaluación del desempeño el desarrollar habilidades a sus dirigidos.	2,44	2,00	0,83	11%	44%	33%	11%	0%	18
<b>Promedio</b>	<b>3,54</b>	<b>4,00</b>		<b>4%</b>	<b>15%</b>	<b>19%</b>	<b>49%</b>	<b>14%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>1,0</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Sobre esta parte del estudio, referida a la gestión del desempeño, se puede concluir que para la elaboración de metas comerciales, las empresas usan tanto métodos cuantitativos como cualitativos (53% de las respuestas). A su vez, las compañías llevan controles periódicos entre lo pronosticado y lo ejecutado (89% de las respuestas), y se usan indicadores claves de productividad (64% de las respuestas), información que es entregada a los supervisores y a sus equipos comerciales.

En términos de salarios, los vendedores tienen un componente minoritariamente fijo, y otro mayoritario variable (74% de las respuestas), esquema que apoya el cumplimiento de las metas y objetivos comerciales. Otra afirmación que se puede realizar es

que hay dos aspectos en los que las empresas son deficitarias. Uno es el componente motivacional no pecuniario, o salario emocional, que se refiere a todo lo que puede hacer la organización para motivar a sus empleados sin el uso de recursos materiales. El otro aspecto es el de medir, premiar y castigar a los supervisores de ventas por desarrollar las habilidades de sus empleados. A nivel estadístico se puede mencionar que un alfa de Cronbach de 1,0 entrega un resultado fiable.

Dado que en la primera fase Delphi se logró un rápido acuerdo del panel de expertos, en esta segunda fase se quiso verificar si existen diferencias entre las grandes compañías, y las pymes.

Tabla 9. Resultados segunda ronda Delphi: gestión del desempeño.

	Promedio	Mediana	DS	1%	2%	3%	4%	5%	N
P47. Las grandes empresas en Chile usan tanto métodos cuanti como cualitativos para la elaboración de sus metas de ventas.	3,06	3,00	1,11	6%	35%	12%	41%	6%	17
P48. Las grandes empresas llevan un control de gestión de ventas y de los key performance indicators.	3,88	4,00	0,83	0%	12%	6%	65%	18%	17
P49. En contrapartida, las empresas medianas y pequeñas no usan métodos cuanti como cualitativos para la elaboración de sus metas de ventas.	3,62	4,00	0,86	0%	13%	25%	50%	13%	16
P50. Las empresas medianas y pequeñas no llevan un control de gestión de ventas de los key performance indicators.	3,59	4,00	0,97	0%	18%	24%	41%	18%	17
<b>Promedio</b>	<b>3,54</b>	<b>4,00</b>		<b>1%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>49%</b>	<b>13%</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,8</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la segunda etapa del proceso, se puede afirmar que las grandes empresas llevan un control de gestión de ventas y de sus indicadores clave (*key performance indicators*), en cambio las pequeñas y medianas empresas no (59% de las respuestas). A su vez, las pymes tampoco elaboran sus metas usando métodos cuantitativos y cualitativos (63% de las respuestas). De lo que no queda evidencia es si en Chile las grandes empresas usan métodos cuantitativos y cualitativos para la elaboración

de metas de ventas. Para el caso de la segunda ronda Delphi un alfa de Cronbach de 0,8 aporta una alta fiabilidad.

Los resultados de este apartado, así como los comentarios de los expertos, confirman la tercera hipótesis: en Chile, los aspectos relacionados con la gestión del desempeño y las actividades comerciales se realizan de manera intuitiva, informal y poco rigurosa.

## Encuesta a vendedores

Los resultados de esta parte de la investigación se encuentran reflejados en las tablas 10 y 11.

Tabla 10. Perfil demográfico y ocupacional de los vendedores encuestados.

Ítem	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
<b>P1 ¿Cuántos años de experiencia tienes?</b>		
Menos de 10 años	35,3%	42
Más de 10 años	64,7%	77
Total	100%	119
<b>P2 ¿En qué sector de la economía trabajas?</b>		
Financiero	30,4%	35
Telecomunicaciones y sistemas	13,0%	15
Retail y consumo masivo	23,5%	27
Inmobiliaria y construcción	3,5%	4
Automotriz	0,9%	1
Servicios profesionales	25,2%	29
Educación	3,5%	4
Total	100%	115
<b>P3 Por favor, ingresa tu nivel máximo de estudios</b>		
Licencia media	7,6%	9
Universitarios incompletos	24,6%	29
Universitarios completos	44,9%	53
Postgrado / diplomado	22,9%	27
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Resultados de la encuesta a vendedores.

