

Los sistemas de control de la fuerza de ventas (the sales force control systems)

María de Miguel Molina, Alejandro Benet

Abstract:

El objetivo de este análisis es el estudio y la adecuación de los sistemas utilizados para controlar a la fuerza de ventas: los que usan el resultado como referencia y los que tienen en cuenta aspectos relacionados con el comportamiento de los vendedores para determinar si cumplen los objetivos establecidos por la empresa. Se trata pues de un aspecto complejo que debe indicar a los vendedores cómo se supone que deben realizar su trabajo (Oliver y Anderson, 1994). La literatura revisada indica que en la mayoría de los casos se utilizarán sistemas híbridos, con un predominio de uno u otro en función del tipo de empresa, producto y objetivo. Este trabajo pretende contribuir en el ámbito profesional a la identificación de las variables más adecuadas en función de los objetivos que quiera lograr cada empresa, así como de su tipo de producto. Esto en concreto puede ser de gran utilidad para las pymes que ordinariamente carecen de estos sistemas de control, pero intuitivamente saben que tienen importantes recorridos de mejora en la gestión de sus fuerzas de ventas. Desde un punto de vista académico, estos contenidos pueden servir para reflexionar sobre los sistemas de control de la fuerza de ventas y sugerir desarrollos posteriores.

(The objective of this paper is to analyze the suitability of the systems used to control the sales force: those that use the results as a reference and those that take into account aspects related to the behavior of sellers, to determine if they meet the objectives established by the company. It is therefore a complex issue that should guide the vendors in terms of how they are supposed to do their work (Oliver and Anderson, 1994). The literature review indicates that in most cases, hybrid systems are used with a predominance of one or another component, depending on the type of company, product and purpose. This study aims to facilitate the managers how to identify the variables that best suit the goals each company wants to achieve. This can be particularly useful for some SMEs which usually lack these control systems but intuitively know there are some ways to improve the management of their sales forces. From an academic position, this analysis can be used to reflect on the control systems of the sales force and to suggest further developments).

Keywords: sales force; control systems; sales management; sales teams; fuerza de ventas; sistemas de control; gestión de ventas; equipos de ventas

1. Introducción

La dirección de ventas es uno de los puestos clave en la empresa y si por alguna circunstancia la empresa tuviese que sustituir a la persona en la dirección, el coste puede llegar a ser considerable (Noble, 2008). Para analizar la estrategia competitiva y su relación con la dirección de la fuerza de ventas, entre los factores clave se encuentran el alcance de la supervisión directiva y la focalización en el control del vendedor, que clásicamente se basa en

dos tipos de sistemas: aquellos que controlan los resultados y los que monitorizan el comportamiento (Slater y Olson, 2000).

Tener éxito en ventas es un proceso complicado que conlleva muchos factores, desde transmitir información y construir credibilidad y confianza, hasta conseguir compromisos, ser organizado y hacer seguimientos. Solamente una pequeña parte de la población tiene una configuración de cualidades que le permite realizar este trabajo excepcionalmente bien, pero cada una de las personas que son realmente efectivas en la venta no realizan la actividad exactamente de la misma forma (Smith, 2004). Por ello Cravens et al (1993, 2004) destacan la necesidad de seleccionar a las personas más capacitadas para las ventas.

Los equipos de ventas son más exitosos en cuanto sus objetivos y tareas están claros y cuentan con una buena dirección (Mosby y Leimbach, 2011). Por ello los sistemas de control deben estar diseñados con el objetivo de alinear los intereses de los vendedores con los de la empresa. Ledingam et al (2006) destacan que hay que ajustar la oferta a cada segmento, asegurándose de que los vendedores están vendiendo el producto adecuado al cliente, utilizando las herramientas y procesos óptimos y haciendo un seguimiento de los resultados, midiendo y valorando el grado de cumplimiento de los objetivos y recompensando a las personas que los alcanzan.

Podemos encontrar diferentes tipos de relaciones en el ámbito de la fuerza de ventas (Jones et al, 2005), siendo cada uno de estos tipos un posible factor generador de éxito si se gestiona adecuadamente. Los directores de ventas deberán por ello gestionar estos equipos generando compromiso y reciprocidad (Orlando, 2011) y focalizándolos a nuevas oportunidades de negocio (Schwartz, 2004). A nivel operativo, Stein (2011) resalta la necesidad de medir los nuevos comportamientos y los resultados en ventas.

