



TESIS DOCTORAL

**Revisión Sistemática de Literatura del
Impacto de los Sistemas de Control Directivos
sobre el Resultado Individual y Colectivo en la
Fuerza de Ventas: Efectos Directos y Mediadores**

Directores:

**Dr. Juan Antonio Marín García
Dra. Inés Küster Boluda**

Autor:

Alejandro Teodoro Benet Zepf

Junio de 2017

Agradecimientos

A mis directores Dr. Juan Antonio Marín y Dra. Inés Küster, por vuestra determinación y por haber estado siempre ahí. Para mí sois la evidencia de que existe la excelencia en las instituciones educativas públicas.

A mi amigo de toda la vida, socio y referente, Toni Saez, por ayudarme desde siempre a ver el lado bueno de las cosas.

A mi mujer Montse y mis hijas Claudia y Marta, por ser mi inspiración y por todos los fines de semana y vacaciones que me habéis dado para hacer esto, y que espero poder devolveros en el futuro.

ÍNDICE GENERAL

	Página
1. Resumen	5
2. Introducción y objetivos	8
3. Los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas.	22
4. Salesforce Control Systems as Direct Antecedents of Salesperson and Sales Unit Performance: a Literature Review.	35
5. Clustering the Mediators between the Sales Control Systems and the Sales Performance Using the AMO Model: a Narrative Systematic Literature Review	58
6. Discusión general de los resultados	89
7. Conclusiones	110
8. Referencias bibliográficas	121

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXO

	Página
Tabla 1. Atribución de objetivos en cada artículo desarrollado	10
Tabla 2. Indicadores basados en el control de resultados	25
Tabla 3. Indicadores basados en el control del comportamiento	26
Tabla 4. Indicadores basados en el control del resultado y el comportamiento	28
Table 5. Journals that provided the selected articles and years of publishing	46
Table 6. Salesperson performance measures	66
Table 7. Journals that provided the selected articles and years of publishing	70
Table 8. Mediators definitions and/or comments	72
Table 9. Attribution of mediators to dimensions of the AMO model	76
Figure 1. Results of each database and later screening	45
Figure 2. Empirical path from salesforce controls to sales unit effectiveness	48
Figure 3. Sales Control Systems / Sales Performances Framework	61
Figure 4. Results of each database and later screening	69
Anexo. Lista completa de artículos resultante de la segunda revisión	137

1. Resumen

Los cuantiosos presupuestos dedicados a los departamentos de ventas, así como la necesidad de mantener las cuotas de mercado mediante enfoques relacionales al afrontar el crecimiento de la competencia en los sectores industriales, ha motivado el desarrollo de una cantidad importante de literatura académica sobre la dirección de recursos humanos en el departamento comercial. Esta tesis recoge el resultado de dos revisiones bibliográficas orientadas a identificar: (1) la tipología de sistemas de control de los vendedores, (2) los efectos directos de estos sistemas sobre los resultados, y (3) la clasificación de los mediadores según el modelo AMO (*Abilities, Motivations, Opportunities*) y su relación con los sistemas de control y los resultados. Para la revisión principal, se utilizaron como motores de búsqueda y fórmula respectivamente: Business Source Premier (EBSCO), Science Direct, Scopus, Web of Science y Google Scholar, y “Management Control and Sale* or Control System* and Sale* or Output Control and Behavior Control”, obteniendo 114 artículos tras el proceso de filtrado, a los que posteriormente fueron añadidos otros 28 procedentes de sus propias citas.

El análisis de las publicaciones sugiere desde un punto de vista académico, que los sistemas de control del comportamiento, la actividad, el proceso o la capacitación (*behavioral control systems, activity control systems, process control systems, capability control systems*) generan los mejores resultados tanto sobre el vendedor a nivel individual, como sobre el equipo de ventas y la organización (*salesperson behavioral performance, salesperson outcome performance, sales unit performance, sales organization effectiveness*), tanto al analizar los efectos directos, como al considerar los mediadores del modelo AMO. Este conjunto de evidencias empíricas determina la necesidad de implantar sistemas de capacitación de los vendedores mediante acciones de coaching y formación, como herramienta clave para mejorar sus habilidades y motivación, pero adicionalmente también se subraya la importancia de capacitar a los jefes y directores de ventas, en relación con aspectos organizativos (apoyo a las ventas, elementos del sistema de control, orientación al cliente, etc.) y otros relativos al establecimiento de objetivos (congruencia, dificultad, participación, etc.), como oportunidades para optimizar los resultados.

Resum

Els quantiosos pressupostos dedicats als departaments de vendes, així com la necessitat de mantenir les quotes de mercat mitjançant enfocaments relacionals en afrontar el creixement de la competència en els sectors industrials, ha motivat el desenvolupament d'una quantitat important de literatura acadèmica sobre la direcció de recursos humans en el departament comercial. Aquesta tesi recull el resultat de dues revisions bibliogràfiques orientades a identificar: (1) la tipologia dels sistemes de control dels venedors, (2) els efectes directes d'aquests sistemes sobre els resultats, i (3) la classificació dels mediadors segons el model AMO (Abilities, Motivations, Opportunities) i la seva relació amb els sistemes de control i els resultats. Per a la revisió principal, es van utilitzar com a motors de cerca i fórmula respectivament: Business Source Premier (EBSCO), Science Direct, Scopus, Web of Science i Google Scholar, i “Management Control and Sale* or Control System* and Sale* or Output Control and Behavior Control”, obtenint 114 articles després del procés de filtrat, als quals posteriorment van ser afegits altres 28 procedents de les seves pròpies cites.

L'anàlisi de les publicacions suggereix des d'un punt de vista acadèmic, que els sistemes de control del comportament, l'activitat, el procés o la capacitació (Behavioral Control Systems, Activity Control Systems, Process Control Systems, Capability Control Systems) generen els millors resultats tant sobre el venedor a nivell individual, com sobre l'equip de vendes i l'organització (Salesperson Behavioral Performance, Salesperson Outcome Performance, Sales Unit Performance, Sales Organization Effectiveness), tant en analitzar els efectes directes, com en considerar els mediadors del model AMO . Aquest conjunt d'evidències empíriques determina la necessitat d'implantar sistemes de capacitació dels venedors mitjançant accions de coaching i formació, com a eina clau per millorar les seves habilitats i motivació, però addicionalment també se subratlla la importància de capacitar els caps i directors de vendes, en relació amb aspectes organitzatius (suport a les vendes, elements del sistema de control, orientació al client, etc.) i altres relatius a l'establiment d'objectius (congruència, dificultat, participació, etc.), com a oportunitats per optimitzar els resultats.

Abstract

Increasing budgets dedicated to sales departments, as well as the need to maintain market shares through relational approaches in addressing the growth of competition in the industrial sectors, has motivated the development of a significant amount of academic literature on Management of human resources in the commercial department. This thesis presents the results of two bibliographic reviews aimed at identifying: (1) the typology of vendor control systems, (2) the direct effects of these systems on results, and (3) the classification of mediators according to Model AMO (Abilities, Motivations, Opportunities) and its relationship with control systems and performances. For the main review, Business Source Premier (EBSCO), Science Direct, Scopus, Web of Science and Google Scholar, and "Management Control and Sale * or Control System * and Sale * or Output Control and Behavior Control " were used as search engines and formula respectively, obtaining 114 articles after the filtering process, to which were subsequently added another 28 references from their own calls.

The analysis of publications suggests from an academic point of view that behavioral control systems, activity control systems, and capability control systems, generate the best results, both on the individual performance, the sales unit performance and the sales organization effectiveness, both when analyzing the direct effects, and considering the mediators of the AMO model. This set of empirical evidence determines the need to implement vendor capacitation systems through coaching and training, as a key tool to improve their skills and motivation, but also emphasizes the importance of training sales managers on organizational aspects (sales support, elements of the control system, customer orientation, etc.) and others related to setting objectives (congruence, difficulty, participation, etc.) as opportunities to optimize results.

2. Introducción y objetivos

Este trabajo de investigación fue planteado con el objetivo de recopilar y ordenar mediante una revisión sistemática, la información procedente de estudios publicados en revistas relevantes, relacionada con los sistemas que utilizan las empresas para organizar, controlar, motivar y retribuir a sus equipos comerciales, centrándolo por un lado, en la tipología identificada sobre la dirección de ventas y cuál es el elemento de control seleccionado (el producto resultante, el comportamiento, o ambos) y por otro, en la incidencia que cada uno de estos sistemas tiene sobre el resultado, tanto a nivel individual como de grupo.

Nuestra motivación inicial estaba centrada en averiguar si a partir de todas las investigaciones realizadas, sería posible establecer alguna conclusión científica sobre la conveniencia del empleo de un sistema u otro, señalando posibles patrones para cada una de las variables que esperábamos encontrar en un entorno de fuerza de ventas, bien en relación con el contexto (sector industrial, tamaño de la empresa, localización geográfica, etc.), bien atendiendo al nivel jerárquico o la relación contractual con la empresa (laboral, mercantil, fija, ocasional, etc.), o bien a partir de las características del vendedor (experiencia, edad, formación técnica, o el uso de las tecnologías de la información y la comunicación).

Gran parte de los estudios sobre el control de la fuerza de ventas, justifican la relevancia de este área del conocimiento por el hecho de que los equipos de ventas, especialmente en las empresas suministradoras de productos industriales, suponen la mayor parte del personal y del presupuesto del departamento de marketing (Cravens et al., 1993; Jaworski et al., 1993; Krafft, 1999; Piercy, 2006; Robertson and Anderson, 1993), y porque tomar decisiones correctas en términos de formación, organización, supervisión, incentivación y motivación del equipo comercial, tendrá un impacto positivo en los resultados de la empresa y en la satisfacción del cliente (Grant y Cravens, 1996).

La investigación sobre la dirección de recursos humanos en el área comercial y de ventas, presenta una serie de factores diferenciales y de especial complejidad en comparación con la del resto de departamentos de la empresa. Por un lado, tenemos el componente físico de la actividad comercial, que se

desarrolla en gran medida fuera de las instalaciones de la empresa y que por tanto, limita la posibilidad de tener una supervisión presencial por parte de los jefes o directores de ventas. Adicionalmente tenemos la multidimensionalidad en las tareas que el vendedor debe realizar, tanto sobre el trabajo de gestión administrativa (preparación de visitas, elaboración y seguimiento de ofertas, informes sobre visitas, revisión de informes comerciales, etc.); de conocimiento y formación sobre producto, creando y actualizando los argumentarios de venta; de contacto con los clientes, tanto a nivel escrito, como telefónico y presencial; y sirviendo como fuente de conocimiento a la dirección de la empresa como parte del sistema de información de marketing, pudiendo afirmar que el del vendedor, supone el puesto de trabajo no directivo con mayor número y diversidad de tareas de distinta naturaleza dentro de la empresa. Toda esta serie de circunstancias determina que a la hora de analizar los factores que generan el éxito en el departamento comercial, tendremos un conjunto mayor de variables sobre las que incidirán las decisiones de la dirección, que a su vez tendrán efectos cruzados y dependientes de los distintos contextos.

