

Estado de la dirección y gestión de ventas usando el método Delphi: El caso chileno

Abstract:

En el presente trabajo se presenta un estudio cualitativo a través del método Delphi con la finalidad de determinar la realidad de la dirección de ventas en Chile. El panel de expertos evaluó diversas palancas de productividad comercial, tales como la estrategia de ataque al mercado, la actividad comercial de las fuerzas de ventas, la definición de roles, el perfil profesional de supervisores y vendedores, el reclutamiento y selección, el desarrollo de habilidades y competencias, y la gestión de desempeño. Dentro de las principales conclusiones podemos mencionar que las empresas en Chile no tienen un modelo de ventas documentado, conocido, ni mucho menos implementado. Tampoco existen mediciones formales de los avances de la gestión de ventas. Tan sólo las grandes empresas y las multinacionales se escapan de esta tendencia. Las estructuras y la planificación de actividades de las fuerzas de ventas chilenas se desarrollan más bien a un nivel intuitivo.

Palabras clave: Dirección comercial, Método Delphi, Ventas.

I. Introducción

La función de ventas es clave para la existencia de cualquier empresa, siendo la responsable de generar los ingresos que harán sostenible a cualquier organización. Además, es una actividad de gran impacto en las economías de los países. Por ejemplo, sólo en los Estados Unidos, uno de cada nueve trabajadores se desempeña como vendedor, representando por tanto, alrededor de veinte millones de personas (Lockard & Wolf, 2012). En el caso de Chile,

según la información del Instituto Nacional de Estadísticas y del Servicio de Impuestos Internos, las personas que se desempeñan en ventas rondan entre el millón, y un millón doscientas mil personas. A pesar de la gran importancia que tiene esta área para las economías de los países es un tema relativamente poco estudiado. “Entre los años 2001 y 2006 tan sólo el 4% de los artículos publicados en revistas científicas como *Marketing Science*, *Journal of Marketing*, y *Journal of Marketing Research* estaban relacionados con las ventas” (Zoltners et al., 2008). Sin embargo, la literatura científica ha crecido en menor medida. Por ejemplo, “en el *Journal of Marketing Education*, de 800 artículos revisados, sólo 27 estaban relacionados con las ventas, lo que representa poco más de un 3% del total” (Cummins et al., 2013). Panagopoulos et al. (2011) realizan una revisión de la literatura para ilustrar la relativa escasez de investigación en artículos relacionados con las ventas. 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”. El desarrollo de esta investigación se justifica en el sentido de la escasa literatura científica existente que ilustre los desafíos, tendencias o problemas en la gestión y dirección de ventas y en la novedad del tema para la academia en general. Por ello, hemos desarrollado el presente estudio de carácter cualitativo aplicando el método Delphi a un panel de expertos académicos y del mundo empresarial con la finalidad de obtener dos visiones complementarias.

II. Revisión de literatura

Tal como se ha comentado anteriormente, 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 & Lee, 2011; Panagopoulos et al., 2011). Uno de los artículos más destacados es el

de Zoltners et al. (2008), donde se muestra el “Modelo de Efectividad de la Fuerza de Ventas”. 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. Los investigadores nos indican que este modelo puede ser usado para descubrir nuevas formas de ampliar la investigación y así beneficiar a los directivos de empresas. Por último, este marco es soportado por un inventario de temas relacionados con el aumento de productividad de las fuerzas de ventas. Por otro lado, Panagopoulos et al. (2011) indican que los modelos y teorías existentes han sido desarrollados principalmente en los Estados Unidos y en otras culturas occidentales, por lo que se necesita hacer más trabajo todavía en la síntesis de esta ciencia. A nivel de investigación sobre fuerzas de ventas en Chile únicamente encontramos el trabajo de Guesalaga (2012), en el que se afirma que “las empresas chilenas presentan fortalezas en su capacidad de relacionarse con clientes y en controlar la gestión de ventas. Sin embargo, estas exhiben debilidades en la selección y capacitación de las fuerzas de ventas. Por lo tanto, el capital humano aparece como el principal desafío en la dirección de ventas en el país. Además, la rotación de vendedores es significativamente más alta en Chile que en el resto del mundo.”