En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de los equipos de ventas (Ahearne et al, 2010a), será necesario identificar los parámetros de conflicto, desarrollando normas para cooperar en lugar de promover la competitividad, reconociendo la importancia de cada uno de sus componentes en los éxitos del equipo y desarrollando medios efectivos de regular las emociones de los miembros.

Asimismo, y teniendo en cuenta la globalización actual en muchas empresas, Baldauf y Lee (2011) destacan las dificultades en la investigación sobre dirección de ventas a nivel internacional, indicando que no existe una dirección teórica ni metodológica clara que haya unificado las investigaciones actuales, debido a que no ha habido equipos multidisciplinares expertos en los distintos mercados.

En este trabajo pretendemos analizar a través del estudio de la literatura los sistemas utilizados para controlar a la fuerza de ventas y determinar el método más idóneo a aplicar.

2. Metodología

Para alcanzar el objetivo de conocer y analizar los sistemas de control de la fuerza de ventas se han recogido fuentes secundarias en publicaciones académicas y profesionales de prestigio. La selección de las referencias bibliográficas se ha efectuado siguiendo básicamente el criterio de Medina-López et al. (2010) relativo a las fuentes de información para búsquedas sistemáticas de bibliografía. En primer lugar se han seleccionado las palabras clave citadas en el apartado "keywords", tanto en español como en inglés: fuerza de ventas, sistemas de control, dirección de ventas, equipos de ventas (sales force, control systems, sales

management, sales teams). Dichas palabras clave se han ido rastreando en los buscadores de fuentes bibliográficas EBSCO y Google Scholar. Asimismo algunos contenidos han sido completados en base a conocimientos procedentes de la experiencia profesional de los autores.

Aunque la literatura revisada contiene distintos bloques de conocimiento adyacentes a los sistemas de control de la fuerza de ventas, como son la dimensión de los equipos o los factores de éxito, entre otros, hemos centrado este artículo estrictamente en la descripción de estos sistemas y su aplicabilidad según el tipo de producto y empresa.

Tabla 1. Indicadores basados en el control de resultados.

1. Ventas (Resultados):	3. Cuentas – clientes (Resultados):
Volumen de ventas (monetario/unidades).	Número de clientes nuevos.
Ventas sobre el año anterior/Incremento volumen de ventas.	Número de clientes morosos.
Ventas por producto/línea de producto/cliente/segmento	Número de clientes perdidos.
Cantidad de nuevos clientes.	Cantidades pendientes de cobro de clientes.
Ventas por potencial de mercado.	Ratio de clientes perdidos.
Ventas por visita.	Número de clientes que compran toda la gama.
Ventas por pedido.	4. Beneficios (Resultados):
2. Cuota de mercado (Resultados):	Beneficio neto (monetario)
Cuota de mercado global.	Margen bruto como % de ventas.
Cuota de mercado por línea de productos.	Margen por categoría de producto/por tipo de cliente.
	Contribución al beneficio neto.
	Recuperación de los costes de ventas.
	Retorno de la inversión.
5. Pedidos (Resultados):	6. Gastos de venta (Resultados):
Tamaño medio de pedido en firme.	Gastos totales
Ratio de pedido por visita.	Gasto de venta / gasto de venta presupuestado.
Número de pedidos en firme.	Coste medio por visita.
Número de pedidos anulados / pedidos realizados.	Gastos de venta por pedido.
Pedidos conseguidos por renovación de pedido.	Gasto por línea de producto / tipo de cliente.

Fuente: elaboración propia a partir de Jackson et al, 1995.

3. Sistemas de control de la fuerza de ventas.

Tradicionalmente, la dirección de ventas puede optar por dos sistemas complementarios para realizar las tareas de control: control de resultados y control del comportamiento (Kuster y Canales, 2006). De manera global, los sistemas de control basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados y suponen una motivación muy importante para los vendedores; si bien cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. Para llevar a cabo este tipo de control, las empresas hacen uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios netos alcanzados, número de pedidos y otros (Tabla 1). Es un método sencillo cuando se trata de un trabajo rutinario y los comportamientos son fácilmente observables, por lo que se pueden diseñar sistemas de compensación igualmente sencillos (Eisenhardt, 1985).

