



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER
ACADÉMICO

MÁSTER UNIVERSITARIO EN
GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

**“LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE
VENTAS: REVISIÓN Y SÍNTESIS DE LITERATURA E
IDENTIFICACIÓN DE NICHOS DE INVESTIGACIÓN”
(THE SALES FORCE CONTROL SYSTEMS:
LITERATURE REVIEW AND SYNTHESIS, AND
IDENTIFICATION OF NICHE OF RESEARCH)**

ALUMNO: Alejandro T. Benet Zepf

DIRECTOR: Prof. Dr. Juan Antonio Marín García

VALENCIA, OCTUBRE DE 2012



ÍNDICE

1. RESUMEN (ABSTRACT).....	3
2. OBJETIVOS	3
3. METODOLOGÍA.....	4
4. LA DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y LOS SISTEMAS DE CONTROL.....	5
5. LOS FACTORES DE ÉXITO EN LOS EQUIPOS DE VENTAS.....	8
6. LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.....	12
7. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE CADA SISTEMA DE CONTROL.....	21
8. CONCLUSIONES	23
9. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN	24
10. AGRADECIMIENTOS	25
11. BIBLIOGRAFÍA	25



1. RESUMEN (ABSTRACT)

El objetivo de esta TFM de la modalidad "académico" 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. Daremos a conocer los indicadores específicos utilizados en cada uno de los sistemas de control, y comentaremos cuáles son los que se utilizan más habitualmente en cada caso. Finalmente se explicarán las ventajas e inconvenientes de cada sistema, que dependerán del tipo y novedad del producto (Ahearne et al, 2010b), del perfil del comercial (Anderson y Onyemah, 2006) y de los recursos de control disponibles en la empresa (Darmon y Martin, 2011) y que determinarán por tanto la conveniencia de un sistema u otro en cada caso.

(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. We will disclose the specific indicators used in each of the control systems, and indicate which are the most commonly used in each case. Finally, we'll explain the advantages and disadvantages of each system, which depend on the type and novelty of the product (Ahearne et al, 2010b), the profile of the representant (Anderson and Onyemah, 2006) and the control resources available on the company (Darmon and Martin, 2011) and thus determine the desirability of one system or another in each case).

2. OBJETIVOS

La fuerza de ventas supone para muchas empresas tanto una de sus principales fuentes tanto de ventajas competitivas, como de costes y por tanto requiere que las decisiones relativas a su dimensión, selección y sistemas de control sean tomadas siguiendo los mejores criterios empresariales. 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 oportunidades de mejora en la gestión de sus fuerzas de ventas. La realización de una revisión bibliográfica sobre estos sistemas permitirá realizar posteriormente investigaciones que permitan determinar cuáles son los indicadores relativos a los equipos de ventas más adecuados en función del tipo de producto, la estructura de la empresa o el tipo de cliente.

Desde un punto de vista académico, el análisis de los sistemas de control de vendedores complementa contenidos teóricos del currículo académico sobre la dirección comercial y el control empresarial por un lado, y por otro sobre la gestión y organización empresarial, pudiendo servir de consulta para diversas materias de grado y postgrado que se estudian tanto en la parte de organización de empresas en las ingenierías, como en el área de estrategia y organización de licenciaturas de humanidades como Economía y Administración y Dirección de Empresas.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo de conocer y analizar los sistemas de control de la fuerza de ventas se han consultado fuentes secundarias en publicaciones académicas y profesionales de prestigio. La revisión bibliográfica ha seguido el modelo de Medina-López et al. (2010) con sus fases de identificación del campo de estudio y modelo a analizar, selección de las fuentes de información, realización de la búsqueda y finalmente gestión, depuración y análisis de los resultados. Detallaremos brevemente a continuación las ideas principales aplicadas en cada una de estas fases.

No se ha establecido ninguna limitación temporal, y se ha querido incluir especialmente los artículos de los años más recientes (2006-2012) a fin de poder incluir los estudios e investigaciones más actualizadas. La principal referencia bibliográfica sobre la descripción de estos sistemas y que marca un punto de inflexión sobre el tema, es el estudio de Anderson y Oliver (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", por lo que hemos prestado una atención menor a las publicaciones previas a este estudio.

Hemos empleado los buscadores de fuentes bibliográficas EBSCO y Google Scholar para localizar artículos académicos, utilizando las siguientes palabras clave, tanto en inglés como en español:

Fuerza de Ventas, Sistemas de Control, Dirección de Ventas, Equipos de Ventas, (Sales Force, Control Systems, Sales Management, Sales Teams).



Al introducir cada una de las palabras clave, hemos utilizado la aplicación Zotero para filtrar y recopilar todos los artículos relacionados con la gestión de los equipos de ventas, o con los sistemas de control de vendedores y ventas. Una parte de los artículos consultados procede de investigaciones propias y artículos recomendados de los profesores Dr. Canales Ronda y Dra. Inés Küster, del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia. Con carácter general, hemos centrado la investigación en aquellas publicaciones de las que hemos podido acceder al texto completo del artículo (las excepciones a este criterio proceden únicamente de los profesores de la Universidad de Valencia). Asimismo algunos contenidos han sido completados en base a conocimientos procedentes de la propia experiencia profesional.

De toda la bibliografía recopilada en un primer momento, hemos utilizado finalmente la que abordaba directamente la descripción de los sistemas de control de la fuerza de ventas, sus ventajas e inconvenientes, o bien aspectos generales relativos al management de un departamento comercial cuando hemos encontrado vinculaciones interesantes con el tema central. Esta selección de artículos corresponde aproximadamente a la tercera parte de la bibliografía recopilada inicialmente.