Como formato de este trabajo, planteamos la elaboración de tres artículos de investigación, que hayan sido aceptados para revisión en revistas indexadas. En el momento de elaboración de esta tesis, los dos primeros artículos habían sido publicados: el primero -que tiene la coautoría de la Dra. María de Miguel, profesora titular de la Universidad Politécnica de Valencia- en *Working Papers on Operations Management*, (2012) volumen 3, nº 1 (16-27) ISSN: 1989-9068, y el segundo -con la coautoría del Dr. Juan Antonio Marín y la Dra. Inés Küster, directores de esta tesis- en *Business and Economics Journal*, volumen 8, nº 1 (2017) ISSN: 2151-621; mientras que el tercero -también con la coautoría de los dos directores de esta tesis- ha sido enviado para revisión a *Industrial Marketing Management*, ISSN: 0019-8501. Cada uno de los artículos serviría como fundamento teórico sobre el que basaría el trabajo posterior y sería de algún modo, el punto de partida sobre el que iríamos ampliando el conocimiento. De este modo, el primer trabajo tendría como objetivo realizar un análisis preliminar sobre los distintos sistemas de control descritos en la literatura, dando a conocer los marcos teóricos predominantes y las variables utilizadas más frecuentemente por los académicos, analizando su aplicabilidad según el tipo de producto y de empresa en el entorno del departamento de ventas. Consecuentemente, una vez que hubiéramos identificado el terreno en el que nos estuviésemos moviendo y considerando en qué parte del esquema conceptual se concentraba el mayor número de estudios,

el segundo artículo se centraría en analizar los efectos directos que cada uno de los tipos de control de la fuerza de ventas tendría sobre los resultados a nivel individual, de unidad de ventas, y de toda la organización. Finalmente el tercer artículo intentaría abordar esta misma relación, pero atendiendo a las variables mediadoras que hubieran sido identificadas en las revisiones literarias, agrupándolas según la clasificación propuesta por varios autores especializados en dirección de recursos humanos del área de operaciones, de habilidades, motivaciones y oportunidades (modelo AMO). En la tabla 1 se recoge la localización de cada objetivo propuesto en esta investigación, en los puntos correspondientes de cada uno de los artículos presentados:

Tabla 1
Atribución de objetivos en cada artículo desarrollado

Objetivo	Artículo
1. Establecer la tipología de los sistemas de control de la fuerza de ventas	Apartado 3 del artículo 1: “Los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas” Apartado 2 del artículo 2: “Salesforce Control Systems Typology”
2. Analizar de los efectos directos de los sistemas de control sobre los resultados	Apartado 4 del artículo 2: “Analysis of Results: Direct Effects of Control Systems on Performance”
3. Identificar los mediadores entre los sistemas de control y los resultados	Apartado 5.1 del artículo 3: “Mediators between Control Systems and Sales Performance”
4. Clasificar a los mediadores según modelo AMO	Apartado 5.2 del artículo 3: “Classification According to the AMO Model Dimensions”
5. Evaluar los efectos de los mediadores entre los sistemas de control y los resultados	Apartado 5.3 del artículo 3: “Mediators between the Sales Control Systems and the Performances”

En el caso del primer artículo, al tratarse de una investigación inicial, en la que las aportaciones estarían básicamente dirigidas a establecer el marco

conceptual de los artículos siguientes, el idioma seleccionado fue el castellano. Para el segundo y el tercer trabajo, consideramos que ya podríamos estar en condiciones de realizar aportaciones novedosas y de cierto valor y por tanto, sería más interesante escribirlos en inglés, para aumentar las opciones de tener presencia en alguna publicación con mayor impacto y poder darle más difusión al trabajo.

Como estrategia metodológica, realizamos dos revisiones literarias: la primera de ellas, sería el fundamento literario del primer artículo y en ella utilizaríamos los motores de búsqueda EBSCO y Google Scholar, seleccionando en cada uno las primeras treinta referencias que tuviesen como contenido los sistemas de control de la fuerza de ventas. No estableceríamos limitaciones temporales ni cualitativas en los buscadores. La segunda revisión sería mucho más sistemática y profunda, y nos proporcionaría los contenidos con los que desarrollaríamos los trabajos segundo y tercero. Al haber identificado tras el primer estudio, que los estudios que con un impacto más decisivo fundamentaron los posteriores trabajos sobre los sistemas de control de la fuerza de ventas, tuvo lugar en el periodo entre 1985 y 1988 y que además, de una forma explícita se proponía el marco conceptual entre estos sistemas y el resultado de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Churchill et al., 1985; Jaworski, 1988), decidimos limitar la selección a los trabajos publicados desde 1985 hasta el momento actual. Ampliamos los motores de búsqueda, tomando además de los utilizados en la primera revisión (EBSCO y Google Scholar) los siguientes: Science Direct, Scopus y Web of Science, y utilizamos como fórmula de búsqueda: *“Management Control” and Sale*, or “Control System*” and “Sale*”, or “Output Control” and “Behavior Control”*, obteniendo como resultado de esta fórmula un total de 1394 registros.

Durante el proceso de refinado del resultado inicial, se excluyeron las repeticiones y los falsos positivos correspondientes a artículos que no tenían ninguna relación con el control de vendedores, manteniendo un grupo de 306 referencias no descartadas. El análisis de los abstracts redujo el número de trabajos a 256 y finalmente la lectura completa de los artículos condujo al descarte de 142 estudios, quedando la lista final de 114 referencias válidas, en las que se investigaban -bien mediante revisiones literarias, o bien mediante estudios empíricos- relaciones entre los sistemas de control de la fuerza de ventas, bien con los resultados individuales o grupales, o bien con variables mediadoras. Determinadas investigaciones en las que aparecían los sistemas de control relacionados con variables moderadoras, que en otros trabajos

aparecían como mediadoras, fueron igualmente incluidas, por si una vez realizados todos los análisis, pudiésemos obtener alguna conclusión adicional de interés en relación con el papel mediador de estas variables. La lectura de estas 114 publicaciones nos sugirió la incorporación de 28 referencias adicionales, correspondientes a trabajos con contenidos relevantes para nuestro estudio, pero que por alguna razón no habían sido identificados previamente por los buscadores, resultando finalmente que la literatura básica de nuestro estudio tuvo como punto de partida un total de 142 artículos.

Considerando que las traducciones de los nombres de los sistemas de control y de los tipos de resultado al castellano, podrían generar algún tipo de confusión en el lector en castellano, ya que: (1) la palabra “resultado” puede referirse igualmente a *outcome*, a *output*, o a la *performance*, y (2) consideramos que los lectores de este trabajo estarán más familiarizados con la terminología inglesa sobre los tipos de control (*activity*, *behavior*, *process*, *output*, *outcome*, etc.) que con su traducción al castellano, vamos a describir en profundidad cada uno de estos términos inicialmente, pero a lo largo del trabajo haremos siempre referencia al concepto en inglés, que consideramos que referirá de forma inequívoca a qué hacemos alusión en cada momento. Los términos de los que mantendremos la denominación en inglés serán:

- *behavioral control system*.
- *outcome control system*.
- *process control system*.
- *capability control system*.
- *activity control system*.
- *salesperson performance*.
- *salesperson behavioral performance*.
- *salesperson outcome performance*.
- *sales unit performance*.
- *sales organization effectiveness*.

Para la extracción y ordenación sistemática de la información procedente de las revisiones, utilizamos una tabla de cálculo, en la que incluimos los contenidos de los siguientes campos:

- Número de artículo.
- Año de publicación.

- Autor(es).
- Título.
- Publicación.
- Ideas introductorias: para este campo utilizamos normalmente las introducciones y los marcos teóricos de los artículos, seleccionando todo lo que consideramos que está relacionado con el contenido de nuestra investigación, y que posteriormente usaremos como soporte de las afirmaciones y definiciones que propongamos a nivel conceptual.
- País de la muestra: este punto podría ser relevante debido a que los estudios empíricos están siempre limitados a empresas operando en determinados mercados y por tanto, siendo los sistemas de dirección y los resultados en los mediadores (como por ejemplo la motivación) muy dependientes del entorno cultural, las vinculaciones entre el control, los mediadores y los resultados, estarían siempre limitadas a una zona geográfica o a un entorno cultural.
- Tamaño de la muestra: consideramos interesante igualmente guardar registro de este campo por si pudiésemos considerar que en algún estudio, la muestra no tuviese un tamaño suficientemente significativo.
- Unidad de análisis y fuente de información: este campo es especialmente relevante, ya que existe una gran variedad, tanto sobre lo que consideramos fuerza de ventas y por tanto elemento de estudio (vendedores en plantilla, agentes comerciales, supervisores y jefes de equipo, vendedores de comercio, ejecutivos de ventas y de marketing, jefes de producto, responsables de zona y responsables de exportación entre otros), como de encuestado a la hora de rellenar los formularios en cada caso, que normalmente eran los jefes de equipo y los ejecutivos de marketing, aunque en ocasiones han sido los propios vendedores o incluso los clientes, quienes han evaluado las distintas variables de las investigaciones.
- Tipo de mercado: en este campo han sido incluidos los tipos de industrias, bien desde el punto de vista de producto (consumo / industrial, bienes / servicios), bien por el sector industrial atendiendo a los códigos de clasificación de la actividad industrial, o simplemente englobando sectores (químico, construcción, distribución, etc.), o incluso haciendo clasificaciones más genéricas, como por ejemplo “sectores de nuevas tecnologías”. Con frecuencia las investigaciones estaban centradas en un producto concreto, de una empresa seleccionada, operando en un país determinado, lo que acarrea unas importantes limitaciones y un posible sesgo en la aplicabilidad de ese tipo de estudios en términos generales.

- Criterios de selección de las empresas o los profesionales que han servido como fuente de información: inicialmente no sabíamos si esta información podría resultar valiosa a la hora de procesar la información y decidimos incluirla en la base de datos. Posteriormente no hemos considerado que tuviese una especial relevancia a nivel de los resultados de nuestros artículos.
- Instrumento de investigación: en este campo se especifica si se trata de un formulario entregado en mano o por correo, entrevistas personales o telefónicas, estudios conceptuales o revisiones bibliográficas.
- Tipo de control existente en la muestra investigada: describimos si se trataba de un control del comportamiento *-behavioral control system-*, del resultado *-outcome control system*, del proceso *process control system-*, de la actividad *-activity control system-*, o de la capacitación del vendedor *-capability control system-*; si era formal o informal; la presencia de control del clan, profesional, cultural, organizativo o autocontrol.
- Variables analizadas en el estudio: incluimos antecedentes, mediadores, moderadores y resultados. Tal como hemos explicado anteriormente, nuestra revisión se ha centrado en mediadores y resultados (efectos directos), sin embargo hemos considerado apropiado describir posibles comportamientos moderadores que hayan podido ser identificados en determinadas variables que a efectos de nuestro estudio, actúen como mediadoras entre los sistemas de control y los resultados.
- Resultados y propuestas: incluye tanto las hipótesis que han sido verificadas, como aquellas que no habiéndolo sido, pudiesen aportar información valiosa para el estudio (por ejemplo, por el hecho de contradecir resultados procedentes de otras investigaciones).
- Implicaciones y recomendaciones para profesionales y directores: las consideramos especialmente valiosas por ser la extensión a la práctica empresarial de los resultados de las investigaciones académicas y porque en muchos casos, aportan las reflexiones de los autores de los estudios analizados, que justifican desde un punto de vista de profesional, los mecanismos de tipo práctico que determinan los resultados obtenidos de forma analítica y que se pueden utilizar para implementar ese tipo de control. Por ejemplo, si se verifica la hipótesis de que un control orientado a capacitar adecuadamente al vendedor tiene una repercusión positiva en el resultado en términos de comportamiento (*salesperson behavior performance*), muy probablemente encontraremos dentro de este apartado las orientaciones estratégicas y las acciones de tipo operativo que deben

aplicar los directores que quieran adoptar este tipo de control (definición de los requisitos técnicos y humanos del puesto, establecimiento de programas formativos, y mecanismos de control sobre las capacidades del vendedor, entre otros).

- Limitaciones y propuestas de investigación en el futuro: este apartado nos ha resultado especialmente valioso para conocer las tendencias sobre lo que la literatura ha considerado interesante a lo largo de estos 32 años de revisión. De este modo, en un primer momento los académicos centraban su atención en la propia definición y los tipos de sistemas de control de la fuerza de ventas, sin embargo una vez que se iba adquiriendo un cierto consenso respecto a la fórmula *outcome / performance (activity / capability)* la atención se fue desplazando hacia los efectos en el resultado (*performance*), y posteriormente hacia los principales mediadores del sistema, como la orientación al mercado, los comportamientos disfuncionales, la motivación, la ambigüedad / conflicto de rol, la satisfacción con el diseño de la zona de ventas, etc.
- Mapas conceptuales de cada modelo: han resultado una ayuda muy valiosa para identificar de un golpe de vista cada uno de los modelos propuestos, facilitando la localización de relaciones entre unas variables y otras.