	1: Nada de acuerdo	2: Algo de acuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: Bastante de acuerdo	5: Totalmente de acuerdo	Promedio	DS	N
1. Las empresas en Chile tienen un modelo de ventas escrito, y conocido por sus vendedores.	9,24%	36,13%	21,85%	26,05%	6,72%	2,85	1,11	119
2. Los vendedores utilizan dicho modelo de ventas para guiar su trabajo.	12,71%	33,90%	20,34%	28,81%	4,24%	2,78	1,12	118
3. Las empresas en Chile miden y controlan los resultados de sus vendedores.	0,84%	15,13%	5,04%	51,26%	27,73%	3,90	1,00	119
4. Las empresas en Chile miden y controlan la actividad de sus vendedores.	5,93%	13,56%	10,17%	47,46%	22,88%	3,68	1,14	118
5. La prospección de clientes nuevos se hace en base a llamados en frío (de bases de datos).	8,40%	19,33%	20,17%	36,97%	15,13%	3,31	1,19	119
6. La prospección de clientes nuevos se hace en base a referidos de actuales clientes.	4,24%	17,80%	21,19%	48,31%	8,47%	3,39	1,01	118
7. La prospección de clientes nuevos se hace en base a referidos de actuales empleados.	12,61%	26,05%	26,05%	33,61%	1,68%	2,86	1,07	119
8. En la empresa para la que trabajo constantemente me dan feedback (retroalimentación) para así poder mejorar mis resultados.	10,08%	17,65%	10,92%	46,22%	15,13%	3,39	1,22	119
9. En la empresa para la que trabajo constantemente me entregan herramientas (capacitación, coaching, entre otras) para así poder mejorar mis resultados.	6,78%	21,19%	12,71%	42,37%	16,95%	3,42	1,19	118

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la visión de los vendedores en general, las empresas en Chile no tienen un modelo de ventas escrito, y conocido por sus vendedores, así como tampoco los vendedores lo usan para guiar su trabajo. Lo anterior ratifica la opinión efectuada por el panel de expertos, y además certifica la primera hipótesis.

A su vez se afirma que las empresas miden y controlan los resultados de sus vendedores, coincidiendo con lo planteado por el panel de expertos. Sin embargo, el grupo de vendedores opinó mayoritariamente que las empresas sí miden la actividad que genera la venta, cosa que difiere con lo planteado por el panel de expertos. No se tienen mayores antecedentes, pero esta diferencia se puede ver influida con las expectativas que tiene uno u otro grupo: los expertos esperan un mejor control de las palancas que generan la productividad comercial, sin embargo para los vendedores esto representa un cierto grado de control.

Los vendedores coinciden con el panel de expertos en que la prospección de clientes nuevos se hace en base a llamadas en frío, lo que contradice que la prospección se hace en base a referidos de los actuales clientes. Ambos grupos coinciden en que no se usan referidos de empleados como fuente de prospección.

Finalmente, sobre la gestión del desempeño, los vendedores opinan mayoritariamente que las empresas sí que la realizan de manera efectiva.

## CONCLUSIONES

La presente investigación muestra que en general las empresas chilenas no tienen un modelo de ventas documentado, reconocido, ni implementado. Escasamente existen mediciones formales sobre los avances de la gestión y de las actividades de ventas. Sólo las grandes empresas y las multinacionales no se incluyen en esta tendencia. La ratificación de la primera hipótesis, demuestra que en Chile las compañías no desarrollan sus estructuras comerciales ni diseñan los roles de sus fuerzas de ventas de manera científica ni rigurosa.

Por último, en Chile todos los aspectos relacionados con la gestión del desempeño y las actividades comerciales, además de la planificación de actividades de las fuerzas de ventas se desarrollan sin un método formal ni sistemático, ratificándose por la confirma-

ción de la tercera hipótesis que afirma que en Chile la gestión del desempeño en ventas y sus actividades asociadas se realizan sin un rigor suficiente.

Respecto a las implicaciones gerenciales, se pueden indicar varios desafíos para la alta dirección, entre los que se puede mencionar la creación, implementación y mejora de los modelos de ventas, que incorporen entre otras cosas la medición de los elementos impulsores que generan las ventas. Además, es necesario desarrollar modelos de estructuras comerciales que busquen la creación de valor para clientes, vendedores y la propia compañía, de manera que se logre que las fuerzas de ventas lleguen a los clientes adecuados, con los productos y/o servicios correctos y en el tiempo preciso. Otro de los desafíos es dar la debida importancia a los supervisores de ventas como clave para las mejoras de productividad comercial. Finalmente, se puede mencionar la creación, implementación y mejora de sus modelos de pronósticos y seguimientos de ventas, que incorporen entre otras cosas, la medición de los factores que explican el éxito en ventas.

En relación a las limitaciones de esta investigación se puede mencionar que el hecho de tener en cuenta la perspectiva de un panel de expertos diverso puede producir sesgos. Por lo que estos resultados podrían ser contrastados de manera complementaria con las percepciones de clientes finales y/o proveedores.

