

DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE PARTICIPAR EN UN CONCURSO DE VENTAS: UN MODELO BASADO EN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANIFICADO

DOMINGO VERANO TACORONTE
PABLO ZOGHBI MANRIQUE DE LARA
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Resumen: *Los concursos de ventas son herramientas motivacionales empleadas con gran frecuencia por la dirección comercial de la empresa para conseguir objetivos específicos a corto plazo. El presente trabajo profundiza en uno de los principales indicadores de eficacia de un concurso: la intención de participar en el mismo por parte de la fuerza de ventas a la que va destinado. Utilizando el marco teórico propuesto por Ajzen (1991) en su Teoría del Comportamiento Planificado, planteamos un modelo explicativo de las causas que favorecen la implicación de la fuerza de ventas en el concurso de ventas.*

Palabras clave/Descriptores: *Concursos de ventas, incentivos, motivación, retribución, fuerza de ventas*

I. Introducción

Los concursos o competiciones de ventas (CV) constituyen un elemento importante del mix motivacional del personal de ventas de muchas organizaciones, si tenemos en cuenta su amplio uso y la cantidad de dinero que se invierte en ellos (Churchill et al., 1997; Beltramini y Evans, 1988; Wotruba y Schoel, 1983). Los CV son incentivos utilizados para aumentar el nivel de esfuerzo de la fuerza de ventas, con el fin de alcanzar

objetivos específicos de la empresa a corto plazo, sin alterar el plan retributivo básico de la organización (Churchill et al., 1997). Estos CV, también llamados incentivos especiales, constituyen, junto con los programas de reconocimiento y otro tipo de incentivos no retributivos, una parte importante de los esfuerzos de los directores de ventas para motivar a sus vendedores. La utilización de CV ha sido ampliamente tratada por revistas fundamentalmente de tipo profesional, desde la perspectiva de ofrecer consejos sobre lo que “hay que hacer y lo que hay que evitar” (Murphy y Dacin, 1998). En este sentido, repetidamente se han citado, como recomendaciones para mejorar la efectividad de los CV, las siguientes: (1) determinar de objetivos específicos y claramente definidos; (2) una denominación motivadora para la fuerza de ventas; (3) permitir una posibilidad razonable de ganar para todos los vendedores; (4) ofrecer recompensas atractivas; y (5) ofrecer suficiente publicidad y retroalimentación sobre los resultados del CV a la fuerza de ventas. Por otra parte, y desde el punto de vista empresarial, todo un sector (las empresas que gestionan los incentivos) se ha desarrollado como resultado de su popularidad.

Sin embargo, y a pesar de toda la atención recibida en la literatura profesional, a la hora de evaluar la calidad y efectividad de los CV, la literatura se ha limitado a recoger opiniones y evaluaciones subjetivas, destacando la

escasez de estudios que persigan emplear técnicas válidas y precisas para determinar la utilidad de los mismos (Wildt et al., 1981; Wotruba y Schoel, 1983; Wildt et al., 1987; Murphy y Sohi, 1995; Murphy y Dacin, 1998).

En el presente trabajo se observará la forma en la que los CV pueden influir en la empresa, tanto de forma positiva como negativa, y se prestará atención a los distintos enfoques teóricos utilizados para abordar la temática de la utilidad de los CV en la gestión de un equipo de ventas. A continuación, se trazarán las líneas maestras y las proposiciones principales del modelo de evaluación de la actitud de los vendedores hacia los CV, tratando a la actitud de los vendedores como una variable clave para determinar el éxito de los CV como herramienta de motivación. Para finalizar, se reflejarán las principales conclusiones e implicaciones para el diseño de CV de forma que no sólo sean positivos desde el punto de vista de los resultados de ventas, sino también desde el requisito básico de que produzcan entre los vendedores un estímulo fuerte que conduzca a una alta participación.

2. EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS CONCURSOS DE VENTAS EN LA MARCHA DE LA EMPRESA

La mayoría de la literatura de tipo profesional apoya la idea de que los CV están asociados con ganancias y mejoras en los objetivos explícitos del CV. En concreto, los diseñadores de los CV pensaban que eran muy efectivos motivando a los vendedores y que daban resultados buenos o excelentes (Murphy y Sohi, 1995). Wotruba y Schoel (1983) encontraron que los CV producían una media del 12,6% de aumento en los objetivos fijados y Wildt et al. (1987) encontraron que los CV tienen un efecto positivo en las ventas y los beneficios. Por tanto, ante esta creencia generalizada de que los CV son positivos, la investigación debería centrarse en encontrar formas de ayudar a diseñar mejores CV que consigan los resultados deseados (Murphy y Sohi, 1995).

Los objetivos más habituales de los CV son (Wildt et al., 1981): (1) obtener nuevos clientes, (2) aumentar las ventas de un producto en concreto; (3) aumentar las ventas en las partes bajas del ciclo; (4) reducir los gastos de ventas; (5) mejorar el servicio al cliente; y (6) motivar al personal de ventas.

Sin embargo, también pueden suceder efectos imprevistos, e indeseables, que habría que considerar en la fase de diseño del CV (Wildt et al., 1981). Estos efectos negativos serían (1) que se altere el ritmo normal de ventas para acompañarlo al ritmo del CV, sin que se observen mejorías en la cifra de ventas a largo plazo; (2) que se resienta la motivación del personal, al generarse una cultura de “ganadores” y “perdedores”, en la

que hay más “perdedores”, debido a la limitación de los premios o a la previsibilidad en la identificación de los ganadores; (3) la competitividad que se genera puede superar los límites de lo saludable, amplificándose el efecto si la recompensa no se corresponde con el esfuerzo solicitado; (4) los CV pueden despistar a los vendedores de los objetivos generales de la organización, reduciendo la venta de determinados productos o servicios poco incentivados o descuidando aspectos clave en la atención al cliente; y (5) los CV pueden “maquillar” planes retributivos poco apropiados. Esta es una tendencia que tiene como señal visible la reiteración de los mismos tipos de CV en una organización a lo largo del tiempo. Cuando los CV se convierten en familiares, pasan a formar parte del plan retributivo percibido por los vendedores, pierden su efecto motivador y dejan de tener efecto sobre las ventas (Churchill et al., 1997; Beltramini y Evans, 1988).