Sin embargo, como consecuencia de las características del entorno actual, el vendedor se convierte en uno de los elementos clave de la supervivencia de la empresa. Esta situación está provocando que las tareas tradicionales del vendedor, centradas básicamente en el contacto con el cliente, se vean reorientadas a la consecución de objetivos a largo plazo. Es por ello que las empresas están concediendo una creciente importancia a la necesidad de controlar comportamientos más que resultados a corto plazo (Tabla 2). La principal ventaja del control del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987) radica en la posibilidad que los directivos tienen de implantar unos mecanismos de actuación adecuados a los objetivos empresariales, creando una estrategia común entre la empresa y sus vendedores tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo su implantación es más compleja debido a la dificultad para determinar unas condiciones de trabajo similares para cada uno de los vendedores.

Así pues el control del comportamiento supondrá una elevada monitorización y actuación directiva y métodos de evaluar y compensar a la fuerza de ventas. Incluyen altos niveles de supervisión (Anderson y Onyemah, 2006), dirección e intervención en actividades, y unos métodos de evaluación del trabajo más complejos y subjetivos, normalmente basados en los *inputs* del vendedor (Oliver y Anderson, 1994). El control del resultado estará basado en una actuación limitada de la dirección y mediciones objetivas de los indicadores (Krafft, 1999).

Las características organizativas y retributivas para los sistemas basados en el comportamiento serán de tipo estructurado, con salarios fijos y una dirección que supervisará de forma subjetiva comportamientos más que resultados (Oliver y Anderson, 1995). Habrá un número elevado de supervisores, mucho contacto con la dirección y mucho reporte de actividad. En este caso será la empresa quien asuma los riesgos.

Asimismo algunos indicadores de control son utilizados regularmente por ambos sistemas (Tabla 3).

Tabla 2. Indicadores basados en el control del comportamiento.

1. Visitas (Comportamiento):	3. (Continuación)
Nº visitas por cliente.	Apariencia y maneras.
Nº visitas planificadas.	Conocimiento de precios.
Nº visitas por tipo de cliente.	Motivación.
Nº visitas no planificadas.	Uso del material promocional.
Ratio planificadas/no planificadas.	Conocimiento de políticas de empresa.
2. Gestión del tiempo (comportamiento):	Entusiasmo.
Nº visitas/día (u otro periodo).	Cooperación.
Nº de días trabajados (por periodo)	Creatividad.
Tiempo medio dedicado a las visitas.	Marketing/equipos de soporte técnico.
3. Variables cualitativas (comportamiento):	Preparación y entrega de informes.
Conocimiento del producto.	Buena voluntad generada con el cliente.
Habilidades de venta.	Esfuerzos para mejorar.
Conocimiento de la competencia.	Comportamiento ético y moral.
Actitud.	Buen juicio.
Capacidad de planificación.	Cuidado de propiedades de empresa.
Trabajo en equipo.	Puntualidad.
Iniciativa.	Ideas para nuevos productos.
Gestión del tiempo.	Nivel de recursos.
Habilidades comunicativas.	Grado de respeto al comercio.
	Buena ciudadanía.

Fuente: elaboración propia a partir de Jackson et al, 1995.

Tabla 3. Indicadores basados en el control del resultado y el comportamiento.

Control mixto (Resultados y Comportamiento):
Entrega de informes solicitados.
Número de clientes descontentos.
% de ventas devueltas.
Nº de demostraciones realizadas.
Cantidades cobradas a clientes morosos.
Cursos de formación dirigidos.
Colocación de displays publicitarios.
Nº de visitas/cartas a posibles clientes.
Nº de presentaciones formales realizadas.
Nº de propuestas formales realizadas.
Nº de visitas de servicio hechas.
Nº de cuotas de ventas empleadas.
Nº de cursos hechos con proveedores.

Fuente: elaboración propia a partir de Jackson et al, 1995.