4. LA DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y LOS SISTEMAS DE CONTROL.

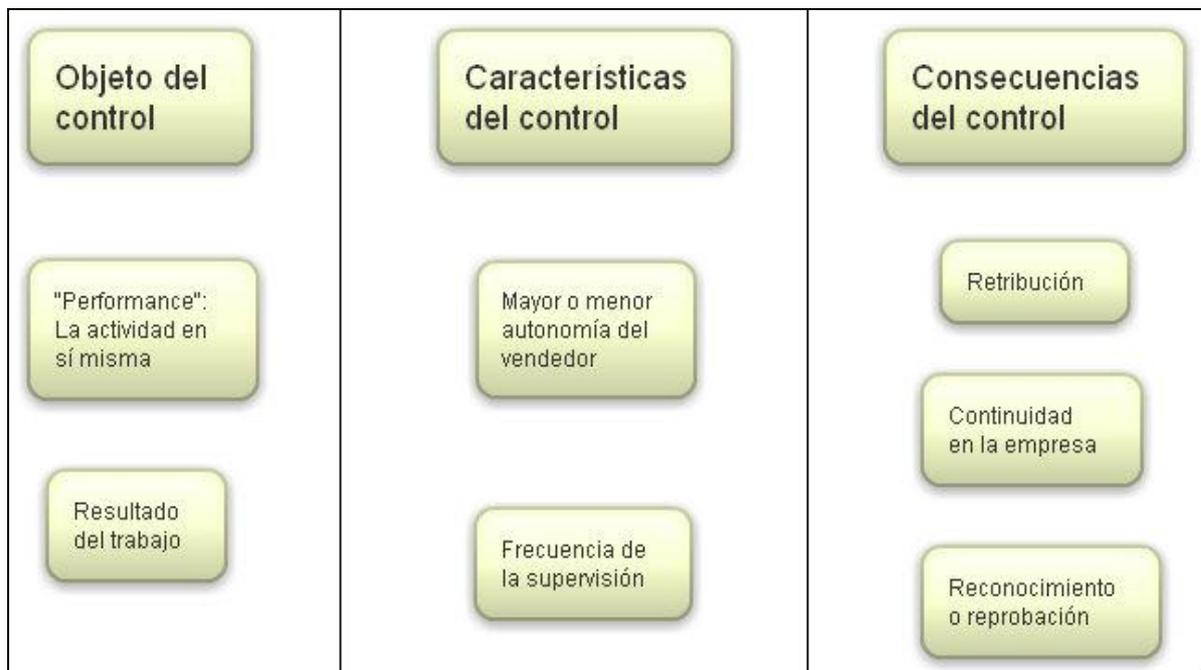
Existe una literatura de tipo académico muy extensa sobre la dirección de la fuerza de ventas. En función del tipo de empresa, puede tratarse de uno de los departamentos más importantes en términos de generación de valor y en muchos casos, la fuerza de ventas es la herramienta de Marketing más importante en la relación con los clientes (Krafft, 1999). Especialmente en las de producción de bienes industriales, la acción comercial directa es la única función que genera ventas, por lo que un diseño adecuado de retribución y seguimiento a la fuerza de ventas es vital para la compañía.

Anderson y Oliver (1987) definen el control de la fuerza de ventas como un conjunto de procedimientos de la organización para monitorizar, evaluar y retribuir a los vendedores. Esto no va a ser una tarea fácil porque los directores de ventas deben combinar una cantidad elevada de diferentes elementos de control, como son los porcentajes de comisión y la intensidad de la supervisión, que podrán afectar al comportamiento de los vendedores de forma diferente en función de cómo se gestionen. Por eso la combinación de diversos elementos de control individuales en un sistema integrado de supervisión es un ejercicio de gran complejidad. Este problema se complica todavía más en un entorno turbulento con cambios continuos de las condiciones externas. La dirección de ventas debe presentar una estructura coherente de control que indique a los vendedores cómo se supone que deben realizar su trabajo (Oliver y Anderson, 1994). La naturaleza de la información que se gestiona y el perfil de los directores de éste área provoca que la investigación sobre la

dirección de ventas sea más difícil que en cualquier otra área de la organización de empresas, y que se esté volviendo más compleja con el paso del tiempo (Carter et al., 2008).

La selección de herramientas y procesos depende tanto de los objetivos que se quieran conseguir, como del trabajo desarrollado por los trabajadores y de la cultura organizativa que la dirección quiera mantener. Si los empleados realizan su trabajo de forma que se consiguen los objetivos establecidos por la dirección, es de esperar que la dirección dedique un tiempo mínimo a controlar la actividad de sus empleados, y que utilicen muy pocas herramientas y procesos de control. En el caso contrario, la dirección participará de una forma más vigorosa en la monitorización de las actividades de los empleados. Desde este punto de vista, el control puede considerarse como un conjunto de herramientas y procesos que utiliza la dirección para influir en las actividades de los empleados, a fin de lograr sus objetivos. El sistema de control con el que trabaja un vendedor puede influir en su elección entre invertir recursos en desarrollar un mercado para un producto nuevo o promocionar los productos que tiene actualmente en cartera (Ahearne et al., 2010).