Por tanto, la evaluación de un CV debe considerar (1) los posibles resultados no previstos e indeseables de los CV; y (2) la influencia de los CV sobre la organización no sólo mientras dura el CV, sino también antes y después. Por tanto, la evaluación de un CV habría de ser multivariante y longitudinal (Wildt et al., 1981). Sin embargo, la revisión bibliográfica sólo nos ha ofrecido una única aplicación de esta metodología de evaluación, y es la efectuada por Wildt et al. (1987). Otros intentos, como el de Wotruba y Schoel (1983), se basaban en encuestas administradas a los promotores de los CV en las empresas, en las que se les pedía que registraran sus recuerdos e impresiones subjetivas acerca de la marcha y resultados de los CV, sin considerar otras variables objetivas. Este estudio, además, no consideraba la influencia del CV antes y después de su celebración.

3. INVESTIGACIÓN CENTRADA EN LOS CONCURSOS DE VENTAS

La investigación sobre los CV se ha fundamentado en diferentes enfoques teóricos. Desde el enfoque de la dirección del comportamiento organizativo, los investigadores han controlado los comportamientos de los vendedores antes, durante y después de los CV demostrando que el refuerzo contingente de los comportamientos deseados consigue aumentar la base del rendimiento de los vendedores (Luthans et al. 1985). Sin embargo, la aportación de este enfoque se ve limitada ya que los CV no suelen tener objetivos de comportamiento, sino básicamente de resultados (i.e. ventas, rentabilidad) (Murphy y Sohi, 1995).

Las investigaciones realizadas también incorporan teorías motivacionales como la de determinación de objetivos (Hart, 1984; Hart, Moncrief y Parasuraman, 1989) y la teoría de las expectativas (Murphy y Sohi, 1995;

Murphy y Dacin, 1998), así como la teoría de agencia, desde un punto de vista teórico y/o experimental, para justificar la preferencia por determinados tipos de diseño de CV (Lazear y Rosen, 1981; Gaba y Kalra, 1999; Kalra y Shi, 2001). La mayoría de los estudios consultados, sin embargo, no nos dicen si la fuerza de ventas prefiere un determinado diseño de CV, ni qué variables influyen en su deseo de participar. Por ello, no hay seguridad de que los resultados alcanzados se deban a la influencia del CV. De ahí que otro de los aspectos clave en la evaluación de un CV sea la actitud del vendedor, definida como el sentimiento positivo o negativo que genera en el vendedor dicho CV (Murphy y Dacin, 1998). Sin una actitud positiva de los vendedores hacia los CV será muy difícil alcanzar una participación alta y comprometida de los empleados, por lo que el estudio de qué configuraciones de los CV son mejor consideradas por ellos se vuelve fundamental.

A modo de ejemplo, y como piezas de información referente a las configuraciones preferidas, se puede decir que se prefiere la competición individual a la colectiva (Moncrief, Hart y Robertson, 1988) y los viajes de incentivo (Caballero, 1988; Hastings, Kiely y Watkins, 1988). Además, se reconoce la importancia de dar reconocimiento a la fuerza de ventas como una parte de la recompensa por alcanzar los objetivos de un CV (Moncrief et al., 1988).

A continuación detallaremos los principales elementos de los CV y las hipótesis básicas referentes a la determinación de la participación de los vendedores en los mismos.

4. LA DECISIÓN DE PARTICIPAR EN UN CV: LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANIFICADO

La Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1985; Ajzen, 1991) proviene del campo de la psicología social, y evolucionó a partir de la Teoría de la Acción Razonada (Ajzen y Fishbein, 1980). La Teoría de la Acción Razonada, que tuvo éxito en predecir la relación entre la intención y la acción real bajo un amplio abanico de condiciones, dice que “la gente considera las implicaciones de sus actos antes de decidir su implicación o no en un comportamiento dado (Ajzen y Fishbein, 1980, p. 5). Sin embargo, esta teoría tuvo que ser mejorada debido a sus limitaciones a la hora de tratar con comportamientos sobre los que las personas tienen un control consciente incompleto (Ajzen, 1991). Sheppard et al. (1988) consideran que la Teoría de la Acción Razonada no podía abordar comportamientos que requieran recursos, cooperación y habilidades. Por ello Ajzen (1985) propuso la TCP, cuya característica distintiva era que las intenciones de una persona de comportarse de una determinada forma se llevarán a

cabo en función de, entre otros motivos, la cantidad de recursos y control que esa persona tenga sobre el comportamiento. En otras palabras, que los recursos y oportunidades disponibles para una persona debían, en alguna forma, dictar la probabilidad de llevar a cabo ese comportamiento.

En la TCP existen tres componentes básicos que determinan la intención. Estos tres componentes son la actitud, la norma subjetiva y el control percibido sobre la conducta que se va a acometer. La actitud se define como la evaluación positiva o negativa de los resultados de un comportamiento, conducta o actividad. La norma subjetiva hace referencia a las presiones por parte de otros que afronta una persona a la hora de actuar de una determinada forma. El control percibido es una percepción sobre la capacidad de la persona de controlar el resultado de sus actos, lo que surge de valorar la presencia de factores que facilitan o impiden la realización del comportamiento. El control percibido tiene dos componentes (Ajzen, 1991). El primero de ellos refleja la disponibilidad de recursos necesaria para participar en la actividad o comportamiento. El segundo, la auto-confianza que el individuo tiene en su capacidad de dirigir y realizar el comportamiento. Esta visión es compatible con el concepto de “auto-eficacia percibida” de Bandura (1994), es decir, en la opinión que una persona tiene sobre su capacidad de llevar adelante situaciones específicas. Las conductas de la gente están muy influidas por su confianza en poder realizarlas con éxito.

Como norma general, cuanto más favorables son la actitud y la norma subjetiva, y mayor el control percibido, más fuerte debería ser la intención de la persona para realizar el comportamiento en cuestión. Finalmente, dado un suficiente grado de control real de la persona sobre el comportamiento, se espera que el individuo pueda cumplir sus intenciones cuando surja la oportunidad (Ajzen, 2001). Por tanto, en la medida en que este control percibido sobre la conducta sea real, puede servir de proxy para el control real y, como consecuencia, contribuir a la predicción del comportamiento en cuestión.

Tanto esta teoría como sus precursoras han sido probadas durante más de 30 años, y existe una evidencia sólida de que sirve para predecir las conductas reales de las personas en muchas áreas. Concretamente Sheppard et al. (1988) realizaron un meta-análisis de 87 estudios y encontraron un “fuerte apoyo para la utilidad predictiva general del modelo de Fishbein y Ajzen (p. 336)”. Por tanto, se encontró una fuerte relación entre las intenciones de los individuos y su actuación real. Sin embargo, la relación entre las intenciones y las metas fue menos importante.

En los próximos epígrafes detallaremos los factores que influyen en la decisión de intervenir o no en un CV, partiendo de la base de la TCP y sus elementos, para

construir las proposiciones de investigación correspondientes.