Algunos autores han añadido asimismo un tercer sistema de control de la fuerza de ventas basado en el conocimiento (Matsuo, 2009). Según este, el rol del vendedor ha pasado de tomador de pedidos a un *broker* de conocimiento. El director evaluaría positivamente a aquellos vendedores que comparten su conocimiento con otros, que inducen a generar propuestas de ventas que pueden ser compartidas en el departamento y en los que la reputación de un vendedor en un departamento se determina por la calidad de sus propuestas de venta. La gestión del conocimiento como sistema de control de la fuerza de ventas -o de personas que están en contacto con el cliente- tiene sentido únicamente en sectores en los que el objeto de la venta sea precisamente el conocimiento, como la consultoría (Sarvary, 1999).

En relación con los ítems usados para controlar a las fuerzas de ventas, Kuster y Canales (2006) indicaron que, de los analizados en su estudio, sólo dieciséis son utilizados por más del 50% de las empresas. Entre estos ítems más utilizados, 10 corresponden a la evaluación y control de resultados y 6 son de comportamiento. Las 3 variables más utilizadas corresponden a resultados: cifra de ventas, número de clientes nuevos y gastos totales. Además una de sus principales conclusiones hace referencia a las discrepancias entre la valoración otorgada a la evaluación y control de los diferentes ítems analizados y el nivel de uso de los mismos. El motivo de esta situación parece encontrarse en la dificultad para obtener la información

necesaria y con la calidad suficiente para una correcta aplicación en la dirección de la fuerza de ventas. Por tanto, existe una divergencia entre lo que la dirección de ventas debe controlar y lo que realmente es controlado.

Además Joseph y Thevaranjan (1998), al analizar la influencia de distintas variables pertenecientes a sistemas de control sobre el resultado de la actividad comercial, concluyeron que la supervisión en sí no siempre mejora la fuerza de ventas, por lo que hay que seleccionar las variables realmente necesarias.

Por otro lado, sobre la repercusión que tiene la selección del sistema de control sobre el lanzamiento de nuevos productos, Ahearne et al (2010b) obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Un sistema de control basado en el comportamiento reduce la relación negativa entre la percepción de producto nuevo y el esfuerzo dedicado, mientras que un sistema de control basado en el resultado aumenta la percepción negativa.
- El esfuerzo que el vendedor dedica a un producto nuevo influye positivamente en la percepción del cliente sobre ese producto.
- Un sistema de control basado en el comportamiento reduce la influencia positiva entre el esfuerzo del comercial y la percepción positiva por parte del cliente en ese producto, mientras que un sistema basado en el resultado aumenta esa percepción positiva.
- La percepción positiva por parte de un cliente en relación con un nuevo producto influye en las ventas de ese producto.

En conclusión, con los sistemas de control basados en el comportamiento el vendedor va a dedicar más esfuerzo pero el mensaje que se transmitirá al cliente será menos efectivo que cuando se trate de un sistema basado en el resultado.

Por su parte, Oliver y Anderson (1995) describieron un sistema híbrido que recogía componentes tanto de los resultados como de los comportamientos. En las zonas híbridas, los directivos se preocupan de todos los elementos de la generación de ventas, incluyendo el proceso y sus resultados. Pero además, están sobre-involucrados en sus trabajos, tomando responsabilidades personales en relación a los resultados de sus vendedores. Los sistemas híbridos son los utilizados en el 80% de los negocios, por lo que la cuestión que habitualmente se plantean las empresas es más el porcentaje de variable dentro de la retribución que si se va a utilizar uno de los dos tipos extremos (Slater y Olson, 2000).

Considerando pues que ambos sistemas están relacionados, la mayoría de empresas funcionan bastante bien en algún punto intermedio donde se pone en una balanza el poder del cliente y el del director. Mantener el balance sin embargo es difícil porque las personas tienen una tendencia natural a moverse hacia el extremo más parecido a su forma de ser (Anderson y Onyemah, 2006).

Así, a la pregunta sobre qué sistema utilizar, Anderson y Onyemah (2006) indican que el control sobre el resultado es apropiado cuando:

- Los clientes necesitan información porque tienen nuevas necesidades o requieren soluciones a problemas existentes. El vendedor construye el pensamiento del cliente a lo largo del tiempo y el sistema sobre el resultado asegura que sepa que habrá una recompensa a este esfuerzo.
- La venta está abierta y el vendedor puede influir en la decisión del comprador.