III. Objetivos

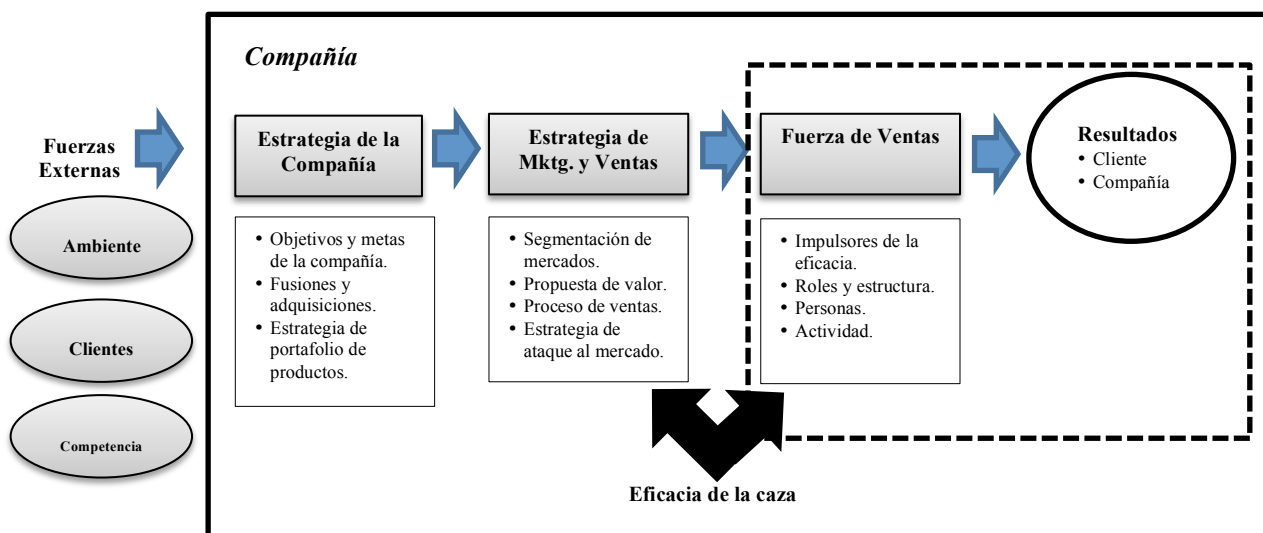
El objetivo principal de esta investigación es diagnosticar los desafíos, principales tendencias y problemas en la gestión y dirección de ventas en Chile para poder proponer acciones estratégicas a gestores, consultores y a académicos en general. Para lograr este objetivo se identificarán y valorizarán aquellas variables de productividad comercial que actualmente se usan en las empresas. Por lo tanto, la presente investigación pretende dar urgencia e importancia a las variables que hoy no están siendo bien atendidas por los ejecutivos de las

firmas.

IV. Metodología

Por su sencillez, profundidad y su grado de aceptación en la academia usaremos 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 la academia 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.

Figura 1: Modelo de la efectividad de la Fuerza de Ventas (Zoltners et al., 2008).



Para poder identificar los desafíos más relevantes de la dirección de ventas en general, y en particular en los países de Hispanoamérica, paralelamente a la revisión de la literatura se realizó un estudio cualitativo previo donde se envió un cuestionario a una serie de expertos académicos en dirección estratégica de ventas para definir las cuestiones a plantear al panel de expertos. De las respuestas a este primer cuestionario podemos concluir que existe escasez de investigación en dirección estratégica de ventas a nivel mundial, particularmente en Latinoamérica y específicamente en Chile. Podemos mencionar que incluso en un país

desarrollado como España la investigación en este campo es significativamente reducida si se compara con los Estados Unidos o el resto de Europa. Dado lo anterior, y en base a los comentarios de los expertos consultados, se consideró útil y necesario realizar un estudio con el objetivo de destacar los principales problemas, desafíos y tendencias en la gestión y dirección de ventas.