5. LA ACTITUD Y LA DECISIÓN DE PARTICIPAR EN UN CONCURSO DE VENTAS

La actitud hacia un CV se basa en la evaluación que hace la fuerza de ventas de tres variables: las expectativas de rendimiento, las instrumentalidades del rendimiento y las valencias de las recompensas (Murphy y Dacin, 1998). Las expectativas de rendimiento son las estimaciones que hacen los vendedores sobre su probabilidad de tener un buen rendimiento en un CV y, consecuentemente, sobre su probabilidad de ganarlo. Las instrumentalidades son las estimaciones que hace la fuerza de ventas sobre la probabilidad de obtener una recompensa si su rendimiento es bueno en el CV. Por último, las valencias de las recompensas son las valoraciones que hacen los vendedores acerca del atractivo de las distintas recompensas que se pueden obtener por ganar un CV. Seguidamente se comentarán las principales variables que afectan a la conformación de la actitud hacia los CV.

Objetivos del CV: El objetivo más importante de un CV o competición, aunque a veces no se explicita de esa forma, es aumentar el volumen de ventas y la rentabilidad de la organización de ventas (Wildt et al., 1981). Las metas de los CV pueden estar relacionadas con las actividades de ventas (i.e. mejorar el conocimiento del producto o las técnicas de ventas) o con los resultados de ventas (i.e. aumentar las ventas o la rentabilidad). Los objetivos de tipo resultados son más frecuentes (Wild et al., 1981; Wotruba y Schoel, 1983; Colletti et al., 1988), debido a que (1) en muchos casos son una extensión de los sistemas retributivos utilizados y, por tanto, son más sencillas de gestionar y de ser comprendidas y aceptadas por los vendedores; (2) dejan autonomía al vendedor en cuanto a las actividades a realizar para alcanzar los objetivos (Anderson y Oliver, 1987 y 1994; Krafft, 1999); y (3) los vendedores suelen pensar que estas metas son más objetivas que las basadas en comportamientos o actividades, ya que no dependen de la opinión de sus supervisores para determinar los resultados. Desde una perspectiva teórica se podría decir que la determinación de objetivos específicos favorece la relación entre el esfuerzo y el rendimiento de una manera más clara que cuando la meta depende de la evaluación de un supervisor. Sin embargo, hay varias razones por las cuales las metas basadas en las conductas, comportamientos o actividades podrían ser preferidas por los vendedores, ya que las actividades determinadas en el CV están bajo control total de los vendedores, y no dependen de fuerzas más allá de las posibilidades de los mismo, como ocurre con las metas basadas en resultados (Behrman y

Perreault, 1982; Jackson, Keity y Schlacter, 1983; Anderson y Oliver, 1987). Sin embargo, por su grado de utilización, parece que las ventajas de las metas basadas en resultados superan a sus inconvenientes, por lo que se puede fijar la siguiente proposición:

P1: los CV que tengan objetivos basados en resultados tendrán una mayor expectativa e instrumentalidad que los CV diseñados con metas basadas en actividades

Formato del CV: Los formatos de los CV de ventas suelen responder a alguno de los tres tipos principales, o bien a una combinación entre ellos (Wildt et al., 1981; Wotruba y Schoel, 1983): (1) un vendedor compete contra sí mismo, por lo que su desempeño se evalúa según una cuota u objetivo de ventas que ha sido determinada en función del rendimiento pasado del vendedor; (2) el CV puede primar la competencia entre todos los vendedores para alcanzar unas recompensas; y (3) los vendedores pueden ser agrupados en equipos para que compitan a nivel colectivo, aunque también individual.

En los estudios realizados a este respecto (Colletti et al., 1988; Moncrief et al., 1988) parece haber una preferencia por los CV a nivel individual. Se podría explicar esta preferencia debido a que los CV por equipos requieren que los vendedores confíen en sus compañeros para alcanzar las metas. Esto supone aumentar la incertidumbre, con lo que la expectativa (relación entre el esfuerzo realizado y el rendimiento alcanzado) y la instrumentalidad (relación entre los resultados alcanzados y la recompensa obtenida) caen. Sin embargo, en determinadas situaciones puede ser positiva la utilización de CV por equipos, fundamentalmente cuando la actividad de venta y/o atención al cliente está organizada por equipos de vendedores.

P2: Los CV con formato individual generan mayores expectativas e instrumentalidades entre los vendedores, por lo que conducen a una actitud más positiva

Número de ganadores potenciales: Cuando el número de ganadores está limitado, es una práctica común limitarlo entre el 20-25% de la fuerza de ventas (Churchill et al., 1997), aunque este número varía mucho según las situaciones. Colletti et al. (1988) dice que es práctica común disponer de un 20 a un 40% de ganadores en los CV. Otros estudios a nivel analítico recomiendan limitar los ganadores al 50% de los participantes como norma general (Kalra y Shi, 2001). El número de ganadores potenciales influye en las variables del modelo de las expectativas de distintas formas: (1) aumenta la dificultad y el desafío que supone el CV para los vendedores; (2) genera competencia, lo cual puede ser positivo para estimular el rendimiento; y (3) limita el número de recompensas le da más valor a las

mismas, ya que el prestigio y el reconocimiento son inversamente proporcionales al número de ganadores. Por otra parte, no sólo hay ventajas en el hecho de limitar el número de ganadores ya que aumenta la incertidumbre, la dificultad, y por tanto la percepción de las expectativas; además, no sólo hay que esforzarse, sino ganarle a alguien para conseguir un premio. Esta incertidumbre añadida, por tanto, reduce la instrumentalidad y, como consecuencia, la actitud positiva hacia el CV.

Los CV en los que todos los empleados son ganadores potenciales son bien vistos por los vendedores, ya que la única incertidumbre es verificar que pueden alcanzar sus propios objetivos. Sin embargo, y como ya citamos anteriormente, la valencia de los resultados puede ser menor. Sin embargo, los vendedores parecen preferir los formatos competitivos (Murphy y Dacin, 1998) y con ganadores limitados. Por tanto, la elección del número de ganadores de un CV parece una tarea de primordial importancia para el éxito del mismo. Kalra y Shi (2001), fundamentándose en la Teoría de Agencia, recomiendan aumentar el número de ganadores y que los premios sean más parecidos (1) cuanto más contrarios al riesgo fueran los participantes, ya que cuanto más contrarios al riesgo son los vendedores, más pequeña se vuelve su valencia por recompensas mayores que les suponen mayor riesgo y esfuerzo; y (2) cuanto más participantes haya, ya que la probabilidad de ganar disminuye cuando participan muchos vendedores. Sin embargo, estos autores recomiendan disminuir el número de ganadores y aumentar las diferencias entre sus premios cuando la incertidumbre del entorno fuera alta, ya que, aunque no es intuitiva desde el punto de vista de las teorías de la decisión y de la T^a Económica, sí que ofrece un incentivo mayor a los empleados en momentos de alta incertidumbre, lo cual equilibraría la dificultad y la recompensa ofrecida.