- El cliente confía en el vendedor.
- Hay muchas formas de cerrar un acuerdo.

Por otro lado, los sistemas de control del comportamiento son adecuados en general cuando el director no sabe o no puede administrar adecuadamente la autonomía del vendedor:

- El vendedor no tiene experiencia y podría intentar mantenerse en la empresa tomando atajos poco éticos.
- Se necesita proteger la marca y la empresa no puede permitirse la venta del producto o servicio de una forma que le perjudique.
- La empresa tiene prioridades que no sean las ventas, pues cuanto más se espera de los vendedores en términos de estrategia menos se va a focalizar sobre las ventas actuales y más sobre las futuras.
- Es difícil asignar objetivos de ventas, bien porque los históricos no aportan suficiente información, o bien por el tipo de producto, mercado o sector.

Sobre las diferentes percepciones que tienen los vendedores y los directores de ventas respecto al control, Quigley y Bingham (1999) entienden que son divergentes. Los directores consideran que se comunican eficientemente con sus vendedores y tienen conocimiento de las actividades que realizan, mientras que los vendedores consideran que los directores no se comunican eficientemente con ellos ni conocen las actividades que realizan. De hecho, Hassan (2011) entiende que existe una mejora de los resultados cuando los directores de ventas dedican tiempo a obtener información a partir de los responsables comerciales que están en contacto con el cliente.

Por otro lado, se han identificado diferencias en los resultados del control basado en el comportamiento relacionadas con el género del director del equipo (Piercy et al, 2001). Los equipos de ventas liderados por mujeres perciben que las directoras ejercen un mayor nivel de control y actúan de forma distinta en relación con el estrés y los resultados. Por otro lado, en estos equipos se perciben mayores niveles de involucración y satisfacción por el trabajo (con los supervisores, compañeros y clientes), pero una menor motivación intrínseca. También se explicitan menores niveles de ambigüedad de roles, ansiedad y agotamiento. Las directoras de ventas generan resultados superiores en los niveles más altos de la organización y menor propensión a dejar la empresa.

En cuanto a los sistemas de control híbridos (comportamiento y resultados), deben tener un alto nivel de consistencia (Anderson y Onyemah, 2006) ya que no tendría mucho sentido que en una organización los directores establezcan un sistema de control basado en los resultados, objetivos claros en términos de temporalidad, zonas, estacionalidad, etc. y que simultáneamente hubiese un contacto regular con la fuerza de ventas, supervisando sus actividades con frecuencia. Para que el sistema no tenga inconsistencias, cada elemento de control debe reforzar a los demás, de forma que se ensamblen para permitir un ambiente de trabajo adecuado para los vendedores (Onyemah y Anderson, 2009).

4. Ventajas e inconvenientes de los sistemas de control.

En relación con los sistemas basados en los resultados (Anderson y Oliver, 1987), las ventajas las tenemos en que por su naturaleza la venta es una actividad independiente. El hecho de que los vendedores pasen tiempo viajando hace difícil la supervisión y, por otro lado, es una actividad en la que el éxito es difícil de predecir. En contra de la creencia generalizada, es

extremadamente difícil establecer el perfil del vendedor con éxito, así como especificar las reglas que hacen a un vendedor más efectivo que a otro, porque muchos tipos de personas y muchos tipos de actuación aparentemente tienen éxito en unas situaciones y fallan en otras.

A la vista del trabajo del vendedor y de la heterogeneidad de esta tarea, los sistemas basados en los resultados son el camino de menor resistencia. Estos métodos además proporcionan una motivación individual, en la que los que no producen nada no reciben nada como recompensa. A la vista de las situaciones desmotivadoras que se presentan con frecuencia durante la venta (rechazo por parte de los clientes, desproporcionado status social, trabajo ambiguo por el escaso contacto con los supervisores), muchos directores consideran que las recompensas basadas en el resultado son necesarias para mantener la motivación.