Figura 1: Componentes del sistema de control



Fuente: elaboración propia a partir de Oliver y Anderson (1994), Ahearne et al. (2010), Mosby y Leimbach (2011) y Slater y Olson (2000).



La dirección de la fuerza de ventas está incluida dentro del departamento de Marketing y Ventas. Se centra en el desarrollo de la estrategia, la estructura del equipo comercial, el control y la retribución. Es uno de los puestos clave en la empresa y su sustitución puede alcanzar un coste considerable (Noble, 2008; Gabe y Goldberg, 1999). Para analizar la estrategia competitiva y la dirección de la fuerza de ventas, nos podemos centrar en los siguientes cinco puntos (Slater y Olson, 2000):

- La estrategia de ventas: en qué medida las actividades de ventas pueden generar con los clientes clave, ventajas competitivas sostenibles.
- Internalización de actividades de ventas: cada empresa debe tomar decisiones relativas a la extensión de su fuerza de ventas, en función de los costes que le vayan a suponer y de la necesidad de que las actividades de ventas estén organizadas y dirigidas por la propia empresa. Nos estamos refiriendo tanto a la prospección, como al análisis, el contacto, la negociación, etc. Estas decisiones dependerán del componente técnico de producto, la competencia, el valor generado y el nivel de competencia.
- Alcance de la supervisión directiva: estará relacionado con la necesidad de que los vendedores estén monitorizados y dirigidos. Existirá una menor necesidad de supervisión cuando los vendedores tengan altos niveles de conocimiento y sean los más apropiados para determinar las actividades adecuadas para conseguir los objetivos de la empresa.
- Focalización en el control del vendedor: independientemente del alcance de la supervisión que se imponga, los directores deben comparar las expectativas del vendedor o del equipo de ventas con los resultados obtenidos. Los sistemas clásicos de control de la fuerza de ventas están basados en dos tipos: aquellos que controlan los resultados, y los que monitorizan el comportamiento.
- Retribución del vendedor: existe una gama de posibilidades desde el salario fijo, al pago comisiones exclusivamente. Los sistemas fijos de retribución ofrecen una mayor protección frente al riesgo del vendedor, y con este tipo de retribuciones, es más probable que los vendedores antepongan los intereses de la organización a los suyos propios. Tenderán a ser más leales y a seguir con más interés las indicaciones de la dirección.

Los trabajos consultados para la elaboración de este informe están fundamentados en investigaciones realizadas principalmente en el mercado americano y europeo, pero también queremos mencionar las conclusiones de Baldauf y Lee (2011) relativas a 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 que ha generado la globalización.



Moon y Strong (1994) ofrecen un marco organizativo con diversas dimensiones que caracterizan los diversos componentes del equipo de ventas. En relación con la dimensión y las interrelaciones del equipo, los equipos serán más numerosos y habrá mayores niveles de participación vertical y horizontal cuando el producto sea más complejo, las operaciones sean más novedosas y los importes de las operaciones sean mayores.

5. LOS FACTORES DE ÉXITO EN LOS EQUIPOS DE VENTAS

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. Solo una pequeña parte de la población tiene las capacidades necesarias para realizar este trabajo de una forma excelente. Pero las personas que son realmente efectivas en la venta no realizan la actividad exactamente de la misma forma (Smith, 2004).

Existen cinco preguntas que se tienen que plantear todos los equipos de ventas, y que si se contestan adecuadamente, el resultado final es más positivo (Mosby y Leimbach, 2011):

- ¿A dónde vamos? Se debe tener una visión global del negocio (estrategia y retos) y saber cuál es la aportación de cada vendedor a la empresa.
- ¿Qué se espera de nosotros? Cómo se debe interactuar con los clientes, cómo usar los recursos de apoyo a las ventas, y qué relación deben tener los clientes con los vendedores y la empresa.
- ¿Cómo lo estamos haciendo? Los jefes de ventas deben hacer coaching con los vendedores, desarrollando comportamientos que conduzcan al éxito y mejorando las capacidades de las personas menos experimentadas.
- ¿Qué hay para nosotros? Cualquier tipo de retribución tangible es suficiente para motivar a un alto nivel. También es importante el reconocimiento que puede realizar el líder del equipo, que debe ser personal, específico y en el momento adecuado.
- ¿Dónde puedo buscar ayuda? Para temas específicos que puedan plantear los clientes, los líderes de los equipos deben comunicar claramente cómo está ayudándoles la organización y cómo pueden hacerlo otras áreas de negocio.

Los sistemas de control que detallaremos más adelante están diseñados con el objetivo de alinear los intereses de los vendedores con los de la empresa, de forma que cada una de estas cinco cuestiones se desarrolle de forma correcta.

A medida que el tamaño de las organizaciones aumenta, deben aprender de qué forma influyen las relaciones interpersonales y organizativas en los equipos y qué los convierte en efectivos. Ledingam et al. (2006) destacan que hay que ajustar la oferta a cada segmento, asegurándose de que los comerciales están vendiendo el producto adecuado al cliente

adecuado y utilizando las herramientas y procesos óptimos. Los directores deben hacer un seguimiento adecuado de los resultados, midiendo y valorando el grado de cumplimiento de los objetivos y recompensando a las personas que los alcanzan.