En este sentido, con respecto al número de ganadores potenciales, también hay aportaciones desde la Teoría de las Metas que señalan que, a medida que disminuye el número de ganadores de un CV, aumenta el esfuerzo y el rendimiento es superior (Hart, 1984; Hart, Moncrief y Parasuraman, 1989).

P3: Si el número de ganadores potenciales es medio, la valencia por el premio será mayor, así como el desaffío que representa la competición y sólo reducirá moderadamente las estimaciones de instrumentalidad, conduciendo, por tanto, a una actitud más positiva.

Premios: Los premios utilizados pueden ser tres: (1) dinero en efectivo; (2) mercancías; y (3) viajes. Si se comparan premios del mismo valor económico, las mercancías y los viajes tienen mayores valencias por

el valor simbólico (valor de trofeo) que poseen (Caballero, 1988; Hastings, Kiely y Watkins, 1988; Murphy y Dacin, 1998). Además, para la empresa, si gestiona adecuadamente el catálogo de mercancías que ofrece, se puede aprovechar de condiciones de compra ventajosas para obtener más satisfacción por cada peseta invertida en premios para CV. La dificultad de la gestión de las mercancías ofrecidas como premios en los CV ha generado todo un subsector de empresas gestoras de incentivos que ofrecen grandes catálogos y toda clase de facilidades para la organización de dicho incentivo.

Sin embargo, la mejor solución a la hora de elegir los premios sería adaptarse a los individuos para maximizar su actitud positiva hacia el CV (Chonko, Tanner y Weeks, 1992). Esto, sin embargo, no está falto de problemas, y quizás sería mejor buscar las tendencias generales en primer lugar, para refinarlas posteriormente. Esto es debido a que a través del CV se intenta mejorar la actitud hacia el CV de toda la fuerza de ventas.

P4: Los CV en los que haya como premio un viaje generarán una actitud más positiva en los participantes que los CV en los que se ofrezcan mercancías y/o dinero en efectivo, ya que la valencia del primer tipo de premio sería mayor que la de los demás.

Por otra parte, es necesario considerar que el impacto del CV sobre el vendedor no se centra sólo en las recompensas tangibles (que pueden tener un valor insignificante si se compara con la retribución total), sino también en el reconocimiento o el castigo que para el vendedor puede suponer ser un "perdedor" (Gaba y Kalra, 2001)

P5: Los CV en los que además del premio existe reconocimiento generarán una actitud más positiva de los vendedores que aquéllos en los que sólo haya premios materiales debido a que incorporan más recompensas a los mismos resultados.

Diferencia de valor de los premios: Kalra y Shi (2001) encontraron que los CV en los que había pocos premios de muy diferente valor según la posición ocupada eran superiores a los CV en los que había varios ganadores que se repartían el premio a partes iguales (como por ejemplo los CV en los que cualquier vendedor que alcance su objetivo predeterminado ganará una cantidad). Como debería haber proporcionalidad entre el esfuerzo realizado y la recompensa obtenida, se daría el caso de que un vendedor cobraría lo mismo que otro no por haber realizado el mismo esfuerzo, sino porque los dos han alcanzado el nivel mínimo, aunque uno de ellos lo haya superado y el otro no.

P6: La actitud hacia los CV con mayor diferencia de valor en los premios entregados será más positiva que en los CV en los que los distintos ganadores reciban premios de similar valor

Duración del CV: En relación con la duración del CV, es importante caer en la cuenta de que hay que ofrecer tiempo para que pueda haber seguimiento del CV. Es decir, el CV debería ser suficientemente largo como para que se pudiera medir el rendimiento del personal de ventas y, por tanto, se pudiera ofrecer retroalimentación a los vendedores, demostrándoles que obtener el premio o no era fruto de su auténtico comportamiento. Murphy y Dacin (1998) proponen que la actitud mejora con la duración del CV hasta un punto en el que empieza a decaer. Gaba y Kalra (1999) dicen que desde el punto de vista del participante que se encuentra en una posición rezagada en un CV, la retroalimentación posibilita que asuma comportamientos de mayor riesgo que le permitan alcanzar una mejor posición final.

P7: Los CV que son percibidos como muy cortos en duración o como demasiado largos conducen a una actitud menos positiva.

Relación percibida entre las metas del CV y las metas generales de la unidad de ventas: Los CV ayudan a alcanzar objetivos a corto plazo, y muy específicos. Los vendedores pueden percibir que los objetivos del CV interrumpen el proceso de obtención de las metas generales de la unidad de ventas. Si esto sucede, la actitud hacia el CV sería peor, ya que dicho CV dificultaría la obtención de las metas generales (Murphy y Dacin, 1995).

P8: Los CV que sean considerados por la fuerza de ventas como coherentes con las metas estratégicas de la empresa producirán una actitud más positiva

Variables personales y actitud hacia el CV

Además de las variables que configuran un CV, es importante el papel desempeñado por variables de tipo personal en la determinación de la actitud. Las más estudiadas son la influencia de la etapa profesional que atraviesa el vendedor y su orientación hacia el riesgo. En el epígrafe dedicado a la conformación de la norma subjetiva se abordará otra variable personal como es el compromiso con la organización.

La etapa de la carrera profesional afecta también a la satisfacción con el CV y a la percepción de las expectativas, instrumentalidades y valencias, en la medida en que a una persona le motivarán diferentes recompensas en cada momento de su vida. En las primeras eta-

pas de la carrera puede haber una mayor preferencia por la promoción interna y el reconocimiento. Sin embargo, las personas con mayor antigüedad tendrán menor necesidad de cambiar de puesto, y valorarán más las recompensas de orden inferior, como la retribución (Cron et al., 1988; Ford et al., 1985). Murphy y Sohi (1995) encontraron que la relación entre etapa de carrera y la valencia asignada a los premios era coherente con lo esperado por la literatura.

P9a La etapa de la carrera profesional está positivamente relacionada con el valor dado a las recompensas de carácter inferior otorgadas en los CV.

P9b: La etapa de la carrera está negativamente relacionada con el valor asignado a las recompensas de orden superior en los CV.

Desde el punto de vista de la Teoría de Agencia, parece importante el papel de la orientación hacia el riesgo de los individuos como variable determinante de su actuación decidida o no en un CV (Gaba y Kalra, 1999; Kalra y Shi, 2001).