La siguiente herramienta de trabajo que elaboramos, fue un mapa conceptual que integrase todas las relaciones identificadas en la revisión literaria, incluyendo todos los modelos de sistemas de control de los equipos comerciales y su vinculación con cualquier variable mediadora o con cualquier tipo de resultado (*salesperson performance, salesperson behavior performance, salesperson outcome performance, Sales unit performance, sales organization effectiveness*), así como de las variables mediadoras con los resultados. Para cada una de las conexiones, fue incluida la referencia del artículo en la que estaba basada, así como el sentido de la relación (positiva / negativa), y en el caso de que existieran, las variables moderadoras. Una vez elaborado este gráfico, las interrelaciones entre variables, así como los grupos de las que habían sido objeto de mas investigaciones, se podían visualizar de una forma más inmediata y sencilla.

Tanto el archivo con la base de datos que hemos descrito anteriormente, como el mapa conceptual están accesibles y a disposición de los lectores en Internet, desde la web <http://tesisalex.com> . En ambos casos, su tamaño, a una escala en

que se pudiesen leer adecuadamente todos los campos, los nudos y las conexiones, sería demasiado grande para adjuntarlo impreso a este trabajo.

Atendiendo al hecho de que, el mayor número de conexiones tenía lugar entre los sistemas de control y los distintos tipos de resultados, centramos la investigación correspondiente al segundo artículo de esta tesis en esta parte del mapa conceptual, con el título *Salesforce Control Systems as Direct Antecedents of Salesperson and Sales Unit Performance: A Literature Review*, en el que centramos la revisión literaria, por un lado, en la descripción pormenorizada de los distintos tipos de sistemas de control propuesto y por otro, en los estudios en los que se profundizó sobre los efectos directos que los sistemas de control tenían en los resultados, tanto a nivel individual como colectivo. Estas investigaciones se concentraron principalmente entre los años 1985 y 2000.

Algunos trabajos sobre la dirección de ventas analizaron los controles informales y las repercusiones que podían tener en el resultado la cultura organizativa, la influencia del grupo profesional al que pertenece, y el propio autocontrol por parte del vendedor. Sin embargo la mayor parte de ellos se centraron en el control formal, que supone la disposición de normas y procesos que debe seguir el equipo comercial, así como los procesos de monitorización, evaluación y compensación (Agarwal, 1999). Las revisiones literarias identificadas en la literatura sobre el control de la fuerza de ventas han sido tenidas en cuenta en este trabajo, para determinar los antecedentes y moderadores de la *salesperson performance* (Verbeke et al., 2011), los marcos conceptuales y variables más comunmente utilizados (Darmon y Martin, 2011), y los predictores de la *salesperson performance* en un contexto de venta industrial (Singh y Koshy, 2010).

El análisis de las relaciones directas de los sistemas de control sobre el desempeño, puso de manifiesto el hecho mayoritariamente aceptado de que los *behavior control systems* tienen un efecto positivo en términos de orientación del vendedor hacia el resultado a largo plazo de la empresa (enfoque de venta relacional), mientras que los *outcome control systems* pueden dar un mejor resultado en el corto plazo, pero a base de sacrificar en ocasiones la satisfacción del cliente (enfoque de venta transaccional), lo que puede comprometer las cifras de negocio y la rentabilidad a largo plazo. Por otro lado, los *behavior control systems* han sido reiteradamente identificados como un antecedente de mayores niveles de *salesperson behavior performance* que a

su vez incrementa los resultados cuantitativos de ventas, márgenes, cuotas de mercado, etc. (*salesperson outcome performance*), por lo que se puede afirmar que los vendedores con mejores resultados cuantitativos, son aquellos que manifiestan un mejor conocimiento técnico del producto, ofrecen al cliente la mejor y más actualizada información, y realizan con más solvencia las reuniones de venta (Babakus et al., 1996).

El aumento de la competencia en todos los sectores industriales, ha hecho que las estrategias comerciales presten la máxima atención al marketing relacional, convirtiéndose la orientación al cliente en la piedra angular para conseguir valor en el largo plazo, desplazando a la orientación a las ventas, que llegó a ser la filosofía empresarial dominante durante la parte central del siglo XX en las economías avanzadas (Bradford et al., 2010). En un intento por descifrar las claves por las que los sistemas de control de los vendedores podrían repercutir en este enfoque relacional, los investigadores intentaron explicar los mecanismos existentes entre el control con la *salesperson behavior performance* y la *salesperson outcome performance*, pero se encontraron resultados inconsistentes: Cravens et al. (2004) demostraron la existencia de incrementos de *salesperson outcome performance* al utilizar elevados niveles de control formal e informal (*High control systems*), mientras que según Jaworski et al. (1993), no existían diferencias significativas en términos de cometido del vendedor bajo los distintos tipos de control.

En 2005, Baldauf et al. realizaron una revisión literaria sobre las publicaciones centradas en la dirección de ventas y los sistemas de control, indicando los antecedentes y consecuencias de cada tipo de sistema, y proponiendo una agenda de investigación en la que deberían destacar tres temas: (1) la conceptualización de los sistemas de control de vendedores, (2) los antecedentes de cada estrategia de control, es decir, las circunstancias que condicionan que las empresas seleccionen un tipo de control u otro, y (3) los efectos de los sistemas de control en los vendedores y en los resultados de la organización. En relación con el primer tema propuesto por Baldauf et al., no hemos encontrado ningún trabajo en el que hayan sido enumerados y explicados en detalle todos los sistemas de control que se han propuesto desde 1985 y aunque las clasificaciones generalmente aceptadas son las que contienen: *behavior control system* / *activity control system* / *process control system* / *capability control system* / *outcome control system*, también se han descrito vinculaciones de otras definiciones de sistemas de control, bien con los resultados (*salesperson behavior performance*, *salesperson outcome*

performance; sales unit performance, sales organization effectiveness), o bien con mediadores entre el control y los resultados. Por este motivo incluimos en nuestro segundo artículo una clasificación de todos los sistemas de control propuestos por los autores de nuestra selección.

En relación con los antecedentes que determinan el uso de cada tipo de control, hemos identificado una cantidad importante de registros, de entre los que queremos destacar los siguientes: la programabilidad de las tareas de venta, la dificultad y el coste de medir el comportamiento del vendedor, la variabilidad y la incertidumbre a la hora de medir los resultados sobre las ventas (Eisenhardt, 1985; Krafft, 1999); la experiencia previa de los vendedores, la complementariedad de los objetivos, las dificultades financieras, el nivel de estandarización de las actividades de marketing, la incertidumbre del entorno, el grado de dominio de mercado y la intensidad de la competencia (Jaworski, 1988), el tamaño de la unidad de negocio (Jaworski et al., 1993), el nivel de delegación o “empowerment” (Hartline y Ferrell, 1996; Lambe et al., 2009), la distancia psíquica, la disponibilidad de recursos, el nivel de dificultad del producto y de su venta (Bello y Gilliland, 1997), la necesidad de proteger la marca, las prioridades no relacionadas con la venta, el género del vendedor y del jefe de ventas (Bingham y Quigley, 1995; Piercy et al., 2001; Ramaswami, 2002), y el alineamiento de objetivos entre la dirección de ventas y los vendedores (Mallin et al., 2010). Consideramos que el análisis de las circunstancias que determinan la utilización de un sistema de control u otro es un campo de gran interés y complementariedad con nuestra investigación, que muy posiblemente completase todo un marco conceptual relativo al control de los equipos comerciales, que trataría de explicar todas las relaciones de causa efecto entre los antecedentes > el sistema de control > los mediadores > los resultados, y que vemos como una interesante vía de futura investigación.

La tercera de las propuestas de Baldauf et al. (2005) relativa a los efectos de los sistemas de control sobre los vendedores y sobre los resultados de la organización, es precisamente el campo de trabajo que hemos elegido para el segundo y el tercero de nuestros artículos. Revisando la literatura y a la vista de explicado anteriormente sobre las limitaciones aparecidas al estudiar las relaciones entre los sistemas de control y los distintos tipos de resultados, nos centramos en las investigaciones orientadas a conocer los factores que podrían provocar que no existieran estas relaciones directas, recopilando las conclusiones relativas a los mediadores entre el control y el resultado. Pero no solo los mediadores serían los responsables de explicar los diferentes efectos

que tienen de los sistemas de control en los resultados. Los *behavior control systems* y los *outcome control systems* fueron situados inicialmente en los extremos de un continuo, en el que la empresa podría situar su estrategia en cualquier punto intermedio, en el que existiría una combinación con elementos de un sistema u otro. Los indicadores con los que se determinaría la proporción de un sistema u otro serían: (1) el nivel de implicación de la dirección, (2) la subjetividad u objetividad en los métodos de evaluación, y (3) la proporción de salario fijo o comisiones dentro de la retribución del vendedor (Oliver y Anderson, 1995). Este concepto implica que cuando exista un incremento gradual de un tipo de control, tendrá lugar simultáneamente una disminución equivalente del otro tipo, existiendo por tanto una cantidad ilimitada de posibles combinaciones híbridas de los dos sistemas. Sin embargo posteriormente, Quigley and Bingham (1999) evidenciaron que dentro de cada punto de este continuo, podrían existir distintas combinaciones de distintos niveles de magnitud de cada uno de los dos modelos (por ejemplo, nivel alto de *behavior control system* y nivel alto de *outcome control system*, o nivel bajo de *behavior control system* y nivel bajo de *outcome control system*), por lo que ya no estaríamos refiriéndonos a una estructura lineal, sino a una mucho más compleja, en la que cada elemento de cada uno de los dos modelos, podría ser utilizado en mayor o menor medida, de forma que el tipo de control resultante sería una función dependiente de todos estos elementos.

Adicionalmente, Anderson y Onyemah (2006) propusieron ocho elementos como componentes básicos de los sistemas de control que podrían ser utilizados para determinar el nivel de un sistema u otro (es decir, el posicionamiento dentro del supuesto continuo entre los dos extremos): (1) el criterio utilizado para valorar el cometido del vendedor (resultados cuantitativos o análisis del comportamiento), (2) el número de ítems utilizados para la valoración, (3) el nivel de participación de la dirección, (4) la frecuencia de los contactos entre la dirección y el vendedor, (5) el nivel de monitorización por parte de la dirección, (6) la cantidad de orientación y formación (coaching) proporcionada por la dirección, (7) la transparencia de los criterios de evaluación, y (8) el modelo retributivo. A la vista de este conjunto de indicadores, resultaría todavía más complejo limitar a un esquema lineal la determinación del tipo de sistema de control, puesto que tal como hemos mencionado en el párrafo anterior, la dirección de ventas decidirá en cada caso el nivel más conveniente para cada uno de estos ocho elementos.

Por tanto, para explicar la complejidad de las vinculaciones entre los sistemas de control y los resultados (*salesperson behavior performance*, *salesperson outcome performance*, *sales unit performance* y *sales organization effectiveness*) tendríamos por un lado la diversidad de resultados a la hora de determinar qué tipo de sistema de control está siendo utilizado, pero también debemos prestar atención al hecho de que no vamos a tener conexiones directas entre el control y el resultado, sino que cada modelo de dirección de ventas va a incidir sobre un conjunto de mediadores, que serán los que posteriormente determinarán un nivel u otro de cometido por parte de los vendedores, la unidad de ventas y la organización.

En el tercer artículo que hemos propuesto para esta tesis, identificamos y definimos conceptualmente a cada uno de estos mediadores, y adicionalmente estudiamos sus vinculaciones con los resultados a los tres niveles descritos. Inicialmente fueron localizadas 37 variables actuando como mediadoras, pero tras un análisis sobre su significado, cuatro de ellas fueron integradas como conceptos similares dentro de otras, quedando una cifra final de 33 mediadores. Esta cifra podría ser demasiado elevada como para establecer algún tipo de conclusión en términos de categoría, por lo que consideramos que debíamos intentar hacer algún tipo de agrupación entre ellos siguiendo algún criterio de similitud y de homogeneidad en los resultados, porque de lo contrario el análisis sería demasiado disperso y por tanto su aportación tendría muchas limitaciones.