Sin embargo, las desventajas de los sistemas de control basados en los resultados tendrían relación con la inherente ausencia de dirección en estos sistemas, ya que permite la aparición de comportamientos que pueden perjudicar a la organización a largo plazo (falta de atención a la satisfacción del cliente, máxima atención a la venta de lo más beneficioso o lo más fácil de vender). Por otro lado, estos sistemas tienden a hacer al vendedor más cortoplacista, en detrimento de los resultados a largo plazo. Habrá una resistencia a realizar esfuerzos extra en la venta de nuevos productos (Ahearne et al, 2010b), prospección de mercados, trabajos de entrada en grandes cuentas (donde habitualmente es más difícil vender). En su lugar, estarán motivados por conseguir retornos inmediatos a base de minimizar el servicio, vendiendo productos en la fase madura del ciclo a clientes habituales de tamaño pequeño y mediano.

Entre las ventajas del control basado en el comportamiento, la principal sería el control que se otorga al director, quien puede imponer sus ideas sobre lo que los vendedores deben hacer o dónde tienen que ir para lograr sus objetivos, algunos de los cuales pueden ser a largo plazo (productos nuevos, imagen de marca, etc.). Además de esto, los directores pueden dirigir a los vendedores para que tengan ciertos comportamientos como parte de la estrategia, sin necesidad de que la estrategia sea válida, como por ejemplo la venta de poca presión basada en la maestría del vendedor, para crear una imagen especial (Anderson y Onyemah, 2006).

Otra ventaja, es que permite eliminar desajustes que pueden surgir con simples medidas de resultados. Por ejemplo, en algunos trabajos de ventas hay factores que van más allá del control del vendedor y que pueden tener un impacto grande en los resultados.

Los principales inconvenientes de los sistemas de comportamiento están basados en la complejidad y subjetividad en la evaluación. Además, es posible que el director pueda hacer un esquema basado en lo que él cree que es efectivo, pero los vendedores pueden percibir que es injusto (Quigley y Bingham, 1999).

Asimismo los sistemas basados en el comportamiento van a requerir un mayor número de herramientas de control (Darmon y Martin, 2011) y más personas para la supervisión. Otro problema es que cuanto más entendible se vuelve para el equipo de ventas, más presionarán a la dirección para recoger, filtrar y combinar la información. Este problema es el fundamento de que muchos directores evalúen a los vendedores utilizando sólo unos pocos indicadores en un número limitado de actividades.

5. Conclusiones.

Tras la revisión de la literatura se puede concluir que, entre otros, el tipo de producto y las cualidades personales de la dirección van a determinar el empleo de un sistema u otro. No

existen evidencias de que un sistema funcione con carácter general mejor que el otro, pero sí que parece demostrado que hay situaciones del mercado o de la empresa en las que un sistema orientado al resultado resultaría de difícil aplicación.

También parece que los sistemas basados en el resultado van a resultar más objetivos, económicos y sencillos de aplicar que los basados en el comportamiento. Estos sistemas tendrán como consecuencia una retribución variable que trasladará parte del riesgo de la organización al vendedor. Se requerirá por tanto personas emprendedoras que tengan tendencia a anteponer sus intereses personales por encima de los de la organización. Pero estas personas tienen con frecuencia menores niveles de lealtad a la organización y pueden cambiar de empresa más fácilmente (Slater y Olson, 2000).

La falta de compromiso de un vendedor con los nuevos productos puede ser debida a varias razones. Por ejemplo, los nuevos productos pueden ser complejos y los vendedores pueden no tener el tiempo o el acceso a una formación adecuada para recibir la capacitación adecuada (Boyer y Lambert, 2008). Pueden estar no deseando gastar sus energías para vender un nuevo producto, prefiriendo en su lugar focalizarse en la venta de productos actuales, puesto que estos requieren menos esfuerzo y generan mayor certidumbre que intentar generar interés en un producto nuevo (Ahearne et al, 2010b). En este caso, un sistema basado en el comportamiento parece hacer que la gente se esfuerce más.

Por tanto, como conclusión a este análisis, debemos entender que no existe un único sistema de control adecuado para cualquier fuerza de ventas, sino que dependiendo de los objetivos que busque cada organización es necesario diseñar un sistema efectivo, con pocas variables y que no generen modelos que después sean difíciles de aplicar, especialmente en las pymes. En general los modelos híbridos parecen ser los más adecuados para la mayoría de empresas y consideramos que este estudio puede contribuir, en el caso concreto de las pymes, a presentar un número importante de opciones de indicadores, tanto relativos al comportamiento como a los resultados, que facilitarán el alineamiento de los intereses de la fuerza de ventas con los de la empresa.