La bibliografía consultada sobre CV y también sobre sistemas retributivos para vendedores se ha centrado en la decisión del vendedor sobre el nivel de esfuerzo que iba a realizar, es decir, su intención de trabajar. Sin embargo, Gaba y Kalra (2001) consideraron el nivel de riesgo que estaba dispuesto a aceptar un vendedor en su actividad. Los modelos generados y consultados (Basu et al., 1985; Lal y Staelin, 1986; Rao, 1990) consideran que el vendedor es averso al riesgo, o como mucho neutral al riesgo. Por ello, en función de las preferencias ante el riesgo de los vendedores, los modelos creados sirven para diseñar esquemas de incentivos que alineen los intereses de los vendedores y de la empresa. Ahora bien, si suponemos que los vendedores son contrarios o neutrales al riesgo ya damos por sentado que no van a asumir actividades de ventas de alto riesgo (como perseguir a clientes grandes o a clientes nuevos). Esto, que puede ser cierto para la retribución por comisiones (esquema "piece-rate"¹), no tiene por qué ser el caso en los sistemas de objetivos o en los CV de ventas. En definitiva, según dicen Gaba y Kalra (2001), la orientación al riesgo sería un factor endógeno, y no exógeno al plan retributivo. Si el CV ofrece pocos premios de gran valor y difíciles de obtener, los vendedores optarán por arriesgar más para obtener dichos premios. Esto no quiere decir que los vendedores cambien su orientación al riesgo intrínseca, sino que el desafío del CV y/o el atractivo de los

¹ Conceptualmente, los CV y las comisiones se diferencian en que los primeros miden normalmente el rendimiento relativo de los vendedores, ya que se compara a un vendedor consigo mismo o con los demás; las comisiones, por el contrario, se reciben en base al rendimiento absoluto del vendedor; ya sea por su cifra de ventas o por el margen bruto aportado a la unidad de ventas.

premios vencen unas expectativas más bajas de éxito en el CV.

P10: Cuanto más contrarios al riesgo sean los vendedores, peor será su actitud hacia los CV, en la medida en que sus valencias por recompensas más altas serán menores.

6. LAS NORMAS SUBJETIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA INTENCIÓN DE PARTICIPAR EN UN CV

En este trabajo defendemos que la actitud depende de las expectativas, instrumentalidades y valencias y de la coherencia con las metas estratégicas, y que la actitud tiene un efecto positivo sobre las intenciones de actuar. Sin embargo, según la TCP, las normas subjetivas, determinadas por la percepción del vendedor acerca de lo que piensan sus compañeros y supervisores sobre el CV, también tienen un efecto positivo y directo sobre las intenciones de participar en el CV. Si los vendedores creen que sus jefes aceptan y promueven el CV habrá más posibilidades de que los vendedores se involucren en el CV. Lo mismo ocurriría con los compañeros por la presión del grupo sobre los vendedores.

P11: Las normas subjetivas tienen un efecto positivo en la intención de participar en un CV.

Murphy y Dacin (1998) se preguntaban en qué circunstancias las normas subjetivas podían vencer una actitud positiva baja o incluso una actitud negativa hacia un CV. Para ello observan las características vinculadas a la motivación: (1) demográficas (i.e. edad, educación, etapa de la carrera profesional); (2) del puesto de trabajo (experiencia, categoría laboral, nivel de ingreso); y (3) psicológicas (i.e. necesidad de logro, compromiso, locus de control y relación con el supervisor).

Si se observan variables como el compromiso, podemos decir que los vendedores altamente comprometidos podrían desarrollar comportamientos de "buena ciudadanía organizativa", no dependientes de la recompensa a entregar. Diversos autores han demostrado una relación positiva entre el compromiso y la motivación (Lee, 1971; Lawler, 1979; Hunt, Chonko y Wood, 1985; Chonko, 1986). Por tanto, si el compromiso es alto, los vendedores estarán más dispuestos a perseguir las metas de la empresa, y por tanto a participar en los CV, aunque su actitud hacia el mismo sea baja o negativa (Schoel, 1981).

Murphy y Sohi (1995) encontraron una relación significativa positiva entre el compromiso de los vendedores y su satisfacción con el CV. Los vendedores con menor compromiso tienden a resaltar los aspectos negativos de las actividades directivas, incluyendo los CV.

P12: El efecto de las normas subjetivas en las intenciones para realizar los comportamientos necesarios para ganar un CV serán más fuertes cuando el compromiso sea más fuerte.

Una situación análoga se produce cuando la relación entre el supervisor y el vendedor es de alta confianza. Por tanto:

P13: El efecto de las normas subjetivas en las intenciones de perseguir las metas del CV serán más fuertes cuanto mejor sea la relación entre el vendedor y el supervisor.

7. EL CONTROL PERCIBIDO Y LA INTENCIÓN DE PARTICIPAR EN UN CONCURSO DE VENTAS

La TCP propone que el control percibido sobre la tarea o comportamiento a realizar por parte del individuo afecta a sus intenciones. El grado en que las personas transforman intenciones en hechos depende en parte de los recursos con los que se cuenta y el control que se tiene sobre el comportamiento. Es decir, los recursos y oportunidades que una persona tiene deben dictar la probabilidad de cumplir con la tarea o comportamiento. El control percibido influye de una forma más potente sobre la intención cuando el comportamiento no está totalmente bajo el control consciente y voluntario del individuo. Por ejemplo, cuando el individuo no confía plenamente en sus posibilidades de llevar a cabo la tarea con acierto.

El control percibido refleja las creencias acerca del acceso a los recursos y oportunidades requeridos para realizar una conducta o actividad. Incluye dos componentes (Ajzen, 1991): (1) la disponibilidad de los recursos para la persona que ha de acometer el comportamiento o acción; y (2) la confianza que tenga la persona encargada de realizar la tarea en llevarla a buen fin.

La disponibilidad de los medios incluye el acceso a los clientes, dinero, tiempo y otros recursos necesarios para poder competir en igualdad de condiciones y con posibilidades de victoria en los CV.

P14: La disponibilidad de los medios está positivamente relacionada con la intención de participar en un CV

La autoestima específica de la tarea es un concepto que refleja el nivel de competencia que un vendedor cree que tiene al realizar las tareas y su confianza en tener éxito al realizarlas. Este concepto tiene mucho que ver con el de "autoeficacia percibida" de Bandura (1994). Los comportamientos de la gente no dependen sólo de su capacidad objetiva para

realizarlos o llevarlos a cabo, sino también de la confianza que tengan en sus propias posibilidades. La TCP sitúa este constructo dentro de un marco más general de las relaciones entre la actitud, normas subjetivas y la intención de actuar.