Desarrollo de la investigación mediante método Delphi

En este apartado se van exponer los diferentes elementos claves para el desarrollo de la investigación mediante el método Delphi: la composición del panel de expertos, la escala y las medidas estadísticas utilizadas. Para lograr obtener un diagnóstico de la situación, una propuesta de acciones estratégicas y un conjunto de recomendaciones a seguir, usaremos la aplicación del Método Delphi o cuestionario a expertos (académicos y directivos de empresas). Se desarrolló un cuestionario de preguntas tomando el Modelo de Efectividad de la Fuerza de Ventas de Zoltners et al. (2008) como base. El método Delphi fue realizado entre los meses de marzo y julio de 2014. En primer lugar se realizó un pretest del cuestionario a una muestra de ocho personas para así poder revisar y mejorar su uso. Posteriormente, durante el mes de marzo, elegimos a un panel de expertos buscando un equilibrio entre académicos y el mundo de la empresa. La primera etapa del Delphi se realizó en abril Abril de 2014, y se obtuvieron un total de diez y nueve respuestas completas, dos incompletas, y once personas de nuestro panel no contestaron. La segunda etapa fue realizada en julio de 2014, obteniendo un total de diez y siete respuestas completas, dos incompletas, y trece personas que no contestaron.

Tabla 1: Resumen antecedentes del panel de expertos

<i>Demografía</i>	<i>Primera ronda Delphi</i>	<i>Segunda ronda Delphi</i>
Respuestas completas	20 (62,5%)	17 (53,1%)
Respuestas incompletas	1 (3,1%)	1 (3,1%)
Sin respuesta	11 (34,4%)	14 (43,8%)
<i>Área del conocimiento</i>	32 (100%)	32 (100%)
Académicos	4 (20,0%)	3 (17,6%)
Directivos	16 (80,0%)	14 (82,4%)
<i>Experiencia laboral</i>	20 (100%)	17 (100%)
Menos de 10 años	1 (5,0%)	0 (0,0%)
10 años o más	19 (95,0%)	17 (100%)
<i>Sector económico</i>	20 (100%)	17 (100%)
Consultoría	4 (20,0%)	4 (23,5%)
Sector Financiero	3 (15,0%)	3 (17,6%)
Telecomunicaciones	3 (15,0%)	2 (11,7%)
Inmobiliaria y Construcción	2 (10,0%)	2 (11,7%)
Consumo masivo	4 (20,0%)	3 (17,6%)
Academia	4 (20,0%)	3 (17,6%)
<i>Grado académico</i>	20 (100%)	17 (100%)
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%)

Escala utilizada

Se eligió la escala de Likert, por su grado de aceptación ya que es un instrumento psicométrico comúnmente utilizado en cuestionarios para la investigación, principalmente en ciencias sociales. En relación al estudio le pedimos opinión al experto en relación a distintos factores de productividad de las fuerzas de ventas en Chile. Para ello se le solicitó 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 pudimos extraer que existen varios temas con un gran consenso de nuestros expertos, sin embargo en otros no existe 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 lograr el acuerdo dentro del panel de expertos en dichos temas, como también abordar nuevos temas a petición de los comentarios recibidos durante la primera etapa.

Medidas estadísticas

Siguiendo los trabajos de Calabuig y Crespo (2009); Gil-Gómez y Pascual-Ezama (2012); y de Taleghani y otros (2011) elegimos complementariamente tres medidas estadísticas para poder interpretar los resultados: el promedio, la mediana y el alfa de Cronbach. En psicometría, el Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach (1951).