Dentro del ámbito académico, este trabajo detalla aspectos que pueden ayudar a complementar el conocimiento de los aspectos más elementales como el diseño de la fuerza de ventas, su dirección y motivación y los principios de la venta, para posteriormente realizar análisis más profundos de estos sistemas y los indicadores que utilizan.

6. Bibliografía.

- Ahearne, M. et al. (2010a). The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 47 (3), págs.458-469.
- Ahearne, M. et al. (2010b). Managing Sales Force Product Perceptions and Control Systems in the Success of New Product Introductions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 47 (4), págs.764-776.
- Anderson, E. & Oliver, R.L. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51 (4), págs.76-88.
- Anderson, E. & Onyemah, V. (2006). How Right Should the Customer Be? (cover story). *Harvard Business Review*, 84 (7/8), págs.59-67.

- Baldauf, A. & Lee, N. (2011). International Selling and Sales Management: Sales Force Research Beyond Geographic Boundaries, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), págs.211-217.
- Boyer, S.L. & Lambert, B. (2008). Take the Handcuffs off Sales Team Development with Self-Directed Learning. *T+D*, 62 (11), págs.62-66.
- Cravens, D.W. et al. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57 (4), pág.47.
- Cravens, D.W. et al. (2004). The Control Factor. *Marketing Management*, 13 (1), págs.39-44.
- Darmon, R.Y. & Martin, X.C. (2011). A New Conceptual Framework of Sales Force Control Systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), págs.297-310.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31 (2), págs.134-149.
- Hassan, F. (2011). The Frontline Advantage. *Harvard Business Review*, 89 (5), págs.106-114.
- Jackson Jr., D.W. et al. (1995). Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (4), págs.57-65.
- Jones, E. et al. (2005). Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework and Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), págs.182-198.
- Joseph, K. & Thevaranjan, A., 1998. Monitoring and Incentives in Sales Organizations: An Agency-Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 17 (2), pág.107.
- Krafft, M. (1999). An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing*, 63 (3), págs.120-134.
- Kuster Boluda, I. & Canales Ronda, P. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. *Universia Business Review*, (9), págs.42-57.
- Ledingham, D., Kovac, M. & Simon, H.L. (2006). The New Science of Sales Force Productivity. *Harvard Business Review*, 84 (9), págs.124-133.
- Matsuo, M. (2009). The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), págs.321-331.
- Mosby, C. & Leimbach, M. (2011). From Team Member to Team Leader. *Pharmaceutical Executive*, 31 (9), págs.104-106.
- Medina-López, C., Marin-García, J.A. & Alfalla-Luque, R., 2010. Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía (A methodological proposal for the systematic literature review). *WPOM - Working Papers on Operations Management*, 1(2), pp.13-30.
- Noble, C.H. (2008). The Influence of Job Security on Field Sales Manager Satisfaction: Exploring Frontline Tensions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (3), págs.247-261.
- Oliver, R.L. & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58 (4), pág.53.

- Oliver, R.L. & Anderson, E. (1995). Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (4), págs.1-15.
- Onyemah, V. & Anderson, E. (2009). Inconsistences among the Constitutive Elements of a Sales Force Control System: Test of a Configuration Theory-Based Performance Prediction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (1), págs.9-24.
- Orlando, S. (2011). Metric Management: Avoiding Sales Leadership Pitfalls. *American Salesman*, 56 (4), págs.10-15.
- Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Lane, N. (2001). Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (1), págs.39-49.
- Quigley Jr., C.J. & Bingham Jr., F.G. (1999). Sales Force Control System Outcomes: a Comparasion of the Beliefs of Salespeople and Sales Managers. *Journal of Marketing Management*, 9 (2), págs.73-83.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41 (2), págs.95-107.
- Schwartz, R. (2004). Champion Performers. (cover story). *National Underwriter / P&C*, 108 (30), págs.12-14.
- Slater, S.F. & Olson, E.M. (2000). Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, 21 (8), pág.813.
- Smith, B. (2004). A Knack for Listening. *Gallup Management Journal Online*, págs.1-5.
- Stein, D. (2011). Developing Winning Sales Teams. *T+D*, 65 (6), págs.62-65.