Orlando (2011) enumera una serie de estrategias que pueden realizar los directores de ventas en relación con sus equipos con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Están relacionadas con el desarrollo del trabajo en equipo, el compromiso y la reciprocidad entre otras, y se explicitan en la siguiente lista:

- Construir un equipo multifuncional del que se puedan medir resultados.
- Realizar las tareas adecuadas de la forma correcta. No basar el éxito en pequeños conceptos tácticos que puedan mejorar ligeramente los rendimientos de las actividades, sino en organizar la actividad en su conjunto.
- Desarrollar un plan de negocio, que abarque tanto la actividad estratégica como la táctica, incluyendo objetivos tanto de corto, como de largo plazo, definiendo roles y responsabilidades a cada miembro del equipo. Las reuniones de ventas deben estar focalizadas en nuevas oportunidades de negocio (Schwartz, 2004).
- Alinearse horizontalmente con la organización del cliente intentando no sólo tener contactos con las personas del departamento de compras, sino con el resto de la organización: operaciones, ventas, marketing, IT, finanzas y recursos humanos.
- Tener reuniones productivas y significativas. En cualquier caso, no realizar reuniones sin contenidos y sin haber convocado a las personas apropiadas. Antes de cada reunión, se debe poder responder a las preguntas: ¿Qué queremos conseguir?, ¿Qué haría yo si estuviera en el lugar del cliente?
- Hacer participar a ejecutivos en las relaciones con el cliente: con frecuencia son los únicos que por su visión global del negocio, o por su capacidad de decidir sobre otros departamentos, pueden dar solución a temas que impiden la venta.

Además de estas líneas de tipo estratégico, queremos hacer mención del trabajo de Stein (2011) que está orientado a factores de tipo táctico y operativo, como entender al comprador, posicionar a los mejores en los equipos de ventas, o medir los nuevos comportamientos y los resultados en ventas. En la misma línea, Bigné et al. (2003) proponen áreas de interés hacia las que la dirección de ventas debe orientar el trabajo de sus equipos:

- Analizar las necesidades de los clientes y averiguar en que se les puede satisfacer.
- Intentar adaptar los productos a esas necesidades.
- Reaccionar a las acciones y respuestas de los competidores.
- Trabajar en colaboración con otros empleados de la empresa.
- Compartir información sobre clientes y competidores con esos trabajadores.

En este sentido, la dirección deberá orientar la organización al objetivo de hacer que los equipos de vendedores sean conscientes de la importancia de analizar los requisitos de los

clientes, tengan la preocupación de responder a estos requisitos, muestren interés por las acciones realizadas por los competidores y ofrezcan servicios postventa. Posiblemente los directores deberán dirigir sus esfuerzos a la implementación de una cultura de orientación al mercado, lo que supone: reuniones periódicas, recompensas relacionadas con objetivos y otros aspectos motivacionales.

El uso de la tecnología es igualmente un factor diferencial en las tres modalidades que describen Ahearne y Rapp (2010) en su trabajo: cuando se trata de herramientas específicas del comprador, cuando son utilizadas solamente por el vendedor, o cuando se trata de aplicaciones o equipos que comparten ambos. La automatización de la fuerza de ventas tiene un efecto directo sobre actitudes y comportamientos del vendedor, como la profesionalidad, la capacidad de respuesta, la disponibilidad o la competencia, y un efecto indirecto sobre la calidad de las relaciones con el cliente (Bolton, 2011). Los márgenes operativos de las empresas han crecido como consecuencia del aumento en la eficiencia del trabajo de los vendedores por el empleo de herramientas tecnológicas (Ferrell et al., 2010).

Las capacidades de la fuerza de ventas necesarias para el éxito que mencionan Cravens et al. (1993) en su trabajo sobre sistemas de control de la fuerza de ventas nos resultarán interesantes para justificar algunos de los ítems del control que se expondrán más adelante:

- Competencia profesional: poseer altas cualidades para vender y un detallado conocimiento del producto (Yang et al., 2011).
- Orientación al equipo: tener buena predisposición a aceptar la dirección del jefe de ventas de su departamento, cooperar como parte del equipo de ventas, aceptar la autoridad de los directores de ventas y tener una buena disposición a recibir revisiones de cómo se realiza el trabajo.
- Capacidad de asumir riesgos.
- Motivación intrínseca: obtener una sensación de cumplimiento por su trabajo, tener un sentimiento de crecimiento personal y desarrollo con el trabajo y tener un estímulo y sensación de reto en relación con el trabajo.
- Motivación por el reconocimiento: tener un alto respeto por los supervisores y los compañeros.
- Orientación a la gestión de las ventas, realizando actividades de administración de las ventas efectivamente.
- Orientación al cliente: manifiesta comportamientos que conducen a una satisfacción a largo plazo del cliente, en lugar de intereses cortoplacistas propios (Kelley, 1992).
- Orientación a la planificación.

Es importante gestionar adecuadamente las relaciones interpersonales dentro de los equipos de ventas (Ahearne et al., 2010), desarrollando normas para cooperar en lugar de promover la competitividad en sí misma, dando importancia a la información sobre los éxitos del equipo a cada uno de sus componentes y desarrollando medios efectivos de regular las

emociones de los miembros. Sin embargo por otro lado, las nuevas estructuras de equipos de aprovisionamiento y de consultores de compras está haciendo que la dependencia del vendedor esté decreciendo con el tiempo en el B2B. Aproximadamente el 60% de la decisión de compra se ha tomado antes de la primera reunión con el representante (Adamson et al., 2012). Este mismo trabajo sugiere que el entorno comercial actual ha llegado a un nivel importante de saturación, en el que es conveniente realizar una identificación previa de clientes potenciales interesantes, basada en la selección de organizaciones ágiles con grandes movimientos, en lugar de otras con un claro conocimiento de sus necesidades; la localización de interlocutores escépticos en lugar de informadores amigables; y el asesoramiento al comprador sobre cómo comprar, en lugar de solicitarle información sobre el proceso de compra de su empresa.