V. Resultados

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

Primera parte del cuestionario: estrategia, modelo de ventas, medición de avances

Los resultados de esta primera parte los encontramos reflejados en las tablas 2 y 3. En esta primera fase los expertos aportaron los siguientes comentarios: *“las fuerzas de ventas en*

Chile tienen una "forma" de vender aunque no se clasifique como "Modelo de ventas", y muchas empresas controlan el proceso comercial."

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

<i>Preguntas</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Las empresas en Chile tienen un modelo de ventas	2,9	3	
El modelo de ventas está escrito	2	2	
El modelo de ventas es conocido y aplicado por las empresas	2,4	2	
Las empresas en Chile tienen una clara estrategia de ataque al mercado	3,3	3	
Las empresas en Chile documentan (controlan) los avances del modelo de ventas	2,4	2	
TOTAL	2,58	2	0,7

Sobre esta primera parte del estudio podemos concluir que el modelo de ventas no está reflejado por escrito, por lo que no es conocido ni mucho menos aplicado en la mayor parte de las organizaciones. Existe poco control de los avances del modelo de ventas. 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 podemos mencionar que un Alfa de Cronbach de 0,7 nos dice que el cuestionario es suficientemente fiable.

Tabla 3: Resultados de la segunda ronda Delphi: estrategia, modelo de ventas, medición de avances

<i>Preguntas</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
En general, las grandes empresas en Chile tales como bancos, mutuas, aseguradoras y/o detallistas tienen un estrategia de ventas clara, definida y conocida	3,9	4	
En general, las pequeñas y medianas empresas chilenas no tienen un estrategia de ventas clara, definida y conocida	3,9	4	
Existe poco control y seguimiento de las actividades de ventas. Es más bien medir resultados finales que la actividad de ventas	4	4	
Las áreas de ventas no hacen uso intensivo y sistemático de herramientas tecnológicas tales como CRM	3,9	4	
TOTAL	3,94	4	0,4

En esta segunda fase podemos destacar el siguiente comentario por parte de los expertos: *“las multinacionales que conozco sí son más prolijas en el uso de herramientas de ventas. Las empresas nacionales no”*. Una vez realizada la segunda etapa del proceso, podemos afirmar que existe una clara diferencia de estrategia comercial entre grandes empresas, y las pymes chilenas, siendo las primeras mucho más planificadas y sistemáticas en su manera de vender. Para el caso de la segunda ronda Delphi, un alfa de Cronbach de 0,40 nos 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, podemos extraer que en general las empresas en Chile no tienen un modelo de ventas escrito, conocido ni mucho menos implementado, y tampoco existen mediciones formales de sus avances. 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.

Segunda parte del cuestionario: actividad comercial de las fuerzas de ventas

Respecto a la sección de actividad comercial de la fuerza de ventas, los expertos aportaron los siguientes comentarios: *“respondo por mi conocimiento de mis empresas clientes, no por la empresa en la que trabajo. Además, la realidad de las empresas es muy distinta, desde las que lo hacen muy mal a las que lo hacen relativamente bien”*.

Tabla 4: Resultados de la primera ronda Delphi: actividad comercial de las fuerzas de ventas

<i>Preguntas</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
En general, las grandes empresas en Chile tales como bancos, mutuas, aseguradoras y/o detallistas tienen una estrategia de ventas clara, definida y conocida	3,9	4	
El tamaño y estructura de las fuerzas de ventas es ideal para implementar la estrategia de ventas.	3	3	
Las empresas en Chile calculan la carga de trabajo para estructurar a sus fuerzas de ventas.	2,55	3	
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	
La prospección de clientes nuevos se hace en base a llamadas en frío.	3,5	3,5	
La prospección de clientes nuevos se hace en base a llamadas en caliente.	2,9	3	
La prospección de clientes nuevos se hace en base a referidos de actuales clientes.	3,5	3,5	
La prospección de clientes nuevos se hace en base a referidos de actuales empleados	2,7	3	
Las fuerzas de ventas se concentran en los productos más fáciles.	4,3	5	
Las fuerzas de ventas se concentran en los productos más rentables.	3,1	3	
Las fuerzas de ventas destinan la mayor parte de su tiempo (50% o más) a captar clientes nuevos.	3	3	
Las fuerzas de ventas destinan la mayor parte de su tiempo (50% o más) a fidelizar actuales clientes.	2,4	2	
Las fuerzas de ventas destinan la mayor parte de su tiempo (50% o más) a labores administrativas u operativas.	3,3	3	
Las fuerzas de ventas preparan bien las reuniones y presentaciones a prospectos.	2,2	2	
Las fuerzas de ventas preparan bien las reuniones y presentaciones a clientes.	2,4	2	
Las empresas en Chile miden el costo de una visita a clientes y/o prospectos	1,4	1	
TOTAL	2,83	3	0,66