Estas cualidades están relacionadas con las expectativas de los vendedores y con su rendimiento. Los vendedores con mayor auto-estima de las tareas estarán más motivados para realizar un mayor esfuerzo en los CV (Murphy y Sohi, 1995). Parece claro, como se citó anteriormente, que el éxito pasado en los CV influye positivamente no sólo a través de capacidad percibida, y por tanto en el control percibido, sino que también influye en la intención a través de las actitudes positivas hacia el CV.

Murphy y Sohi (1995) encontraron una relación positiva significativa entre la autoestima y la satisfacción con los CV, así como la relación entre la auto-estima y la insatisfacción en el caso en que los CV desaparecieran de la empresa. Por tanto, si los objetivos de los CV son específicos y están claramente definidos, motivarán mucho a los vendedores con alta autoestima específica para perseguir los objetivos del CV. En definitiva, los CV ofrecerán la posibilidad de que estos vendedores demuestren su superioridad en estas tareas. Si los CV se dejan de realizar durante mucho tiempo, afectará negativamente a estos vendedores. Por otra parte, los vendedores con menor autoestima se sentirán amenazados si los CV son muy frecuentes. Por ello, se puede decir que:

PI5: La autoestima específica estará positivamente relacionada con la intención de participar en el CV, sobre todo cuanto más CV se celebren.

Por último, y en referencia a lo defendido por Bagozzi (1992), los vendedores también evalúan el atractivo o idoneidad de los medios con los que se cuenta o se podría contar para alcanzar las metas. Así pues, y para evitar parte de los efectos negativos de un CV, es necesario analizar no sólo el que la fuerza de ventas participe activamente en los CV, sino también la forma de implicarse. Por ello, es de especial importancia considerar el tipo de medios que se utilizarán para alcanzar las metas, ya que, entre otras alternativas, se podría optar por la vía de abandonar total o parcialmente otras actividades, o desatender a los clientes, o incluso boicotear a los compañeros (Wildt et al., 1981; Wotruba y Schoel, 1983; Goldmann, 1986; Moncrief et al., 1988). Murphy y Dacin (1998) plantearon la necesidad de contar con herramientas que permitan detectar estos medios poco éticos de participar en los CV, y si estos medios se utilizan con más frecuencia por determinado tipo de vendedores o en determinados entornos de ventas.

Bagozzi (1992) indica que si la empresa utiliza ciertos dispositivos, los vendedores se comportarán éticamente con mayor probabilidad. Dichas herramientas son la cultura organizativa, un código ético, mecanismos de sanción y formación en ética. Por tanto, la existencia de una política que deje claro el comportamiento correcto puede tener una influencia positiva en la forma en que un vendedor se compromete en un CV.

8. LA RETROALIMENTACIÓN DEL RENDIMIENTO DURANTE UN CONCURSO DE VENTAS Y EL RENDIMIENTO PASADO EN LOS CONCURSOS: EFECTOS EN LA INTENCIÓN DE PARTICIPAR

La retroalimentación durante el CV es una de las características de estos elementos motivacionales más referenciadas en la literatura académica y profesional a la hora de dar "pistas" sobre cómo diseñar CV eficaces (Churchill et al., 1997). Dependiendo de la duración del CV, el personal de ventas debe recibir retroalimentación sobre los resultados parciales del CV en intervalos de tiempo específicos o según las necesidades de la empresa. Esta retroalimentación tiene su efecto en el modelo descrito, ya que en base a la información recibida los vendedores pueden recalcular sus estimaciones de expectativas, instrumentalidades y valencias, por lo que podría cambiar su actitud hacia el CV. Además, la promoción del CV puede influir en las normas subjetivas, dejando claro si el CV es interesante para la dirección o no lo es (Murphy y Dacin, 1998).

Para los vendedores que lo estén haciendo bien, la retroalimentación aumentaría las expectativas y las instrumentalidades, al reforzar su percepción de progreso, y recordando la relación existente entre el rendimiento y las futuras recompensas. Además, se recuerda a los participantes el atractivo de las recompensas, con lo que se refuerzan sus valencias. Todo ello redundaría en una mejora o mantenimiento de la actitud de la fuerza de ventas hacia el CV.

PI6: La retroalimentación durante el CV tiene un efecto positivo en las estimaciones de expectativas, valencias e instrumentalidades y, por tanto, influye positivamente en la actitud hacia el CV

Los vendedores a los que no les esté yendo muy bien pueden ver aumentado su estímulo en vista de sus resultados y mejorar las variables que llevan a una mejor actitud o bien pueden desanimarlos del todo. Sin embargo, en este caso es todavía más importante el papel de las normas subjetivas para

mantener o mejorar las intenciones de los vendedores (Murphy y Dacin, 1998).

P17: La retroalimentación durante el CV tiene un efecto positivo en las normas subjetivas

En cuanto al rendimiento pasado en los CV, Murphy y Sohi (1995) probaron la relación entre la rescencia y la satisfacción con el CV, y, por tanto, con la mejora de la actitud hacia dicha herramienta. Sin embargo, sólo encontraron apoyo parcial a la relación entre la frecuencia de victoria y la satisfacción con los CV. A pesar de ello, parece correcto decir que existe una relación entre el rendimiento pasado en los CV y las expectativas sobre los nuevos CV, así como entre el rendimiento pasado y el autocontrol percibido, ya que la persona se sentirá más capacitada para participar en una competición si anteriormente ha tenido buenos resultados en competiciones anteriores.

La rescencia en ganar un CV está positivamente asociada con la satisfacción con un CV y, por tanto, con

P18a: la actitud hacia futuros CV

P18b: el control percibido sobre la tarea

La frecuencia con la que se han ganado CV está positivamente asociada con la satisfacción con los CV y, por tanto, con

P19a: la actitud hacia futuros CV

P19b: el control percibido sobre la tarea

9. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO DE LOS CONCURSOS DE VENTA

La literatura está de acuerdo en considerar a los CV como importantes herramientas motivacionales que hay que encauzar para que consigan los objetivos de dichos CV de manera que no afecten negativamente a otras áreas y variables importantes para la organización. Los CV han de cumplir, por una parte, el objetivo de interesar a la fuerza de ventas, fomentando su participación y, por otra parte, han de alcanzar sus metas específicas de forma que se respeten unas normas básicas de "juego limpio" por parte de los participantes.