Realizamos varios intentos de agrupación utilizando técnicas estadísticas, en los que no llegamos a alcanzar una solución que considerásemos interesante a la vista de los distintos niveles de desconexión entre las variables. Finalmente uno de los directores de este trabajo propuso utilizar el modelo de agrupación de variables AMO (“Abilities-Motivations-Opportunities”), que se ha utilizado de forma frecuente en los estudios sobre dirección de recursos humanos en el área de operaciones, pero del que no existen apenas referencias en el área de marketing y ventas (Wang et al., 2012). Este modelo considera tres categorías básicas para explicar la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados: características personales relevantes para realizar la actividad del puesto (habilidades / *abilities*), factores que afectan a la voluntad de desarrollar comportamientos y actitudes positivas (motivaciones), y todo tipo de circunstancias relacionadas con el trabajo del empleado y que facilitan la realización del trabajo en las mejores condiciones (oportunidades). Tras valorar

el nivel de adaptación del grupo de variables mediadoras a estas tres categorías, llegamos a dos conclusiones:

- Que existía un elevado nivel de coherencia en los grupos y que dentro de cada categoría, las variables contenían determinados matices de forma generalizada (por ejemplo, en las motivaciones encontrábamos distintas formas de afectar a factores psicológicos de las personas, mientras que en las oportunidades se destacaban distintas vinculaciones de las personas con la organización, etc.)
- Que en un primer análisis a partir del mapa conceptual desarrollado con la revisión literaria, se podían identificar patrones comunes de respuesta en cada uno de los tres grupos de mediadores.

Por tanto consideramos que utilizando este criterio de agrupación de mediadores en las tres categorías mencionadas, era razonablemente probable que pudiésemos alcanzar conclusiones conjuntas y por tanto, podríamos agrupar los 33 mediadores identificados en estas tres categorías.

A continuación presentamos los tres artículos propuestos de esta tesis, continuaremos con un punto de discusión general sobre los resultados y finalizaremos con nuestras conclusiones sobre este trabajo.

3. Los sistemas de control de la fuerza de ventas

De Miguel Molina, María; Benet, Alejandro (2012). Los sistemas de control de la fuerza de ventas (the sales force control systems). WPOM-Working Papers on Operations Management, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 16-27, apr. 2012. ISSN 1989-9068. doi: <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v3i1.1064>.

Abstract:

El objetivo de este análisis es estudiar qué sistemas son utilizados para controlar a la fuerza de ventas y cuáles son más adecuados, si aquellos basados en el resultado o los basados en el comportamiento.

Los directores de ventas deben combinar una cantidad elevada de diferentes elementos de control que podrán afectar al comportamiento de los vendedores de forma diferente. La combinación individual en un sistema integrado de supervisión es un ejercicio de gran complejidad que debe indicar a los vendedores cómo se supone que deben realizar su trabajo (Oliver y Anderson, 1994). La selección de herramientas y procesos depende de los objetivos que se quieran conseguir.

Para analizar las ventajas e inconvenientes de cada uno de estos sistemas se ha realizado una revisión de la literatura. Tras este análisis se deduce que lo más aconsejable, en el caso de la fuerza de ventas, es utilizar un sistema híbrido.

En un trabajo posterior, se podrían identificar las variables más adecuadas en función de los objetivos que quiera lograr cada empresa, lo que en concreto puede ser de gran utilidad para las pymes que carecen de sistemas de control. Su aplicación podrá permitir valorar la eficacia de las variables seleccionadas.

Keywords: fuerza de ventas, sistemas de control, dirección de ventas, equipos de ventas.

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.

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.

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).

Tabla 2
Indicadores basados en el control de resultados

1. Ventas (resultados):
Volumen de ventas (monetario/unidades)
Ventas sobre el año anterior / Incremento volumen de ventas
Ventas por producto / línea de producto / cliente / segmento
Cantidad de nuevos clientes
Ventas por potencial de mercado
Ventas por visita
Ventas por pedido
2. Cuota de mercado (resultados):
Cuota de mercado global
Cuota de mercado por línea de productos
3. Cuentas – clientes (resultados):
Número de clientes nuevos
Número de clientes morosos
Número de clientes perdidos
Cantidades pendientes de cobro de clientes
Ratio de clientes perdidos
Número de clientes que compran toda la gama
4. Beneficios (resultados):
Beneficio neto (monetario)
Margen bruto como % de ventas
Margen por categoría de producto / por tipo de cliente
Contribución al beneficio neto
Recuperación de los costes de ventas
Retorno de la inversión
Beneficio neto por venta

5. Pedidos (resultados):
Tamaño medio de pedido en firme
Ratio de pedido por visita
Número de pedidos en firme
Número de pedidos anulados / pedidos realizados
Pedidos conseguidos por renovación de pedido

6. Gastos de venta (resultados):
Gastos totales
Gasto de venta / gasto de venta presupuestado
Coste medio por visita
Gastos de venta por pedido
Gasto por línea de producto / tipo de cliente

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

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.

Tabla 3
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)

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 4

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).

Ventajas e inconvenientes de cada sistema 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.

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.

4. Salesforce Control Systems as Direct Antecedents of Salesperson and Sales Unit Performance: a Literature Review

Benet-Zepf A, Marin-Garcia JA, Kuster I (2017) Salesforce Control Systems as Direct Antecedents of Salesperson and Sales Unit Performance: A Literature Review. *Business and Economics Journal* 8: 281. doi: 10.4172/2151 6219.1000281

Abstract

The impact from sales control systems on individual and organizational effectiveness has been a major issue for scholars since these systems were conceptualized by Anderson and Oliver (1987) and Jaworski (1988). Salesperson behavioral performance appears as an antecedent of outcome performance, and both are connected to sales unit effectiveness. This paper focuses on a deep literature review during the period 1985-2015, based on the control systems' typologies found, and summarizes the multiple evidences found, connecting this systems with the salesperson behavioral performance and the outcome performance –and between them–, and both individual results with the sales unit effectiveness, including its managerial implications. After the review of the 142 articles in the field, a cluster of four research directions are identified, namely: (1) the impact of the different variables and activities on the control systems and the performance levels, (2) the methodological variables, (3) the measures of the level control system or performance, and (4) the multisectorial, multicultural and multinational sales environment.

Introduction

Sales departments account for the largest portion of personnel and marketing budget for many firms (Cravens et al., 1993; Piercy, 2006), especially in the selling of industrial products, where salespeople (1) are the interface between suppliers and buyers (Krafft, 1999; Robertson and Anderson, 1993), (2) represent the service component of the seller's offering (Bradford et al., 2010) and (3) are the only function that generates sales/incomes. The significant role of salespeople on customer satisfaction and financial performance has created a

growing interest in the academic world for studying this business area over the last thirty years.

Early studies about salesforce control systems focused on evaluating and understanding the personal characteristics which determinate good sales performance (Churchill et al., 1985; Futrell et al., 1979; Jackson et al., 1983; Verbeke et al., 2011), while the impact of other variables not controlled by the salesperson had a limited research effort (Babakus et al., 1996). Subsequently, scholars found that, by adjusting the mode and level of control, managers can affect salesperson efficiency levels (Mallin et al., 2010a).

Control systems are the organization's procedures for monitoring, directing, evaluating, and compensating its employees (Anderson and Oliver, 1987), in order to ensure the attainment of desired organizational objectives (Auh and Menguc, 2007; Challagalla and Shervani, 1996; Grant and Cravens, 1996). Managers exercise control through information exchanges with salespeople, where the attitudinal and capacitive standards and the performance goals are established and updated periodically. Information management may be considered the first component, while the evaluation from salesperson's performance results and its impact in rewards or punishments, may be considered the second dimension of supervisory control (Challagalla and Shervani, 1997).

Best practices in managing sales organizations may be an important source of competitive advantages (Cravens et al., 1991; Krafft, 1999), however controls under specific conditions (competitive intensity) or contextual factors (low performance documentation, or low procedural knowledge), or mismanagement (sales quotas improperly set), may also cause employees to manipulate data, work against the long-term interest of the organization, and exhibit other dysfunctional behaviors (Jaworski, 1988; Ramaswami, 1996; Saini and Krush, 2008; Schwepker and Good, 2005).

Given the range of situations in which the different firms face the commercialization process, many of the studies related to salesforce control systems deal with specific aspects of:

- Certain types of product or industry (Ahearne et al., 2010; Atuahene-Gima and Li, 2002; Futrell et al., 1977; Kauppila et al., 2010; Lapierre and Skelling, 2005; Pappas and Flahery, 2008).
- Distribution types (Lusch and Jaworski, 1991; Piercy et al., 1998; Robertson and Anderson, 1993; Zallocco et al., 2009).
- Manager profiles (Bingham and Quigley, 1995; Piercy et al. (a), 2004; Piercy et al., 2012).
- The selling in an export context (Aulakh and Gencturk, 2000; Bello and Gilliland, 1997; Gencturk and Aulakh, 1995; Katsikea et al., 2005; Katsikea et al., 2007; Katsikea et al., 2011; Piercy et al., 2004b; Piercy et al., 2004c; Theodosiou and Katsikea, 2007).
- How the cultural environment affects the optimal system (Murphy and Li, 2012; Onyemah et al., 2010; Piercy et al., 2011; Segalla et al., 2006).
- Other contingent matters such as the degree of digitization of the sales activity (Johnson and Bharadwaj, 2005) or the different salesperson profiles.

The applicability of the results of such investigations to other contexts is subject to validation by further work. Our study will focus on those related to the salesperson performance and the sales unit (sales organization) effectiveness, and includes the proposals made by researchers on the work area during the last 30 years (1983-2013).

Although some studies about salesforce management deal with informal controls, most research to date focuses on formal systems. The formalization involves the prescription of rules and processes that salespersons have to follow, and the monitoring, evaluation, and compensation procedures (Agarwal, 1999). Quantification by vendors or directors, of valuations on the amount of each of the components of formal controls, has been done successfully in many investigations. However informal controls, despite being equally important in what concerns salesperson behaviors and outcomes (Krafft et al., 2012; Wang et al., 2012), have not been object of a similar number of empirical investigations.

Recent literature analysis include Verbeke et al.'s (2011) work, who listed the antecedents and moderators of salesperson performance found after Churchill et al. (1985) study, while Darmon and Martin (2011) proposed a framework with organizational, personal and environmental variables affecting sales force control systems and salesperson outcomes. In a similar vein, Singh and Koshy

(2010)'s literature review proposes the predictors on salesperson's performance in a business to business context.

The purpose of our research is to summarize and to update the academic literature concerning the direct effects of the salesforce control systems on sales-performance and from both on sales unit effectiveness, including managerial implications and the research directions. We focus therefore in linear relationships between the control systems, the salesperson performance and finally the sales unit outcomes (figure 2). A theoretical background about the salesforce control systems will be followed by the research methodology and the synthesis of studies about salesperson performance and sales unit effectiveness. A summary of managerial implications and future reserach proposals complete this work.

Each of the empirical research concerning the salesforce control systems has used as the background either of the typologies that have been proposed for these systems (Anderson and Oliver, 1987; Jaworski, 1988; Jaworski and MacInnis, 1989; Challagalla and Shervani, 1996; and so on). This paper presents a full description of all classifications proposed to date, pretending that could indeed be a valuable reference for future work, where researchers can identify and assess the similarities and differences between each of these classifications. As a second contribution, we update the state of knowledge on the direct effects that produce control systems on the salesperson performance and sales unit effectiveness, including a classification of the main reserach directions proposed by the scholars during this period: the impact of different variables on performance levels, the methodologies used in research, the measurement of the degree of control, and the issues about the sale in a global context.

Salesforce control systems typology

Scholars have proposed classifications for control systems usually based on the controlled variable: behavior, activity, capacity, input, outcome, output or compensation. Occasionally the criterion is the degree of formalization (Jaworski, 1988; Jaworski and MacInnis, 1989) or the level of different combinations of the degree of formalization with the level of the controlled

variable (Jaworski et al., 1993). Individual criteria identified will be presented hereafter.