Los comportamientos de potenciación de liderazgo y la calidad del clima interpersonal puede mejorar el cometido de los equipos de ventas por el aumento la sensación de potencia del equipo, que conduce a mayores niveles de esfuerzo y comportamiento colaborativo.

Se han descrito por tanto los aspectos de tipo estratégico, táctico y operativo, como la importancia que está adquiriendo la tecnología en la gestión de la venta, y finalmente el perfil profesional que pueden responder de una forma más adecuada a las preguntas que se planteaban al principio de este punto como factores de éxito en un equipo de ventas. En el caso de que la dirección de la empresa sea capaz de identificar cada uno de estos factores aplicados a su producto, cliente, mercado y equipo comercial, podrá diseñar un sistema de control, orientado a optimizar la actividad comercial en todos los aspectos mencionados. El diseño de este sistema contemplará el objeto, las características y las consecuencias del control que hemos descrito en la Figura 1 y deberá considerar no solamente los aspectos que hemos mencionado en este punto como la planificación, la orientación al cliente o a los resultados, sino también los recursos disponibles o los recursos que se quieren dedicar a este sistema.

La empresa debe encontrar un punto óptimo en el que se realice una supervisión adecuada de la actividad comercial con un consumo adecuado de recursos, y también un equilibrio en lo que hemos llamado "consecuencias" (retribución, estabilidad, reconocimiento / reprobación) que se pueda mantener a lo largo del tiempo con las menores modificaciones posibles y que sea coherente con la cultura y los sistemas de control que se apliquen en el resto de departamentos de la empresa.

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, siguiendo los principios generales que se han detallado en este punto como generadores de éxito en los equipos de ventas.



6. LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

Tal como hemos comentado en los puntos anteriores, el control es un aspecto primordial en el diseño de la organización. Para diseñar el sistema más adecuado, la dirección deberá elegir entre la teoría organizativa (comportamiento) con la de la agencia (resultado) o una combinación de ambas. Cuando se trata de un trabajo sencillo y rutinario, los comportamientos son fácilmente observables (Eisenhardt, 1985) y los mecanismos de control son fácilmente diseñables, sin embargo la actividad comercial es tremendamente compleja en términos de supervisión por distintas razones: su carácter itinerante, el hecho de que sus horarios estén condicionados a la agenda del cliente, la irregularidad de las tareas que se realizan y el gran componente de tipo personal que tiene la relación con el cliente, que impide identificar con claridad cuáles van a ser las gestiones más efectivas de cara a lograr los objetivos de la empresa (Nottebohm et al., 2011).

Tradicionalmente, la dirección de ventas puede optar por dos sistemas complementarios para realizar las tareas de control: control de resultados y control del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, D.W., 1993; Oliver y Anderson, 1994; 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, quedando la monitorización del trabajo bajo la propia responsabilidad del vendedor, pudiendo por tanto producirse actuaciones no deseadas: todas las relacionadas con una orientación cortoplacista o de anteponer el beneficio propio al de la empresa. Para llevar a cabo este tipo de control, las empresas hacen uso de indicadores como las ventas, el beneficio, las cuotas de mercado y otras que figuran en la 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).

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.
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.

Estos sistemas de control del resultado utilizan por lo general sistemas de retribución variables, que se vinculan con alguno o varios de los ítems de la tabla anterior (Küster y Canales, 2011). La selección del sistema de retribución adecuado en cada caso es una decisión estratégica con implicaciones en el logro de objetivos: todas las empresas buscan maximizar sus ventas, beneficios y cuotas de mercado, al tiempo que intentan que los gastos asociados a estas ventas sean mínimos y que la penetración de sus nuevos productos sea máxima. Sin embargo algunas de estas magnitudes son difíciles de combinar simultáneamente, como es el caso del beneficio unitario y la cuota de mercado: una empresa podría intentar elevar su beneficio mediante subidas del precio del producto, pero



estas subidas tendrán como consecuencia la pérdida de competitividad de su producto y por consiguiente una menor cuota de mercado.

Sabemos por experiencia que muchas empresas toman la cifra de ventas como parámetro de control de la efectividad del equipo comercial, puesto que tiene una relación directa con la contribución bruta, la cuota de mercado y el crecimiento entre otras magnitudes; es muy fácil de medir y permite no tener que compartir información confidencial como pueden ser los costes. En este tipo de situaciones, el vendedor focalizará su trabajo en aquello que aumente la facturación y no tendrá en cuenta si las ventas son más o menos rentables, si es un producto nuevo o maduro para la empresa, si es un cliente de la cartera o una nueva incorporación, si existe algún riesgo de impago, o cualquier otra situación que no sea la cifra de ventas.

Es por ello que tal como citábamos anteriormente, el primer paso para diseñar un sistema de control basado en el resultado, es la definición clara de los propios objetivos globales de la empresa. Una vez que se hayan definido y cuantificado, la dirección debe interconectar estos objetivos generales con las variables que pueda generar el departamento comercial, de forma que exista una coherencia y un alineamiento entre unas magnitudes y otras.

Por otro lado y como consecuencia de las características del entorno actual, el comercial se convierte en uno de los elementos clave de la organización. 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 tienen los directivos 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.