Sobre esta parte del estudio podemos concluir que las organizaciones no miden el costo de las visitas a prospectos o a clientes, 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 podemos 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 concentran en la venta de productos más fáciles, lo que no necesariamente tiene que ver con las necesidades reales de sus clientes. 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 podemos mencionar que un Alfa de Cronbach de 0,66 nos 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

<i>Preguntas</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
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	3,2	3	
No se conoce en qué usan su tiempo los vendedores, ni se mide el costo de gestionar clientes	3,8	4	
Las fuerzas de ventas se enfocan en vender los productos más rentables en desmedro de las verdaderas necesidades del cliente	4,2	4	
Para la mayor parte de las empresas es más relevante la captación que la fidelización de clientes	3,5	4	
TOTAL	3,66	4	0,85

En esta segunda fase los expertos aportaron el siguiente comentario: “*hay una interesante evolución hacia la conservación y fidelización de clientes, sobre todo en grandes Compañías.*” Una vez realizada la segunda etapa del proceso, podemos afirmar que las ventas son realizadas de manera más bien transaccional (por precio o prestaciones muy

básicas), más que por creación de valor económico. Además podemos concluir que las fuerzas de ventas no destinan mayor parte de su tiempo a mantener ni fidelizar clientes. Ambos factores, venta transaccional sumada a una baja o nula fidelización de clientes es un indicador muy negativo, lo que debe ser tomando en cuenta por los gestores. Para el caso de la segunda ronda Delphi un alfa de Cronbach de 0,85 nos 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, podemos extraer que en general las empresas en Chile no conocen en detalle como desarrollan la jornada laboral los vendedores. Además, podemos 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 podemos concluir que las fuerzas de ventas no destinan la mayor parte de su tiempo a mantener ni fidelizar clientes. Lo anterior es una llamada de atención respecto al correcto uso de los recursos que gestionan los managers en sus organizaciones.

Tercera parte del cuestionario: gestión del desempeño

Dentro de los comentarios de nuestro panel de expertos en esta parte dedicada a la Gestión del Desempeño, destacamos *“que los salarios sean motivadores no significa que estén alineados con la estrategia de la compañía. Se puede estar incentivando vender lo que no conviene”*, a su vez *“algunas empresas se centran demasiado en el cumplimiento de las metas, sin trabajar en las competencias, habilidades y debilidades de su fuerza de ventas. Esto genera mucho estrés en las fuerzas de ventas, quienes muchas veces simplemente no saben cómo lograr sus objetivos”*.

Tabla 6: Resultados de la primera ronda Delphi: gestión del desempeño

<i>Preguntas</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Para la elaboración de metas comerciales, las empresas en Chile usan diferentes métodos cuantitativos y cualitativos	3,4	4	
Las empresas chilenas llevan controles periódicos entre lo pronosticado y ejecutado	4,1	4	
Las empresas chilenas miden indicadores claves de productividad comercial (<i>key performance indicators</i>)	3,6	4	
Las metas y su evolución son informadas al supervisor de ventas y su equipo	3,9	4	
El salario de los vendedores es en mayor proporción variable	3,8	4	
El salario de los vendedores es una combinación fijo y variable	4,5	5	
El sistema de salario de las fuerzas de ventas en Chile es motivador	3,6	4	
El sistema de salario de las fuerzas de ventas en Chile ayuda al cumplimiento de las metas.	3,5	4	
Las empresas chilenas tienen programas formales de motivación independiente de lo económico	2,6	2	
Los supervisores de ventas tienen dentro de su evaluación del desempeño el desarrollar habilidades a sus dirigidos	2,4	2	
TOTAL	3,55	4	1,0