In behavior-based control systems the firm assumes risk to gain control, and the management monitors and directs the operations of the salesforce (Anderson and Oliver, 1987). This system emphasizes the use of field sales managers coupled with fixed salary compensation (Atuahene-Gima, 1997; Cravens et al., 1993), and is typified by high levels of supervisor monitoring, direction and intervention in activities, and subjective and complex methods of evaluating performance, centered on salesperson's job inputs (Oliver and Anderson, 1994). Under such control system, managers monitor and evaluate inputs (Baldauf et al., 2000) from employees who are more likely to take a long term view, take risks in the performance of their duties, and engage in activities as relationship building, which do not result in short-term sales, but are necessary for the long-term success (Atuahene-Gima, 1997, Baldauf et al., 2001). Common tools used in behavior-based systems include group meeting, feedback from managers, training programs, incentive programs, scheduling, and territory management. The variables utilized to evaluate performance are qualitative and subjectively assessed by sales managers and include among other attitude, product knowledge, appearance, planning ability (Jackson et al., 1995), adaptive selling, teamwork, sales presentation, and sales support (Grant and Cravens, 1996). Ahearne et al. (2007) listed the following service behaviors on relationship quality and share of customer: diligence, information communication, inducements (behavior aimed at personalizing the relationship with a customer), sportsmanship (salesperson's willingness to tolerate less-than-ideal circumstances without demonstrating negativism), and empathy.

Under an outcome-based system, the marketplace pressures salespeople's performance, reducing managerial overhead, and shifting risk to the salesperson, as a *laissez faire* management (Anderson and Oliver, 1987; Basu et al., 1985; Oliver and Anderson, 1994, Stathakopoulos, 1996) that uses incentives to reward salespeople on the basis of their outcomes (Miao and Evans, 2012). Such system may lead (1) to give excessive attention to short-term objectives, (2) to pay less attention to customer's loyalty, (3) to use high pressure techniques in selling, and (4) to reduce the development of long term strategies (Atuahene-Gima, 1997). For outcome-based systems, less interaction between management and the salesforce is expected, so that sales and profit reports, promotion, salary and bonus (Bingham and Quigley, 1995) are regular tools when meeting or exceeding the performance goals. Sanctions or

punishments such as explanation for failure, warnings, probation, or dismissal are taken when performance does not reach the standards in terms of sales volume, market share, new accounts, and customer satisfaction (Challagalla and Shervani, 1997; Grant and Cravens, 1996). Incentive plans play a prominent role in motivating, directing, and retaining a knowledgeable, skilled, and competent sales force (Joseph and Thevaranjan, 1998, Menguc and Barker, 2004). Similarly, Jaworski et al. (1993) defined output control as the setting of performance standards that are monitored and evaluated, therefore is considered equivalent to the construct of outcome control (Brown et al., 2005 use both constructs indistinctly).

Initially the salesforce control system was represented as a continuum between the two extremes: pure behavior-based and pure outcome-based systems (Anderson and Oliver, 1987, Oliver and Anderson, 1994), and management may elect to position its strategy at various levels between these extremes, resulting in significant consequences in terms of the salesperson's affect, cognition, behavior and performance. Hybrid governance can be created by adopting intermediate levels of ownership, monitoring, direction, subjective evaluation, and results sharing (Anderson and Onyemah, 2006; Oliver and Anderson, 1994). Using this control, firms may position themselves along the continuum and selectively use elements of both systems (Oliver and Anderson, 1995), so that the transition from one form of control to the other would result in fairly smooth changes in the consequences. One main indicator is the proportion of fixed to incentive-based compensation in the overall remuneration plan (Segalla et al., 2006; Slater and Olson, 2000).

Measuring the salesforce control has been analysed by different studies from the initial conceptualization from Anderson and Oliver (1987). Based on Babakus et al. (1996)'s scale, Panagopoulos and Avlonitis (2008) proposed the following 13-item version: monitoring (observe the performance of salesperson in the field, pay attention to the extent to which salesperson travels, regularly review call reports); directing (regularly spend time coaching, discuss performance evaluations, and actively participate in training salesperson on the job); evaluating (evaluate the individual sales results, evaluate the quality of sales presentations made, evaluate the number of sales calls made, and evaluate the profit contribution); rewarding (reward based on their sales results, compensate based on the quality of the sales activities, use nonfinancial incentives to reward *salesperson performance* for their achievements).

The framework from Jaworski (1988), and Jaworski and MacInnis (1989) identified formal control, as written, management-initiated, and oriented to marketing objectives, and informal control as unwritten, typically worker-initiated, and not necessarily supportive of the marketing objectives controls. The former include input control, as actions prior to salesperson's activity, like selection criteria, recruitment and training programs; process control, focusing on influencing on behavior and/or salespeople's activities, in order to achieve the outcomes; and output control, as setting of performance standards, monitoring, and results' evaluation; while the latter refer to self control, as individual employees taking responsibility for their jobs, based largely on their intrinsic motivation; social or professional control, or control through peers, where the work unit somehow manages the individuals performance; and cultural control, with norms affecting the individuals as a part of an organization. According to this model, different levels of formal and informal control result in four different combinations (Jaworski et al., 1993): bureaucratic system, similar to behavior-based control (Baldauf et al., 2000) as management-initiated, written controls, with professional and cultural mechanisms operating in a secondary role; clan system, relying primarily on professional and cultural mechanisms; high control system, following formal procedures, but also maintaining a collegial work environment and the norms and values of the organization; and low control system, where both formal and informal controls operate as secondary.

Attending to the various results of behavior control on end-performance in different studies: negative (Oliver and Anderson, 1994) and unrelated (Cravens et al, 1993; Jaworski et al., 1993), Challagalla and Shervani (1996) suggested two different types of behavior control, namely activity and capability control, whose independent operating may explain these diverse results on performance. Activity control refers to the specification of activities, its monitoring and the administering of rewards and punishments according to the performance. Moreover capability control emphasizes the development of individual skills and abilities, setting goals, and monitoring these skills and abilities, providing guidance for improvement, and rewarding and punishing on the basis of the levels acquired. Training and apprenticeships, mentoring-coaching and job enrichment programs are specific activities to enhance skills such as negotiation, presentation, or interpersonal communication (Challagalla and Shervani, 1997, Evans et al., 2007).

Piercy et al. (2004) defined compensation control as the proportion of incentive pay in the total compensation of salespeople, that operates independently of behavior and outcome control. This type of control might take as basis one item extracted from behavior and outcome control (as it may be also conceptualized monitoring control, direction control, or evaluation control) that locates closer to outcome control construct for being based both on low supervision and having the economic retribution as a focal point of the control. The authors' framework starts in behavior and compensation control, and introduces behavior performance and compensation control as antecedents of outcome performance, which might sustain this sharing of characteristics between outcome and compensation control.

Conceptualization of formal controls follows mainly three theoretical approaches: Agency Theory assumes uncertain environments for salespeople (Tremblay et al., 2003) and information costs that makes it difficult to monitor behaviors (Krafft, 1999), taking compensation policies as benchmark, and being process or behavioral controls operationalized as fixed compensation (where no risk is shared with the salesperson). Under output or outcome controls salesperson's retribution is at least partially based on the economic performance (Anderson and Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985; Gencturk and Aulakh, 1995). According to Transaction Cost Theory, management seeks the most efficient solution -either within the company, or outsourcing- to implement governance mechanisms to reduce potential salesperson opportunism (Mallin et al., 2010b). According to this, firm's vertical hierarchy represents process or behavioral control, while output or outcome control is exerted by the market forces that the salesperson has to deal with, bearing the risk and acting as an entrepreneur (Anderson and Oliver, 1987, Gencturk and Aulakh, 1995). This theory recommends behavior-based controls when outcomes are hardly measurable, or to retain valuable salespeople, or with so large salesforces that supervision becomes cost efficient (Krafft, 1999; Lapierre and Skelling, 2005). Organizational Theory considers management intervention and influence to characterize each control system, so that process and behavioral controls as based on personal vigilance, and output control as measurement of outcomes (Anderson and Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985). Cultural control is especially relevant in salesperson activity under this theory, due to the special and nature of the activities and tasks they have to perform: the organizational values guide salespeople through ambiguous situations (Lopez and McMillan-Capehart, 2009).

Based on Agency Theory, Joseph and Thevaranjan (1998) feature an analytical model where salesperson either expends effort in an internal dimension, coordinating the delivery schedule in activities that mainly reduce costs, where monitoring is relatively inexpensive; or in an external dimension, adding value by differentiating the product in the customer's mind, with the resulting increase in sales or profit, thus working outwardly with an infinite cost of monitoring. Based on two scenarios: a pure incentives world by one side, and monitoring the internal dimension, and incentives for the external dimension by another, the model suggests the optimal blend of incentives and monitoring considering costs and profits.

Control systems mirror three managerial orientations, indicating supervisor's assessment of each procedure (Kohli et al., 1998). Based on output or outcome control, with an end-results orientation, supervisors leave it up to salespeople to determine the strategies and efforts to achieve the targeted sales and market shares. Moreover, supervisors who specify, monitor, and give feedback about the activities that salespeople have to perform, follow an activity orientation. Finally, capability-oriented supervisors coach –rather than monitor– salespeople in order to enhance their skills and abilities, to perform sales tasks effectively, monitoring progress, and providing appropriate feedback regarding their capabilities.

The management of the control system includes two organizational levels. On one hand, senior management represented in the chief sales executive is responsible for the strategic part, indicating the type of system to be used, setting global goals and defining the way in which salespeople must be monitored, focusing on the overall results (Baldauf et al., 2000) in terms of turnover and profit of the sales unit. Furthermore the field sales managers monitor the daily performance and behavioral outcomes at the individual level, playing an essential role in executing the broad control guidelines at a tactical level (Baldauf et al., 2002).

All these classifications and conceptualizations have been used to support researchers in order to develop later related antecedents, results and mediators between control systems and other relevant variables from an academic or managerial point of view. In the next point of this study we describe the process of identification and screening of the articles.

Methodology

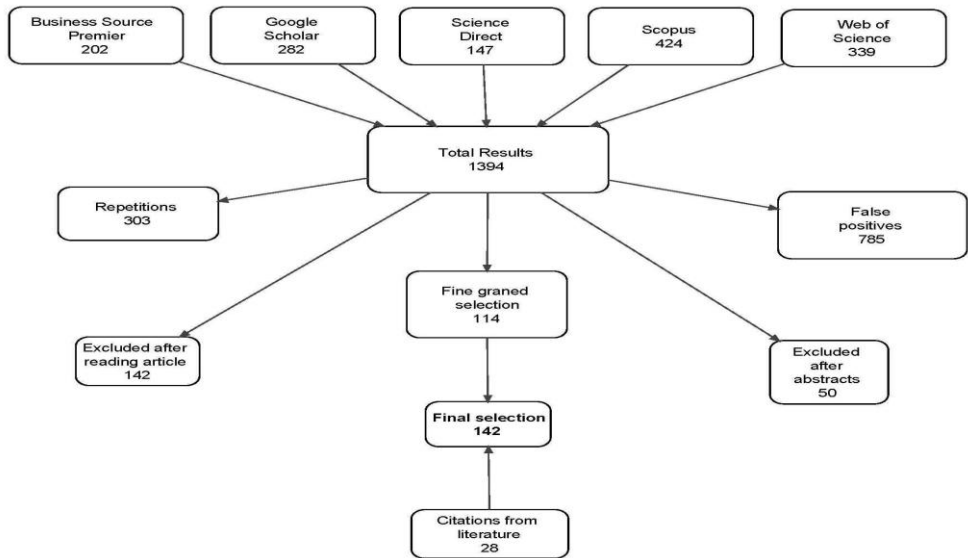
The selection of literature for this research has followed the systematic model of Medina-López et al. (2010) which starts with the definition of field of study and the selected period, followed by the selection of sources, the performance of the research, the screening of results and lastly the analysis of results.