La dirección comercial debería considerar con cuidado el diseño del CV para no perjudicar la consecución de las metas generales de la organización de ventas. Debido a las recompensas adicionales al sistema retributivo habitual que incorporan los CV, las metas del CV recibirán una atención extraordinaria. Por tanto, es de

especial importancia la detección de posibles objetivos de los CV que sean incompatibles o que retrasen la consecución de las metas de la empresa o de la unidad de ventas.

La participación activa de la fuerza de ventas en los CV debe partir de un conocimiento profundo por parte de los directivos de los factores que impulsan a su personal a comprometerse en el intento de vencer en dichas competiciones. Para ello, los directivos deben entender cómo se sienten los vendedores respecto a los CV. El presente trabajo ha tratado de profundizar en las diferentes variables que afectan al interés de los vendedores hacia la realización o no de CV en sus unidades de ventas. En relación con las percepciones de los vendedores, una interesante conclusión es el efecto que tiene la rescencia en ganar un CV sobre la actitud del personal hacia un CV. Hay que tener cuidado en considerar sólo la opinión de los ganadores a la hora de diseñar un CV, ya que su nivel de satisfacción y actitud positiva hacia los CV puede sesgar los resultados de la consulta.

Otra variable importante a considerar a la hora de consultar a los vendedores sobre sus preferencias en CV es la autoestima específica de la fuerza de ventas en relación con los diseños posibles, ya que las personas con menor autoestima tienden a darle más importancia a los inconvenientes de los CV. Estas personas, por tanto, se sentirán amenazadas por los CV, y salvo que haya otro tipo de alicientes que los impulsen a participar dejarán de hacerlo. El papel de los directivos es fundamental, tanto a la hora de evaluar como a la hora de formar y dirigir a los vendedores de baja autoestima específica sobre la tarea.

De todo ello, podemos abordar otra implicación que tiene el diseño no sólo de CV, sino de cualquier elemento motivacional que vaya a incidir en la fuerza de ventas. La heterogeneidad en la fuerza de ventas dificulta el diseño de los CV, en la medida en que los modelos y recomendaciones generados, tanto por la Teoría de Agencia, como por otras teorías del comportamiento y de la motivación no suelen contemplar dicha heterogeneidad, aunque los autores consultados recomiendan tenerla en cuenta con el fin de hacer más realistas las condiciones bajo las que se investiga el éxito de los CV. Dicha heterogeneidad puede darse por varias causas (Raju y Srinivasan, 1994; Gaba y Kalra, 1999; Kalra y Shi, 2001): (1) los vendedores no son iguales y, por tanto, no responden igual ante el mismo CV; y (2) las condiciones en las que se mueven dichos vendedores pueden variar según la composición de su cartera de clientes, de su cartera de productos, las condiciones de la competencia en su territorio, etc. Esto lleva a que haya vendedores que se consideran en inferioridad de condiciones para ganar los CV y a que se considere que la estructura de las recompensas es injusta. Si la inferioridad es muy alta se podría llegar a

Cuadro 4^a

Dotación tecnológica y factores intangibles con efecto complementario al de las TICs. Correlaciones bivariadas

Tecnología	HUMANA	GESTION	TECNOLOG	COMUNIC	CONFLICT	TÉCNICO	ORCAMBI	RESPALDO	FLEXIB	EQUIPOS
INDITECI	0'51	0'77	0'48	0'31	-0'47	0'35	-0'10	0'76	0'09	0'79
INDITEC2	0'50	0'80	0'54	0'30	-0'51	0'27	-0'10	0'72	0'18	0'78
TIC1	0'06	0'11	-0'12	0'20	-0'26	-0'18	0'19	-0'20	0'19	0'16
TIC2	0'28	0'42	0'30	0'14	-0'30	0'16	0'32	0'63	-0'11	0'48
TIC3	-0'21	-0'20	0'04	-0'26	0'25	-0'28	-0'29	-0'25	-0'26	-0'08
TIC4	0'33	0'46	0'48	0'24	-0'16	0'24	-0'00	0'56	0'01	0'44
TIC5	0'01	-0'04	-0'13	0'02	-0'11	-0'21	-0'14	-0'17	-0'17	0'10
TIC6	0'19	-0'02	-0'14	0'21	-0'08	0'21	-0'04	0'19	-0'35	0'15
TIC7	0'36	0'54	0'18	0'29	-0'43	0'39	0'12	0'49	0'04	0'77
TIC8	0'60	0'77	0'67	0'39	-0'46	0'44	0'13	0'84	0'10	0'71
TIC9	-0'01	0'40	-0'06	-0'13	0'01	0'23	-0'30	0'57	-0'03	0'58
TIC10	-0'20	-0'09	-0'26	-0'14	0'03	-0'14	-0'36	-0'10	-0'11	-0'14
TIC11	0'71	0'83	0'59	0'46	-0'57	0'54	0'28	0'83	0'23	0'81
TIC12	-0'01	0'14	0'11	-0'12	0'00	-0'18	-0'38	0'06	-0'18	0'28
TIC13	0'56	0'84	0'71	0'37	-0'58	0'31	0'09	0'72	0'33	0'69
TIC14	0'47	0'67	0'35	0'28	-0'41	0'37	0'13	0'87	-0'04	0'79
TIC15	0'33	0'64	0'44	0'17	-0'41	0'13	-0'07	0'60	0'10	0'69
TIC16	0'64	0'66	0'31	0'61	-0'69	0'46	0'30	0'48	0'44	0'52
TIC17	0'26	0'29	0'32	0'05	-0'30	-0'06	-0'06	0'08	0'16	0'12

^a Aparecen en negrita aquellos coeficientes que denotan cierto nivel de asociación entre variables. No procede el cálculo del índice de significación debido a que los datos proceden del total de la población (no existe error muestral).

que los empleados no participaran en los CV. Ahora bien, si llegaran a participar se podría prever que dichos vendedores asumieran mayores riesgos que los que se vieran menos desfavorecidos (Gaba y Kalra, 2001). Si no es posible realizar un CV para una fuerza de ventas homogénea entonces la empresa deberá elegir a qué colectivo de ventas quiere estimular; si a los más capacitados o a los menos capacitados, manipulando el número de ganadores potenciales y los valores de los premios recibidos por ellos.

Otro aspecto de interés es la interrelación entre los tres factores que influyen en la decisión de intervenir en el CV, es decir, la actitud hacia el CV, las normas subjetivas y el control percibido. Si bien la posibilidad de que la intención se convierta en comportamiento es más alta cuando los tres factores son positivos, existen situaciones, como se ha puesto de manifiesto anteriormente, en las que la actitud hacia el CV puede ser negativa y aún así se consiga que toda o parte de la fuerza de ventas participe activamente en dicho evento. La dirección de ventas tiene que considerar la importancia de fomentar el compromiso de la fuerza de ventas, así como una relación fluida y de confianza entre los mandos medios y superiores y los vendedores, lo cual, como se ha reflejado en la literatura consultada, facilita la puesta en funcionamiento de CV incluso con características no demasiado bien apreciadas por los empleados.