Sobre esta parte del estudio referida a la gestión del desempeño podemos concluir que para la elaboración de metas comerciales, las empresas usan tanto métodos cuantitativos como cualitativos. A su vez, las compañías llevan controles periódicos entre lo pronosticado y lo ejecutado, y se usan indicadores claves de productividad (*key performance indicators*), 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, esquema que apoya el cumplimiento de las metas y objetivos comerciales. Otra afirmación que podemos realizar es que hay dos aspectos en los que las empresas son

deficitarias, 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 podemos mencionar que un Alfa de Cronbach de 1,0 nos entrega un resultado fiable.

Tabla 7: Resultados de la segunda ronda Delphi: gestión del desempeño

<i>Preguntas</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Las grandes empresas en Chile usan tanto métodos cuantitativos como cualitativos para la elaboración de sus metas de ventas.	3,1	3	
Las grandes empresas llevan un control de gestión de ventas y de los indicadores claves de productividad comercial	3,9	4	
En contrapartida, las pequeñas y medianas empresas no usan ni métodos cuantitativos ni cualitativos para la elaboración de sus metas de ventas.	3,6	4	
Las pequeñas y medianas empresas no llevan un control de gestión de ventas de los indicadores claves de productividad	3,6	4	
TOTAL	3,54	4	0,8

Una vez realizada la segunda etapa del proceso, podemos 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. Tampoco elaboran sus metas usando métodos cuantitativos y cualitativos. 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 nos aporta una alta fiabilidad.

VI. Discusión

Nuestra investigación muestra que en general las empresas chilenas no tienen un modelo de ventas documentado, reconocido, y ni mucho menos implementado. Escasamente existen mediciones formales sobre los avances de la gestión y actividades de ventas. Sólo las grandes empresas y las multinacionales no se incluyen en esta tendencia. 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 desarrolla sin un método formal y sistemático.

VII. Conclusiones

- En relación a las implicaciones gerenciales, podemos indicar varios desafíos para la alta dirección, entre los que podemos mencionar la creación, implementación y mejora de los modelos de ventas, que incorporen entre otras cosas 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 y el tiempo correcto.
- En relación a las limitaciones de esta investigación podemos 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 podemos mencionar 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.

VIII. Referencias bibliográficas

- Baldauf, A.; Lee, N. (2011). International Selling and Sales Management: Sales Force Research Beyond Geographic Boundaries. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, no. 3, p. 211–217.
- Calabuig Moreno, F.; Crespo Hervàs, 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*, n. 15, p. 21–25.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests. *Psychometrika*, Vol. 16, n. 3, p. 297–334.
- Cummins, S.; Peltier, J. W.; Erffmeyer, R.; Whalen, J. A. (2013). Critical Review of the Literature for Sales Educators”, *Journal of Marketing Education*. Vol. 35 no. 1, p. 68–78.
- Gil-Gómez, B.; Pascual, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología*, vol. 28, n. 3. p. 1011–1020.
- Guesalaga, R. (2012). Tendencias y Prácticas de Venta en Chile y el Mundo. *Revista Administración y Economía UC*, Vol. 72, p. 17–22.
- Lockard, B.; Wolf, M. (2012). Occupational Employment Projections to 2020. *Monthly Labor Review* 135, n. 1. p. 84–108.
- 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.; Weilbaker, D. C. (2011). International Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, n. 3, p. 219 – 242.
- Zoltners, A.; Sinha, P.; Lorimer, S. (2008). Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, Issue 2, p. 115 – 131.