Tabla 2. Indicadores basados en el control del comportamiento:

1. Visitas (Comportamiento):
Nº visitas por cliente.
Nº visitas planificadas.
Nº visitas por tipo de cliente.
Nº visitas no planificadas.



Ratio planificadas/no planificadas.
2. Gestión del tiempo (comportamiento):
Nº visitas/día (u otro periodo).
Nº de días trabajados (por periodo)
Tiempo medio dedicado a las visitas.
3. Variables cualitativas (comportamiento):
Conocimiento del producto.
Habilidades de venta.
Conocimiento de la competencia.
Actitud.
Capacidad de planificación.
Trabajo en equipo.
Iniciativa.
Gestión del tiempo.
Habilidades comunicativas.
Apariencia y maneras.
Conocimiento de precios.
Motivación.
Uso del material promocional.
Conocimiento de políticas de empresa.
Entusiasmo.
Cooperación.
Creatividad.
Marketing/equipos de soporte técnico.
Preparación y entrega de informes.
Buena voluntad generada con el cliente.
Esfuerzos para mejorar.



Comportamiento ético y moral.
Buen juicio.
Cuidado de propiedades de empresa.
Puntualidad.
Ideas para nuevos productos.
Nivel de recursos.
Grado de respeto al comercio.
Buena ciudadanía.

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

Por tanto el control del comportamiento supondrá una elevada monitorización, la actuación directiva y los 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 (Canales y Torán, 1998), 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). El comportamiento indicará qué es lo que el vendedor hace en su trabajo, mientras que el resultado es una valoración del comportamiento del vendedor basada en su contribución a los objetivos de la organización (Babakus et al., 1996).

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. Si la empresa quiere poner en funcionamiento un sistema de este tipo, deberá indicar en cada momento a los vendedores qué tareas deberán realizar, y por tanto el riesgo relativo al resultado de estas tareas deberá recaer en la propia empresa. Esto supondrá igualmente que los equipos de trabajo en la empresa podrán funcionar más eficientemente, ya que los vendedores perderán su autonomía a la hora de organizar su trabajo y de alguna manera será la propia empresa la que les irá organizando la agenda (Panagopoulos y Avlonitis, 2008; Küster y Canales, 2011).

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) o la ingeniería.

Kuster y Canales (2006) realizaron una investigación sobre los ítems usados más habitualmente por las empresas como indicadores tanto del resultado como del comportamiento. De este análisis se desprende que sólo dieciséis conceptos 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 el 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.

Joseph y Thevaranjan (1998) estudiaron la influencia de distintas variables pertenecientes a sistemas de control sobre el resultado de la actividad comercial, y obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El porcentaje óptimo de comisión decrece con la tolerancia marginal al riesgo.
- Si el salario mínimo que aceptaría un trabajador es independiente de la tolerancia al riesgo, entonces la supervisión no mejoraría los beneficios obtenidos en una situación en la que la retribución fuera totalmente variable. Sin embargo si este salario aumenta con la tolerancia al riesgo, entonces la supervisión puede aumentar los beneficios obtenidos en una situación en que la retribución fuera totalmente variable.
- El uso de supervisión permite a la empresa trabajar con personas que sientan rechazo por el riesgo y más interesadas por un menor porcentaje de la retribución de tipo variable.
- El empleo de supervisión induce a un uso ineficiente del trabajo de la fuerza de ventas.
- El principal beneficio de utilizar supervisión en el control de la estructura es que permite a la empresa ahorrar en costes laborales.
- La utilización de la supervisión tiene su mayor potencial cuando la importancia de las actividades internas es mayor y los incentivos son bajos, y viceversa..



Estos seis puntos tienen una clara implicación que afecta a la selección de las personas que las empresas incorporan a sus equipos comerciales: si aceptamos que la aplicación de un sistema de control u otro es una decisión estratégica de la empresa -que dependerá básicamente del tipo de producto y del mercado- que se debe aplicar a todos los componentes del equipo comercial y que no se debe ir modificando significativamente según las circunstancias de cada momento, el perfil de los vendedores que se quiera incorporar a la empresa debe ser coherente con el sistema de control que se haya implantado.

Hay aspectos puntuales que podrán afectar al modelo de control más apropiado, como son las decisiones relativas a la retribución total y al porcentaje de retribución variable, que vendrán afectadas tanto por el tipo de producto y mercado, como por el entorno fiscal y el nivel de precios del país en que reside el vendedor (Rouziès et al., 2009).

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 de 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, se siguen unos patrones no lineales, de forma que cuando empieza a haber una clara aparición de los sistemas de control del resultado, la monitorización del comportamiento persiste íntegramente. De hecho los sistemas híbridos aparentemente adaptan ambos estilos de control, asumiendo completamente las características de cada uno de ellos. Los directivos en estos sistemas se preocupan de todos los elementos de la generación de ventas, incluyendo el proceso y sus resultados. Aparentemente estos directivos están sobre-involucrados en sus



trabajos, y toman responsabilidades personales por los resultados de sus vendedores. Estos 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 retribución variable, que si se va a utilizar uno de los dos tipos extremos (Slater y Olson, 2000). La empresa tendrá que determinar por un lado el tipo de control (resultados / comportamientos), el tipo de medida (cuantitativa / cualitativa) y el mix de ítems que utilizaremos para realizar el control (Poujol y Tanner, 2010).