Para concluir, es necesario recordar que, aunque los CV son muy utilizados por las direcciones comerciales como una parte importante de su programa motivacional de ventas, la mayoría de las ocasiones los CV son utilizados sin tener un soporte sólido en el que fundamentar la elección de un tipo u otro de diseño. Por ello, creemos que es relevante la aportación de un modelo como éste que pretende identificar aquellos tipos de CV con mayores posibilidades de ser aceptados y, por tanto, con mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos de una forma correcta y plenamente beneficiosa para la organización.

10. BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I (1985): From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. En J. Kul & J. Beckmann (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11-39). NY: Springer Verlag.
- AJZEN, I (1991): *The Theory of Planned Behavior: Organizational Behavior and Human Decision Processes*. N° 50, pp. 179-211.
- AJZEN, I. Y FISHBEIN, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Behavior*. Prentice Hall.
- ANDERSON, E. Y OLIVER, R. (1987): "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*. Vol. 51. N° 3 (Octubre), pp. 76-88.
- BAGOZZI, R. (1992): "The Self-Regulation of Attitudes, Intentions and Behavior". *Social Psychology Quarterly*. Vol. 55. N° 2, pp. 178-204.
- BANDURA, A. (1994): Self-Efficacy. En V.S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). NY: Academic Press.
- BEHRMAN, D. Y PERREAULT, W. (1982): "Measuring the Performance of Industrial Salespersons". *Journal of Business Research*. Vol. 10. N° 3 (Septiembre), pp. 355-370.
- BELTRAMINI, R. Y EVANS, K. (1988): "Salesperson Motivation to Perform and Job Satisfaction: A Sales Contest Participant Perspective". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 8. N° 3, pp. 35-42.
- BASU, A.; LAL, R.; SRINIVASAN, V. Y STAELIN, R. (1985): "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective". *Marketing Science*. Vol. 4, n° 4, pp. 267-291.
- CABALLERO, M. (1988): "A Comparative Study of Incentives in a Sales Force Contest". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 8. N° 3, pp. 55-58.
- CHONKO, L. (1986): "Organizational Commitment in the Sales Force". *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol. 6. N° 3, pp. 19-27.
- CHONKO, L., TANNER, J. Y WEEKS, W. (1992): "Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 12. N° 3, pp. 67-75.
- CHURCHILL, G.; FORD, N. Y WALKER, O. (1978): "Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards". *Journal of Business Research*. N° 7, pp. 25-50.
- CHURCHILL, G.; FORD, N. Y WALKER, O. (1997): *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control* (5ª edición). Homewood, IL. Editorial Irwin.
- CRAVENS, D.; INGRAM, T.; LAFORGE, R. Y YOUNG, C. (1993): "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*. Vol. 57, n° 3, pp. 47-59.
- CRON, W.; DUBINSKY, A. Y MICHAELS, R. (1988): "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation". *Journal of Marketing*. Vol. 52. Enero. Pp. 78-92.
- FISHBEIN, M. Y AJZEN, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
- FORD, N.; CHURCHILL, G. Y WALKER, O. (1985): "Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards Among Industrial

- Salespeople: Additional Evidence". *Journal of Business Research*. Vol. 13. N° 3, pp. 123-138.
- GABA, A.; KALRA, A. (1999): "Risk Behavior in Response to Quotas and Contests". *Marketing Science*. Vol. 18, n° 3, pp. 417-434.
- HART, S.H. (1984): "An Empirical Investigation of Salespeople's Behavior, Effort and Performance During Sales Contests". Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M University.
- HART, S.; MONCRIEF, W. Y. PARASURAMAN, A. (1989): "An Empirical Investigation of Salespeople's Performance, Effort and Selling Meeted During a Sales Contest". *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. Vol. 17. N° 4, pp. 29-39.
- HASTING, B; KIELY, J. Y WATKINS, T. (1988): "Sales Force Motivation Using Travel Incentives: Some Empirical Evidence". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 8, n° 2, pp. 43-51.
- JACKSON, D.; KEITH, J. Y SCHLACTER, J. (1983): "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 3, n° 4, pp. 42-51.
- LAL, R.; OUTLAND, D. Y STAELIN, R. (1994): "Salesforce Compensation Plans: An Individual-Level Analysis". *Marketing Letters*. Vol. 6, n° 1, pp. 117-130.
- KALRA, A. Y SHI, M. (2001): "Designing Optimal Sales Contests: A Theoretical Perspective". *Marketing Science*. Vol. 20, n° 2, pp. 170-193.
- KRAFFT, M. (1999): "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems". *Journal of Marketing*. Vol. 63, n° 3, pp. 120-134.
- LUTHANS, F; PAUL, R. Y TAYLOR, L. (1985): "The Impact of Contingent Reinforcement on Retail Salespersons' Performance Behaviors: a Replicated Field Experiment". *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol. 7, Primavera/Verano. Pp. 25-35.
- MONCRIEF, W; HART, S. Y ROBERTSON, D. (1988): "Sales Contests: A New Look at an Old Tool". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 8, n° 1, pp. 55-61.
- MURPHY, W. Y DACIN, P. (1998): "Sales Contests: A Research Agenda". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 18, n° 1, pp. 1-16.
- MURPHY, W. Y SOHI, R. (1995): "Salespersons' Perceptions About Sales Contests: Towards a Greater Understanding". *European Journal of Marketing*. Vol. 29, n° 13, pp. 42-66.
- OLIVER, R. Y ANDERSON, E. (1994): "An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems". *Journal of Marketing*. Vol. 58, n° 4, pp. 53-67.
- SCHOEL, R. (1981): "Differentiating Organizational Commitment form expectancy as a motivating Force". *Academy of Management Review*. Vol. 4. Pp. 589-599.
- WEITZ, B (1981): "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework". *Journal of Marketing* Vol. 45, n° 4, pp. 85-103.
- WILDT, A.; PARKER, J. Y HARRIS, C. (1981): "Sales Contests: What We Know and What We Need to Know". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1, n° 4, pp. 57-64.
- WILDT, A.; PARKER, J. Y HARRIS, C. (1987): "Assessing the Impact of Sales-Force Contests: An Application". *Journal of Business Research*. Vol. 15, pp. 145-155.
- WOTRUBA, T. Y SCHOEL, D. (1983): "Evaluation of Salesforce Contest Performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 3, n° 2, pp. 1-10.