This work is based on management and control systems of the sales forces, and we have taken the last thirty years (1985-2015) as research target. Initial articles on salesforce management are still relevant as theoretical background and some of them include empirical conclusions that may add value to the present study.

The search was performed systematically on the following databases: Business Source Premier (EBSCO), Science Direct, Scopus and Web of Science, using as keywords “Management Control” and Sale*, “Control System*” and “Sale*”, and “Output Control” and “Behavior Control”.

Title, abstract and keywords were taken as main search field, and we applied specific criteria in some cases to better screen the results: in Science Direct we limited the results to the “Business, Management and Accounting” field, in Business Source Premier the search was limited to refereed academic publications, and in Scopus we screened with the subject area of Social Sciences and Humanities, and excluded those with keywords different to our focus (inventory control, mathematical models, computer simulation, stochastic control systems, etc.). Finally we reviewed the 300 most relevant results of Google Scholar to complete the initial gathering of information. According to Baldauf et al. (2005) research in conference proceedings has been mainly published in abstract form and relevant research in working paper is not available, therefore we focused on peer-reviewed journals.

Figure 1
Results of each database and later screening



From the resulting 1394 references, 303 were deleted as repetitions and 785 were false positives not related with our topic. The reading from abstracts dropped another group of 50 studies and we lastly examined the content of the 256 remaining studies. The final list considered 114 articles focused on topics about management and control systems of the sales forces: types, theories related, antecedents, mediators, effects and consequences, under personal and organizational points of view. An additional amount of 28 relevant articles referenced by this literature was later included in our study. Almost all the 142 final references were published in the main journals about management, marketing and sales (table 1), being Journal of Personal Selling and Sales Management, Industrial Marketing Management, Journal of Marketing, Journal of the Academic Marketing Science, Journal of Business Research, and Journal of Marketing Research, the most active papers in this area.

Table 5
Journals that provided the selected articles and years of publishing

	<1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2010	>2014	Total
Journal of Personal Selling and Sales Management	1		2	2	10	3	4	22
Industrial Marketing Management			1	4	1	6	4	16
Journal of Marketing		2	4	5	1	1	1	14
Journal of the Academy of Marketing Science				1	4	4	3	12
Journal of Business Research				1	3	4	1	9
Journal of Business and Industrial Marketing					1	5	2	8
Journal of Marketing Research	2	1	1	1		1	2	8
European Journal of Marketing			1	2	1	2		6
International Journal of Research in Marketing				1		3	1	5
The Journal of Marketing Management				1	1			2
Journal of World Business					1		2	3
International Business Review					1	1		2
Journal of International Marketing					2			2
Marketing Letters				1		1		2
Marketing Management					1	1		2
Marketing Science	1			1				2
The Journal of Product Innovation Management				1		1		2
Others	1		3	4	4	8	5	25
Total	5	3	12	25	31	41	25	142

Analysis of results: Direct effects of control systems on performance

In this chapter, the relationships found in the literature between the control systems, the salesperson performance and the sales unit effectiveness are introduced. Definitions on each construct and contingent aspects from the empirical investigations are illustrated correspondingly.

This analysis starts with the salesperson performance and the results of the control systems on its two components: the behavioral and the outcome performance. We will then describe the relationships found in the literature between, either the control systems, or the salesperson performance, and the sales organization performance.

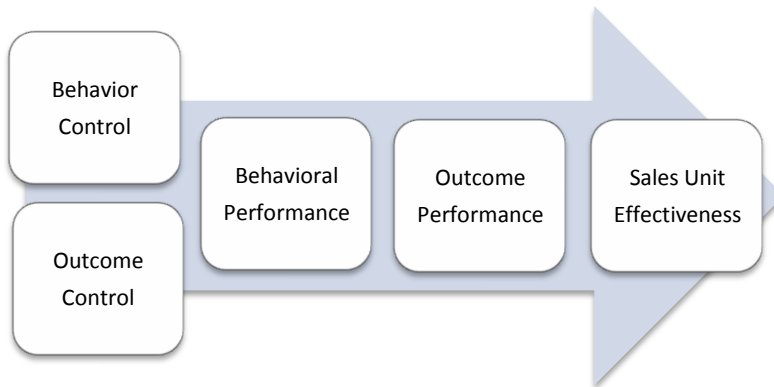
Effects on salesperson performance

Performance is an evaluation of activities (behaviors) and accomplishments (outcomes) of employees (Anderson and Oliver, 1987; Cravens et al., 2006) or organizations. Most studies distinguish between the performance of the sales organization or sales organization effectiveness and the salesperson performance, which is further subdivided into behavioral performance and outcome performance (Babakus et al., 1996; Barker, 1999; Cravens et al., 1993; Jaworski and Kohli, 1991). The difference between these two constructs stems from the idea that the individual performance has to be limited to factors under the control of the salesperson, while organizational effectiveness depends on many situational factors including salesperson performance (Piercy et al., 1999).

Salesperson performance includes the evaluation of the behaviors and the outcomes as a result of the individual sales activity. The significance of its evaluation is based on the need of information for effective control in two respects: decisions on rewards and punishments according to salesperson's outcomes, and the monitoring and coaching in order to improve performance (Cravens et al., 1993; Piercy et al., 1998). Singh and Koshi (2010) summarize the groups of variables related to sales performance in cognitive (declarative knowledge and procedural knowledge), personality (autonomy, self-determination, involvement, emotional stability, and agreeableness), situational (buyer-salesperson similarity and information needs of the buyer),

communication-related (skills in adaptive communication and closing the sales), based on attribution-theory (how people interpret events and how this relates to thinking and behaving), behavioral (cooperating, use of technical knowledge, controlling expenses, creating and maintaining good will, information providing, sales presentations, dealing with customers, and time and territory management), and customer orientation.

Figure 2
Empirical path from salesforce controls to sales unit effectiveness



Behavioral performance

Behavioral performance is an assessment of salesperson's activities and strategies when executing their job responsibilities including adaptive selling, sales presentations, sales planning, sales support, price negotiations, and involvement in team-based selling efforts (Anderson and Oliver, 1987; Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1998; Piercy et al., 2007). This performance also contains a component of non-selling activity, such as providing information and controlling expenses (Cravens et al., 1993). So that five dimensions of salesforce performance are identified: using technical knowledge, providing information, controlling expenses, making sales presentations, and achieving sales objectives (Behrman and Perreault, 1982). Aulakh and Gencturk (2000) identify two sets of behavioral control effects in an international environment: the first includes perceptions of agent compliance (the reception the agent gives to the principal's policies and

programs) and flexibility, and the second is relationship flexibility, as the willingness to adjust to changing circumstances.

Behavior-based control and behavior performance is one of the most frequently proven entailments in salesforce management literature. We find support to this link in the field sales managers' sample of Babakus et al. (1996) and Grant and Cravens (1996) studies from Australian marketers; the British-based researches of Piercy et al. (1998 and, 1999); the works of Baldauf et al. (2001a, 2001b, and, 2002) in Austria the United Kingdom, and Australia; the multicultural study in Austria, Bahrain, Greece, India, Israel, Malaysia, Nigeria, Saudi Arabia, and the United Kingdom by Cravens et al. (2006); and the analyzes of Spanish industrial sector from Verano-Tacoronte and Melián-González (2008), and Küster and Canales (2011) considering fixed salary as a main indicator of a behavioral-based control system. Moreover, two British studies from sales managers of diverse British industrial and consumer products from Piercy et al. (2009 and, 2012) relate sales manager behavior-based control level together with behavior-based competences, with salesperson behavior performance.

Fang et al. (2005b) found a weaker effect of activity control and capability control on behavior performance when goal difficulty is high (except for activity control in the American sample), and when goal specificity is high (except for capability control in the American sample), as well as a stronger effect when goal participation is high for the Chinese group. According to Cravens et al. (2004) sales management high control system is more effective on behavior and output performance than the other three control combinations (bureaucratic, low, and clan); while Piercy et al. (2004) found evidence of this relationship in the Greek sample of their study, but not for the Indian and Malaysian.

Theodosiou and Katsikea (2007) considered that higher levels of salespeople and sales manager behavioral performance, were related to sales manager capabilities and behavioral strategies, as well as behavior-based control levels in an export environment. However these same scholars together with Morgan (Theodosiou, Katsikea and Morgan, 2007) did not support the relationship between the extent of behavior-based control and the behavioral performance in a study based on surveys from British sales executives.

Outcome performance

The results attributed to salesperson's activity represent the outcome performance, which include: sales volume, market share, and new accounts, as well as customer satisfaction and profitability (Piercy et al., 1998). Customer -orientation (Joshi and Randall, 2001; Schwepker and Good, 2005) or relationship -selling (Guenzi, 2003) foster long-term customer satisfaction, -increasing the firm's long-term profitability-, rather than short-term results. When sales managers set goals and punishments/rewards in outcome control systems, they must assess a balance between short and long-term outcomes. Furthermore, these results may be affected by factors different than salesperson behavioral performance, such as market potential, competitive intensity, workload and product-market scope (Baldauf et al., 2001), which explains that over time behavioral performance is gaining more importance when evaluating global individual performance, at the expense of outcome performance. An empirical research in Canada with first-level sales managers, concluded that higher-performing salesforces possess characteristics that are typically associated with behavior-based control rather than those with outcome-based control (Barker, 1999). Given that outcome performance may be substantially attributable to behavioral performance, the literature on salesforce management eventually integrates the both constructs into "salesperson performance" (Grant et al., 2001).

Jaworski and Kohli (1991) found behavioral performance together with positive output feedback and output role clarity as antecedents of outcome performance. Cravens et al. (1993) research based on chief sales executives exposed that the achievement of important sales outcomes may be linked with controlling the behaviors of salespeople. Similar results emerged from empirical investigations in Australia (Babakus et al., 1996, Grant and Cravens, 1996, Grant and Cravens, 1999) with industrial and consumer markets. This relationship was also supported in the United Kingdom (Piercy et al., 1999), in both Austria and the United Kingdom (Baldauf et al., 2001a) , and again in Austria and Australia (Baldauf et al., 2002). Likewise Theodosiou and Katsikea (2007) evidenced that export sales manager behavioral performance as antecedent of export sales manager outcome performance.

As previously stated, behavioral control affects positively behavioral performance and thus in turn to outcome performance. Some literature relates both: behavior and outcome controls directly to outcome performance. The

former include Cravens et al. (1993), Grant and Cravens (1996), Piercy et al. (1998), Baldauf et al. (2001a), and Verano-Tacoronte and Melián-González (2008); while Fang et al. (2005) proposed that the impact of outcome control on outcome performance is only significant under moderately difficult performance goals. Evans et al. (2007) after a research on American salespeople from diverse sectors, concluded that salesperson perceived influence of output controls positively affects a salesperson's outcome performance. Aulakh and Gencturk (2000) analysing managers of international operations with agents in foreign markets propose a direct effect of output control on agent's economic performance in this environment.

Reserach in developing countries from Piercy et al. (2004a) unveiled that outcomes are highest when there is effective interaction between behavior and compensation control, so that behavior control has better consequences when combined with high incentive pay. However these same authors in a second article (Piercy et al., 2004b) find no apparent effect either in behavior or in outcome performance from incentive pay exclusively.

Individual performance

A final group of studies show direct effects of control systems to individual performance as a generic construct, such as Barker (1999)'s research on first-level sales managers selected from the largest Canadian companies, that evidenced that higher-performing agents are more likely under behavior-based rather than under outcome-based control systems. Moreover, Piercy et al. (2012) identified that higher sales manager levels of behavior control enhance salesperson performance as a direct result, so that appropriate competencies and abilities of field sales managers improve customer relationships, driven by superior salesperson performance. In a similar way, Flaherty et al. (2014) connect the deviation from the optimal control profile with a negative influence on individual sales performance, and proposed that managers must be prepared to tailor control to individual characteristics. It will depend on past sales experience, market characteristics and additional strategic considerations. Finally, Holmes and Srivastava (2002) designed a straightforward model linking working smart (adaptive selling, developing knowledge in selling situations) and working hard (amount of effort devoted) to the individual performance. The empirical work on the automobile retailing sector evidenced positive effects of both constructs on sales performance.