La siguiente tabla nos refleja una relación de indicadores que son utilizados en algunos sistemas híbridos. La mayoría están más relacionados con el comportamiento que con el resultado y tal como hemos mencionado, son utilizados junto a los indicadores de resultados enumerados en el punto anterior.

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.

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): los directivos con mayor tendencia a monitorizar el trabajo harán que el sistema vaya adquiriendo una mayor proporción de control del comportamiento, mientras que los vendedores independientes con mayor capacidad de asumir riesgos forzarán a la empresa a ir derivando al control de los resultados y viceversa.

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: cuando tienen nuevas necesidades o requieren soluciones a problemas existentes. En estas situaciones, un buen 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: si no está claro quien va a vender (bien porque no hay una ventaja en el precio o porque no hay un posicionamiento muy firme), entonces un vendedor puede influir en la decisión del comprador.
- El cliente confía en el vendedor: porque se establecen fuertes lazos entre el cliente y el representante.
- Hay muchas formas de cerrar un acuerdo: en situaciones como esta, los controles sobre el resultado son la mejor respuesta, tanto si se sabe cuáles son los comportamientos que podrían conducir a la venta, como cuando se desconocen.

Por otro lado, los sistemas de control del comportamiento son adecuados en general cuando el director considera que el vendedor no va a poder o querer administrar adecuadamente su autonomía:

- El vendedor no tiene experiencia (ni de dónde ir, ni de qué hacer), posiblemente intentará mantenerse en la empresa tomando los atajos que considere, incluyendo algunos cortoplacistas o incluso no éticos.
- Se necesita proteger la marca: si la empresa depende del valor de la marca, no puede permitirse la venta del producto o servicio de una forma en que se la pueda perjudicar.
- La empresa tiene prioridades que no sean las ventas., como por ejemplo, cuando la fuerza de ventas tiene que participar en el desarrollo de nuevos productos. En general, 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 datos 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 con frecuencia los directores no se comunican con ellos ni conocen las actividades que realizan. De hecho, Hassan (2011) demostró 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, organizando y supervisando su actividad. 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).

7. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE CADA SISTEMA DE CONTROL.

En relación con los sistemas basados en los resultados, las ventajas las tenemos en que por su naturaleza, la venta es una actividad independiente (Anderson y Oliver, 1987). 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 uno más efectivo que a otro, porque muchos tipos de personas y muchos tipos de actuaciones 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. Partiendo 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 rentable para el comercial o lo más fácil de vender, en lugar de lo más interesante para la empresa estratégicamente (nuevos productos, imagen de marca y satisfacción del cliente entre otros). Por otro lado, estos sistemas tienden a hacer al vendedor más cortoplacista, en detrimento de los resultados de los años siguientes. 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 cuesta más tiempo realizar consolidar una posición-. 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 tener una proyección más estratégica, como la introducción de productos nuevos, la imagen de la empresa, etc. (Anderson y Onyemah, 2006). Otra ventaja, es que permite eliminar desajustes que pueden surgir con simples medidas de resultados, como por ejemplo en algunos trabajos de ventas, en los que 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, y sin embargo los vendedores pueden percibir que es injusto (Quigley y Bingham, 1999) o incluso contrario a los objetivos de la empresa. Determinadas medidas de control tendentes a buscar la máxima aportación por parte del vendedor, pueden ser excesivas para la empresa o el mercado en cuestión, y tener como consecuencia una desmotivación en la fuerza de ventas, que tendrá consecuentemente un efecto negativo en el resultado de su trabajo.

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. El hecho de que se tengan que realizar valoraciones cualitativas y una supervisión de tareas en cada momento sobre la actividad comercial, requiere una mayor dedicación de recursos directivos en la empresa y por tanto un mayor coste.

Otro problema es que cuanto más entendible se vuelve el sistema de control de comportamiento para el equipo de ventas, más presionarán a la dirección para recoger, filtrar y combinar la información, lo que supondrá de nuevo una mayor necesidad de recursos. Este problema es el fundamento de que muchos directores evalúen a los vendedores utilizando sólo unos pocos indicadores en un número limitado de actividades.

8. CONCLUSIONES

Tras la revisión de la literatura se puede concluir que, entre otros, el tipo de producto, de empresa 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 de mercado o de la empresa en las que un sistema orientado al resultado resultaría difícilmente aplicable.

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. Será apropiado por tanto para vendedores con un perfil emprendedor, que tengan tendencia a anteponer sus intereses personales por encima de los de la organización. Por otro lado, 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 en 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 sentido, un sistema basado en el comportamiento parece hacer que la gente se esfuerce más en introducir productos nuevos o más difíciles de vender.

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 y de sus características, se debe diseñar el sistema más adecuado. Es preferible que tenga pocas variables y que no generen modelos que después sean difíciles de aplicar, especialmente en las empresas de menor dimensión. 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 objetivos de la empresa.

9. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

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.

Consideramos que la relación entre los sistemas de control de la fuerza de ventas y los resultados departamentales o empresariales (cualitativos o cuantitativos) podrían ser un punto de partida para determinar, tanto las prácticas más habituales de nuestro entorno empresarial en términos de sistemas de control (indicando los ítems utilizados en cada caso), como de su correlación con los resultados. En este sentido, proponemos investigaciones orientadas a conocer estas prácticas y correlaciones tomando como referencia en primer lugar ámbitos geográficos (regional, nacional o supranacional); en segundo lugar productos o servicios ofertados, industrias o sectores, y por último tomado como referencia la tipología de clientes (tamaño de la empresa, entidad pública o privada, antigüedad de la empresa, etc.). Con el resultado de estas investigaciones se podrán determinar claves sobre los sistemas de control utilizados en nuestro entorno y de qué forma inciden en los resultados empresariales.