Dentro de las futuras líneas de investigación se puede señalar el estudio de mejores prácticas y modelos de estructuras comerciales que logren la creación de valor para clientes, vendedores y la propia compañía. A su vez, sería interesante poder entender y explicar las razones de las bajas valoraciones relativas que este trabajo ha arrojado, como también poder comparar estos resultados dentro de distintos sectores industriales en Chile, y otros países de Hispanoamérica. Por último, conocer las mejores prácticas tales como la aplicación de sistemas tecnológicos por sectores industriales en Chile y en otros países.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecemos a cada uno de los expertos que generosamente completaron los cuestionarios que dieron forma a esta investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, H. y Konow, I. (1990). Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones. Santiago: Fundación de Estudios Prospectivos, Planificaciones Estratégica y Decisiones de Alto Nivel de la Universidad de Chile – FUNFUTURO.
- Baldauf, A. y Lee, N. (2011). International Selling and Sales Management: Sales Force Research Beyond Geographic Boundaries. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 211–217.
- Basu, S. y Schroeder, R. (1977). Incorporating Judgments in Sales Forecasts: Application of the Delphi Method at American Hoist & Derrick. *Interfaces*, 7(3), 18-27.
- Calabuig, F. y Crespo, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 15, 21–25.
- Campos, V., Melián, A. y Sanchis, J. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 72-81.
- Chang, P. y Wang, Y. (2006). Fuzzy Delphi and back-propagation model for sales forecasting in PCB industry. *Expert Systems with Applications*, 30(4), 715–726.
- Chung, D., Steenburgh, T. y Sudhir, K. (2013). Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans. *Marketing Science*, 33(2), 165–187.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Cummins, S., Peltier, J., Erffmeyer, R., y Whalen, J. (2013). Critical Review of the Literature for Sales Educators. *Journal of Marketing Education*, 35(1), 68-78.
- Gil-Gómez, B. y Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología*, 28(3), 1011–1020.
- Gupta, U. y Clarke, R. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185-211.
- Jiang, K., Lepak, D., Han, K., Hong, Y., Kim, A., y Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Kauko, K. y Palmroos, P. (2014). The Delphi method in forecasting financial Markets - An experimental study. *International Journal of Forecasting*, 30(2), 313-327.
- Landeta, J. (1999). El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre. Barcelona: Ariel Practicum.
- Linstone, A., y Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Technique and Applications*. London: Addison-Wesley.
- Magnusson, P., Peterson, R., y Westjohn, S. (2014). The influence of national cultural values on the use of rewards alignment to improve sales collaboration. *International Marketing Review*, 31(1), 30-50.
- Malla, F. y Zabala, I. (1978). La previsión del futuro en la empresa (III): el método Delphi". *Estudios Empresariales*, 39, 13-24.
- Misra, S y Nair, H. (2011). A structural model of sales-force compensation dynamics: Estimation and field implementation. *Quantitative Marketing and Economics*, 9(3), 211-257.
- Mitra, S. (2013). Scenario generation for operational risk". *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 20(3), 163-187.
- Ortega, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64, 31-54.
- Panagopoulos, N.G., Lee, N., Bolman, E., Avlonitis, G. J., Brassier, P., Guenzi, P., Humenberger, A., Kwiatek, P., Loe, T.W., Oksanen, E., Peterson, R.M., Rogers, B. & Weillbaker, D. C. (2011). International Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 219-242.

- Park, T. y Shaw, J. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309.
- Powers, T., DeCarlo, T., y Gupte, G. (2010). An update on the status of sales management training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(4), 319–326.
- Rowe, G. y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.
- Saeed, A. y Zehou, S. (2014). Customer satisfaction and shareholder's value: The role of employee satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(13), 198-203.
- Sager, J., Dubinsky, A., Wilson, P. y Shao, C. (2014). Factors Influencing the Impact of Sales Training: Test of a Model. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 1-20.
- Singh, V., Manrai, A. y Manrai, L. (2015). Sales training: A state of the art and contemporary review. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(38), 54–71.
- Småros, J. y Hellström, M. (2004). Using the assortment forecasting method to enable sales force involvement in forecasting. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(1), 140-157.
- Steenburgh, T., Ahearne, M. (2012). Motivating salespeople: What really works. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 70-75.
- Taleghani, M., Biabani, S., Gilaninia, S., Rahbarinia, S., y Mousavian, S. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Relationship Marketing Benefits. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(3), 78-86.
- Vélez, I. (2002). Decisiones de inversión enfocada a la valoración de empresas. Bogotá: CEJA.
- Wood, L. y Mauskopf, J. (1991). Forecasting market potential and market penetration of residential water heater load control program. *Journal of Forecasting*, 10(4), 399-413.
- Zoltners, A., Sinha, P. y Lorimer, S. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: a Balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 171–186.
- Zoltners, A., Sinha, P. y Lorimer, S. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115–131.