Interestingly, Slater and Olson (2000) followed Miles et al. (1978) strategy types: prospectors (continuously seek to locate and exploit new product and market opportunities), defenders (attempt to seal off a portion of the total market to create a stable set of products and customers), and analyzers (occupy an intermediate position between the two extremes by combining the strengths of both the prospector and defender). These authors put forward that prospectors achieve superior performance when utilizing moderate supervisory control, and with outcome-based control systems.

Sales unit / sales organization effectiveness

Sales organization effectiveness is defined as a summary of organizational outcomes for the entire sales organization, or for subsets, such as specific regions, districts, territories, or customer groups (Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1999). Sales volume, market share, profit contribution, customer satisfaction and return on assets are typical bases to measure this term. An empirical study with Austrian field sales managers concluded that sales territory design, particular salesperson characteristics (e.g. intrinsic and recognition motivation, sales support orientation, and customer orientation), and a high behavioral performance (e.g. technical knowledge, adaptive selling, teamwork, sales presentation, sales planning, and sales support), or a high outcome performance are antecedents of upper organizational effectiveness (Baldauf and Cravens, 1999). A similar study with Australian sales managers, considered behavioral performance and sales territory design, together with salesperson organizational commitment, as antecedents of sales organization effectiveness (Grant and Cravens, 1999).

Contribution of behavioral control on sales unit or sales organization as a direct effect is sustained by Cravens et al. (1993) who referred to financial dimension and customer satisfaction; Baldauf and Cravens (1998); Grant and Cravens (1999); Baldauf et al. (2001a); Piercy et al. (2004); Cravens et al. (2006); and Verano-Tacaronte and Melián-González (2008). Moreover outcome performance as an antecedent of sales organization effectiveness was proposed by Babakus et al. (1996); Bello and Gilliland (1997) in a study that focuses on American exporting firms; Piercy et al. (1999); Baldauf et al. (2001b); Baldauf et al. (2002); and Piercy et al. (2009).

The study of Lambe et al. (2009) in the pharmaceutical sector found a positive association between team self-managing behaviors (sales performance, sales

activities and selling skills) with selling team performance. Baldauf and Cravens (1998) evidenced higher levels of sales unit effectiveness in Austrian organizations whose salespeople display high behavioral or high outcome performance. Similarly, research of Spanish field sales managers (Küster and Canales, 2008) proposed that behaviour control, salesperson professionalism, behaviour performance and outcome performance, have a positive and significant impact on salesforce effectiveness, treated as salesforce efficacy and supervisor satisfaction.

Menguc and Barker's (2004) work on sales managers and executives of Canadian firms concluded that the level of incentive pay –as an outcome-based control tool- results in lower financial performance outcomes (sales volume, profitability) when sales volatility is high, or the level of complexity of customer's purchase decisions increases, or the level of monitoring is high.

Finally Piercy et al. (2001) in research with salespeople from a publisher of directories in the U.K. and in the U.S.A., focused on team differences, using sales manager gender as a benchmark: although several positive behavioral effects from teams led by female managers were evidenced (higher intrinsic motivation, job involvement, job satisfaction and organizational commitment, yet lower role conflict, and propensity to leave) lower team's performance levels were perceived by salespeople. However, in a subsequent study of these authors (Piercy et al., 2004) with field sales managers from industrial and consumer products and services, found a higher performance both by salespeople as by sales unit, when teams are led by female managers.

Conclusions and managerial implications

We find general agreement with the scholars about that behavior-based controls aligned more the salesperson with the long term interests of the company, and that the outcome-based controls may be more effective in the short term but may lose customer orientation. In most of today's markets, competition intensity and reducing costs is increasing, so customer satisfaction is a key factor for a company to continue maintaining its market shares without having to resort to reductions in product prices as main sales pitch. Oliver and Anderson (1995) state that salespeople under behavior-based controls work smarter, while those under outcome-based work faster.

Another widespread evidence is that the path between control systems and individual outcome performance flows through behavioral performance (Baldauf et al., 2001a). This implies that salespeople with highest outcome standards are those with the best technical knowledge, provide the customer with the better and earliest information, and make the best sales presentations, so that managers expect salespeople to perform well on both dimensions of performance (Babakus et al., 1996).

Behavior-based control with behavioral performance is the most frequent evidenced connection between control systems and individual performance. Sales managers may consider to increasing the level of this type of control for achieving a higher performance. Coaching and working with salespeople in order to develop selling skills and relationship strategies, seem to perform better than commanding, criticizing, and dominating (Baldauf et al., 2001a; Barker, 1999; Grant and Cravens, 1996). Specific managerial activities with strongest link to effectiveness are: (1) to encourage salespeople to increase sales and rewarding them for their achievements; (2) actively participate in training salespeople on the job; (3) regularly spend time coaching salespeople and help them to develop their potential; and (4) discuss performance evaluations with salespeople (Baldauf and Cravens, 1998). Managers, in most effective teams, act more as coaches or communicators, rather than looking for results (Küster and Canales, 2008). So time and resources should be invested in training and developing sales manager's competences to drive superior salesperson performance (Piercy et al., 2009).

High levels of behavior and outcome control simultaneously (high control system) are associated with favourable salesperson consequences regarding job satisfaction, role ambiguity, role conflict, turnover intentions, and organizational commitment (Cravens et al., 2004). Hybrid systems with elements from outcome- and behavior-based, are the most common choice between firms. Onyemah and Anderson (2009) highlight the convenience that all the elements co-align, sharing the same degree of behavior and outcome components, so that these elements become mutually reinforcing. The decision regarding the point along the continuum falls on the chief sales executive. So good levels of communication between senior management and field sales managers are required for adequate daily monitoring, evaluation and direction of the salesforce.

An effective combination of behavior control and compensation control is another relevant managerial decision. Piercy et al. (2004) propose high incentive pay with high behavior control as the most effective, while Küster and Canales (2011) state that the security of fixed salary plus the motivational variable part fully develops salesperson's abilities generating better outcomes for the salesperson and the company. Cultural differences between countries – especially uncertainty avoidance- will determinate different results in terms of individual and team performance, of the combinations of fixed and variable compensation.

Executive decisions regarding sales unit managers' training appears to have an impact on the final result as well. Manager's training and career development should be an executive priority (Grant and Cravens, 1999), in ways that enhance managers' skills in behavioral control (directing, evaluating and rewarding) beyond their classical selling and outcome control skills (Piercy et al., 1999).

Studies about sales management in export activities or a global environment have concluded that salespeople control should be customized to each specific culture in order to achieve the highest performance. Under an outcome-based system, a part of the risk is shared with the salesperson, which might lead to negative individual consequences in a high risk-avoidance culture, while behavior-based (process) control builds salesperson trust in high power distance cultures (Atuahene-Gima and Li, 2006). The complexities of personal selling in overseas activity make behavior control a more difficult and less common tool for export companies (Katsikea et al., 2007) especially in psychologically distant markets, where executives should familiarize with market conditions, and exploit the opportunities offered by information technology (Theodosiou and Katsikea, 2007).

Professional control (team self-managing behaviors) has been found as a positive antecedent of sales unit (team) performance (Lambe et al., 2009), and it appears to be an unknown or underused tool for organizations.

Summary of research directions

A final objective of this review is to synthesize the various proposals that have been doing the scholars on future research directions during this period. This will allow not only to have a clear idea about the areas recommended for further progress, but also to assess repetition and validity of the proposals in each group.

The main areas of research propositions found in the literature about this topic, contain the following: firstly the impact of the different variables and activities on the control systems and the performance levels (Aulakh and Gencturk, 2000; Babakus et al., 1996; Cravens et al., 1993; Piercy et al., 2004 and, 2012). Baldauf et al., 2002 found interesting future research on environmental, organizational and managerial variables that may affect the control strategy; Piercy et al. (1998) requested to clarify the congruities and incongruities of the different aspects of control and their relationship with sales organization effectiveness; Baldauf et al. (2001) and Piercy et al. (1999) focused on the convenience to investigate the behavior-based control extent that lead to higher individual or organizational performance; Cravens et al. (2004) referred to the causal links between high control and its consequences; Küster and Canales (2008) proposed the study of links between output control on performance and company effectiveness;

Regarding the methodologies, Oliver and Anderson (1995) proposed the use of diverse samples and operationalizations, while other authors suggested the studies at different levels. These can include external people, salesperson, sales manager, sales executive, or dyads between them (Baldauf et al., 2001b; Barker, 1999; Piercy et al., 2004a; Küster and Canales, 2008 and, 2011; Lambe et al., 2009; Piercy et al., 2009; Theodosiou and Katsikea, 2007).

In another hand, most studies on salesforce management are cross-sectional. Therefore longitudinal studies are often requested (Aherne et al., 2007; Atuahene-Gima and Li, 2006; Aulakh and Gencturk, 2000; Baldauf et al., 2002; Babakus et al., 1999; Bello and Gilliland, 1997; Challagalla and Shervani, 1996 and, 1997; Darmon and Martin, 2010 and, 2011; Homburg et al., 2014; Jones et al., 2005; Joshi and Randall, 2001; Katsikea et al., 2005, 2007 and, 2011; Krafft, 1999; LeMeunier et al., 2007; Lo et al., 2011; Menguc and Barker, 2005; Miao and Evans, 2013 and, 2014; Murphi and Li, 2012;

Onyemah, 2008; Onyemah and Anderson, 2009; Panagopoulos and Avlonitis, 2010; Pappas and Flaherty, 2008; Piercy et al., 2001, 2003, 2009, 2011 and, 2012; Ramaswami et al., 1997; Sarin et al., 2012; Verano-Tacoronte and Melián-González, 2007).

The need to deepen in the measures of the level control system or performance has been highlighted by Piercy et al. (1999), who suggested the research on supervisor ratings, self ratings, and sales unit output measures; Barker (1999) proposed to refine the measure of outcome performance, and Fang et al. (2005) the sales performance in general; Slater and Olson (2000) prompted studies about several control variables like average transaction size, number of products handled, number of customers and sales force structure; and Verano-Tacoronte and Melián-González (2008) propounded research on measuring the levels of behavior and output control in hybrid systems.

Finally investigations on multisectorial, multicultural and multinational sales environment issues have been frequently suggested by sales control scholars, as may be the case of studies to verify if the results across one country could be transposed to others (Baldauf et al., 2001a; Barker, 1999; Flaherty et al., 2014; Katsikea et al., 2007; Küster and Canales, 2011), or the analysis of different combinations of behavior and compensation control in different developing countries (Piercy et al., 2004).

Other important constructs widely researched in this area, act as mediators between the control systems and salesperson and sales unit performances, and should be a matter of a particular updated literature review. Such constructs, among others are: satisfaction with territory design (Babakus et al., 1996; Baldauf et al., 2001; Cravens et al., 2006; Grant and Cravens, 1996; and Piercy et al., 2004), organizational commitment (Avlonitis and Panagopoulos, 2007; Grant and Cravens, 1996; Pettijohn et al., 2001; Piercy et al., 1998; and Piercy et al., 2011) interpersonal identification (Ahearne et al., 2013); motivation and attitudes (Theodisiou and Katsikea, 2007), organizational citizenship behavior (Piercy et al., 2006), transformational leadership (Panagopoulos and Dimitriadis, 2009); intrinsic and extrinsic motivation (Miao et al., 2007) and role ambiguity, clarity, and conflict (Challagalla and Shervani, 1997; and Miao and Evans, 2013).

5. Clustering the Mediators Between the Sales Control Systems and the Sales Performance Using the AMO Model: A Narrative Systematic Literature Review

Inés Küster, Juan Antonio Marín-García, Alejandro Benet-Zepf.