Una segunda orientación de posibles investigaciones relacionadas con estos sistemas de control, partiría de estos hábitos y resultados de cada uno de estos sistemas en un determinado entorno, e intentaría asociarlos a patrones culturales generales de nuestra sociedad, con el objetivo de hacer corresponder dimensiones culturales como las descritas por Hofstede (1980) a modelos de gestión de resultados o de comportamiento. Consideramos que los distintos niveles de supervisión que se realizan, no solo sobre los equipos de ventas, sino en general sobre cualquier trabajador, pueden estar relacionados con los patrones culturales existentes en un país y que su identificación puede ayudar a los nuevos directivos de las empresas a conocer las razones que justifiquen la existencia de determinados modelos de gestión y los argumentos que pueden utilizar para modificarlos, si lo consideran oportuno. Esta investigación podría partir de los resultados ya obtenidos de las dimensiones culturales y centrar el trabajo de campo en los sistemas de control empresarial.

10. AGRADECIMIENTOS

Este trabajo lejos de ser una investigación aislada, ha ido tomando desde el primer momento las orientaciones, contenidos y consejos de todos los profesores del Master en Gestión de Empresa, Producto y Servicio de la Universidad Politécnica de Valencia. Quiero por tanto agradecerles su calidad docente y sus aportaciones, que han sido de gran valor para este trabajo en el caso de la Prof. Dra. Blanca de Miguel, la Dra. Lourdes Canós, el Prof. Dr. Fernando González y el Cat. Dr. José Pedro García.

Quisiera hacer finalmente un agradecimiento muy especial, tanto a la Prof. Dra. María de Miguel por su impulso y sus orientaciones que tanto mejoraron este trabajo en sus fases inicial y media, como al Prof. Dr. Juan A. Marín -Director de esta tesina- y cuyas directrices durante las fases media y final han dado criterio para explicar y justificar cada punto y mejorar su integración con el resto de contenidos.

11. BIBLIOGRAFÍA

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, 90 (7/8), págs. 60–68.

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.

Ahearne, M. & Rapp, A. (2010). The Role of Technology at the Interface between Salespeople and Consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (2), págs. 111–120.

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.

Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N. & LaForge, R.W. (1996). Investigating the Relationships Among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness. *International Journal of Research in Marketing* 13, págs. 345–363.



Baldauf, A. & Lee, N. (2011). International Selling and Sales Management: Sales Force Research Beyond Geographic Boudaries, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), págs.211-217.

Bigné, E., Küster, I. & Torán, F. (2003). Market Orientation and Industrial Salesforce: Diverse Measure Instruments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), págs.59-81.

Bolton, R.N. (2011). To JM on Its 75th Anniversary. *Journal of Marketing*, 75(4), págs. 129-131.

Boyer, S.L. & Lambert, B. (2008). Take the Handcuffs off Sales Team Development with Self-Directed Learning. *T+D*, 62 (11), págs.62-66.

Canales Ronda, P. & Torán Torres, F.E. (1998). Venta, Coste y Comportamiento en el Control del Vendedor. *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, (25), págs. 64–67.

Carter, R.E., Dixon, A.L. & Moncrief, W.C. (2008). The Complexities of Sales and Sales Management: a Historical Analysis from 1990 to 2005. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (4), pp.403-419.

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 Conceptuel 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.

Ferrell, L., Gonzalez-Padron, T.L. & Ferrell, O.C., 2010. An Assesment of the Use of Technology in the Direct Selling Industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (2), págs. 157-165.

Gabe, L., Goldberg, M. (1999). Sales Force Effectiveness: Key Drivers of Success. *Pharmaceutical Executive* 19, págs. 68-74.



Hassan, F. (2011). The Frontline Advantage. *Harvard Business Review*, 89 (5), págs.106-114.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications, Incorporated.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: a decision-oriented approach*, Prentice Hall.

Jackson Jr., D.W. et al. (1995). Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' 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.

Kelley, S.W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20, págs. 27-36.

Krafft, M. (1999). An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing*, 63 (3), págs.120-134.

Küster, I. & Canales, P. (2011). Compensation and Control Sales Policies, and Sales Performance: The Field Sales Manager's Points of View. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26, págs. 273-285.

Küster 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-Garcia, 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.

Nottebohm, O., Stephenson, T., Wickland, J. (2011). Freeing up the Sales Force for Selling. *McKinsey Quarterly* págs. 110–114.

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.

Panagopoulos, N.G., Avlonitis, G.J. (2008). Sales Force Control Systems: a Review of Measurement Practices and Proposed Scale Refinements. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28, págs. 365–385.

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.

Poujol, F.J., Tanner, J. (2010). The Impact of Contests on Salespeople's Customer Orientation: an Application of Tournament Theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30, págs. 33–46.

Rouziès, D., Coughlan, A.T., Anderson, E. & Iacobucci, D. (2009). Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations. *Journal of Marketing* 73, págs. 92–104.

Quigley Jr., C.J. & Bingham Jr., F.G. (1999). Sales Force Control System Outcomes: a Comparison 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.

Yang, B., Kim, Y. & McFarland, R.G. (2011). Individual Differences and Sales Performance: A Distal-Proximal Mediation Model of Self-Efficacy, Conscientiousness, and Extraversion. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31, págs. 371-382.