En proceso de revisión, en *Industrial Marketing Management* (ISSN: 0019-8501)

Abstract

Objective: To identify all types of sales force control systems in the academic literature, and to cluster the mediators between these controls and the performances, according to the AMO model (abilities, motivations, and opportunities), analysing how each of these three groups of mediators are influenced by control systems, and how they impact on the sales performance, using a systematic literature review.

Data Sources: Scientific papers published during the last 32 years, using as databases: Business Source Premier (EBSCO), Science Direct, Scopus, Web of Science, and Google Scholar.

Study Selection: Business, Management and Social Sciences were taken as selection fields. False positives identification, exclusions after reading the abstracts, and after reading the whole article, was performed by the authors by consensus. 114 articles of the initial selection of non-repeated references, together with 28 additional citations integrated the final selection.

Contributions: A new framework based on a grouping of mediators between the control systems and the performances, into abilities, motivations and capabilities is proposed. As academic result, the review highlights that all three groups from the AMO model evidence positive impacts on sales performance when a behavioral control system (mostly from the capability part) is in use, by enhancing salesperson's skills, motivation, and organizational conditions and support, fostering as a result, a salesperson relational approach and a customer orientation, which generate the best outcomes in the long term. These findings suggest as a managerial contribution, that coaching and leading -rather than commanding- to be a more

appropriate control attitude, especially when the salesperson is younger or unexperienced.

Keywords: sales control systems, sales management, AMO model, behavior control, output control

Introduction

Sales control systems are tools used by managers to ensure efficiency by preventing opportunistic behavior, and are the organization's procedures for monitoring, directing, evaluating and compensating its employees (Anderson and Oliver, 1987; Cravens et al., 1991), oriented to the attainment of the organizational objectives (Auh and Menguc, 2007; Challagalla and Shervani, 1996; Grant and Cravens, 1996; Jaworski et al. 1993). Salesforce represents the largest part of marketing personnel and budget in many firms (Cravens et al., 1993; Piercy, 2006), especially in the industrial sector (Krafft, 1999; Robertson and Anderson, 1993), justifying the importance of control on sales activities as a means to improve organizational effectiveness and customer satisfaction. Salesperson performance has been related with the sales organization effectiveness, so understanding what drives sales performance is becoming an essential sales management assignment (Grant and Cravens, 1996).

Baldauf et al.'s (2005) examination of the state of knowledge concerning sales management control strategies updated the main findings, as well as the antecedents and consequences of control systems to date, and placed a research agenda with three main issues: (1) conceptualization of sales management control, (2) antecedents of sales management control strategy, and (3) effect of control systems on salesperson (characteristics and performance) and organizational effectiveness. Previous research on sales management identified inconsistent results trying to demonstrate linear relationships between system controls and performances: Cravens et al., (2004) highlighted better performances using high-control systems, while Jaworski et al., (1993) found no differences under different control patterns, which suggests a complex multidimensional linkage, resulting from a large amount of mediators between the control systems and the performances (individual, group and organizational), which have been identified and studied by scholars during the last three decades.

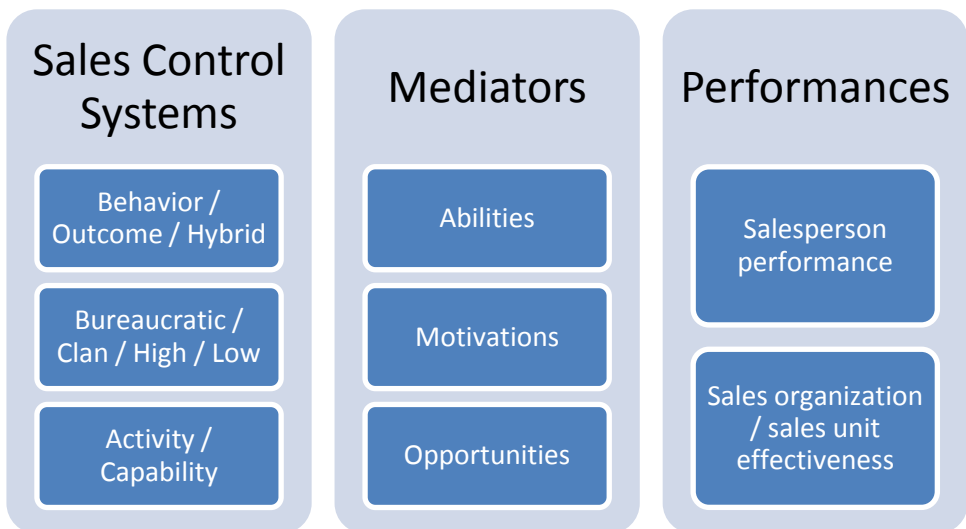
The authors' review on sales management control systems (2017) found general agreement on scholars, that behavior-based controls align the salesperson with the long term interests of the company, while outcome-based controls may be more effective in the short term, but may lose customer orientation and customer satisfaction, which are key factors for a company to continue maintaining its market shares and profits. Another widespread evidence is that a high behavioral performance results in a high individual outcome performance, which implies that salespeople with highest outcome standards are those with the best technical knowledge, provide the customer with the better and earliest information, and make the best sales presentations, so that managers expect salespeople to perform well on both dimensions of performance (Babakus et al., 1996).

The large amount of suppliers in most industrial products has made strategic marketing managers to be aware of the importance of relationship marketing. Customer orientation has become the kingpin to increase long-term value, and the expansion of the customer base, and transactional relationships are ceasing to be practice in use for dominant firms (Bradford et al., 2010). Behavior control emphasizes long-term orientation (Madhani, 2015) and results in higher behavioral performance and consequently relationship marketing, while output (outcome) control focuses on short-term results and transactional relationships, and is not widely accepted as an antecedent of outcome performance, especially in the long run. According to this new paradigm, scholars pursued to identify variables that may have a positive effect on customer satisfaction, taking as a starting point sales control systems, and its direct results identified in each of the performances (behavioral, outcome, unit sales, organizational).

Sales activity research presents added challenges regarding studies of any other business area: on the one hand we have the complexity related to the human factor and its variability in terms of motivations and behaviors, but additionally the multidimensionality of the sales activity (tasks in the office and as boundary spanner, knowledge and suitability of the product and the relationship with the customer, etc.) leads to a wide analysis of elements mediating the control system and the results. A deeper knowledge of the mediators between the control systems and the performances will describe the underlying basis that determines the suitability of each control system in each particular situation (Lusch and Jaworski, 1991).

The AMO framework has been in use for the past 15 years to explain to what extent each of the HRM practices can affect performance, by considering three basic categories: (1) human attributes relevant to perform the sales activity (abilities), (2) factors affecting the will to engage in positive behaviors and attitudes (motivations), and (3) all sets of circumstances that make it possible to participate successfully (opportunities). Figure 1 illustrates the extended framework proposed, that integrates the AMO grouping as a mediator variable, with its antecedent (sales control system) and the sales performances. This proposal is based on the assertion that the impact of each sales managerial system on the variables included in each of the three categories, will be homogeneous, so that instead of assessing each variable's impact on performance, it may be used the mediator category (abilities, motivations or capabilities) as a reference in studies about sales management. Although we found just one side call to the AMO system in our review on sales control systems (Wang et al., 2012), studies from other organizational areas analysing entailments between human resources practices and employee performance, covering different industry sectors, and management styles (Boselie, 2010; Choi, 2014; Marin-Garcia, 2013), have taken this framework as a basis for understanding the “black-box”, that is, the mechanisms of how control systems impact on the reaching of objectives.

Figure 3
Sales Control Systems / Sales Performances Framework



Most studies on mediators between control systems and performances have been developed in isolation from one another, not paying much attention to the interactive effects between one mediator and the others (Miao and Evans, 2014). A deeper understanding of how these mediators are influenced by control systems, and how they affect to each other, should be a major issue for sales management research in the coming years. Accordingly, this literature review intends to deepen the knowledge related with sales force management and its consequences, by clustering the mediators between the sales control systems and the sales unit / salesperson performance (outcome and behavioral), using the AMO framework as a grouping approach. This will be an attempt to describe patterns for each of the three groups, and to try to reach a better understanding of the linkages between the sales control system and the performance. In this sense, the paper attempts to clarify inconsistencies found when specific single control systems have resulted in different results in previous empirical research. The conceptual development and the description of the methodology in the literature selection follow this introduction. Subsequently the results will be discussed, concluding with the managerial implications and future research directions.

Conceptual development

Sales control systems.

Salespeople Control frameworks are based on three management approaches:

(1) Organizational Theory suggests that control can be accomplished through two strategies, depending on how the outcomes can be measurable and the tasks are well known and programmable: performance evaluation (behavior or control based), and social control, where members understand and have internalized the organizational goals.

(2) Agency focuses on contracts between a principal (sales manager in this context) and one agent (salesperson) to whom decision-making is delegated, and considers exchanges based in either agent's performance outcomes or behavior, determining variable or fixed compensation respectively (Anderson and Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985; Gencturk and Aulakh, 1995; Krafft, 1999;

Lapierre and Skelling, 2005; Mallin and DelVecchio, 2008; Ouchi, 1979; Stathakopoulos, 1966).

(3) Transaction Cost Theory proposes the question “make versus buy” for the management, seeking the most efficient solution to implement governance mechanisms to reduce salesperson opportunistic behavior (Mallin et al., 2010b; Stathakopoulos, 1996; Tremblay et al., 2003). All three frameworks are complementary and can be found simultaneously in the different salesforce control systems.

Building upon these paradigms, scholars have suggested several typologies about sales control systems. This literature review focuses on the following:

- a) Behavior-based, outcome-based and hybrid systems.

Behavior-based control emphasizes the monitoring, directing, evaluating and rewarding the behaviors of salespeople (the firm assumes risk to gain control), with an orientation to fixed-salary compensation, to direct and control salesperson job inputs, such as personal qualities, activities, or sales strategies. Performance evaluation is more subjective because the manager must decide if and to what degree, inputs generate outputs (Anderson and Oliver, 1987; Cravens et al., 1993; Oliver and Anderson, 1994). Common tools used under this system include frequent group meeting, feedback and coaching from managers, training programs, incentive programs, scheduling and territory management, in an effort to guide salespeople in carrying out their tasks (Bingham and Quigley, 1994; Panagopoulos and Avlonitis, 2008). The effective implementation of behavior-based control requires selecting salespeople who commit to the sales organization, the willingness to cooperate with managers and peers, and to function as team members, as well as devoting attention to salesperson and sales manager training on behavior areas such as product knowledge, selling skills, sales planning and sales support (Piercy et al., 1998). Although behavior-based systems result in a higher behavioral performance (Babakus et al., 1996; Cravens et al., 1993), two main weaknesses have been suggested under such controls: (1) a high level of management surveillance implies high monitoring costs, that eventually might exceed the control system's marginal gain; and (2) the monitorization may lead to standardization of tasks and as a result, reduce the level of sales force discretion (Menguc and Barker, 2004).

Outcome-based controls focuses on end results and outcomes achieved (Anderson and Oliver, 1987). Salespeople are essentially left alone with minimal monitoring and the supervisory style is “hands off”, being compensated in proportion to their measurable results, so that the evaluation system tends to be linked to a few objectively measurable indicators and has a lower salary component and avoiding costs of close personal supervision (Challagalla and Shervani, 1997; Robertson and Anderson, 1993). This system emphasizes participative decision-making and increases the discretion of salespeople in achieving the desired outcomes (Menguc and Barker, 2004). Unlike the paternalistic approach of behavior control system, outcome control is administered with an incentivized remuneration plan, where risk is shifted from the firm to the salesperson (Oliver and Anderson, 1994). This system is considered as “the path of least resistance”, but seems to force salespeople to pursue immediate returns, which might harm a long-term organizational strategic orientation (Anderson and Oliver, 1987; Baldauf et al., 2002). Accordingly, the design of outcome systems represents the challenge of assuring the alignment of salespeople and organizational goals.

Outcome and behavior control have been located as the extremes of a continuum with various hybrid levels where management may elect to position its strategy. The continuum idea implies that it exists a gradual increase of one control system component and simultaneously a gradual decrease of the other. The prevailing description of hybrid systems in sales organizations comprises the use of elements of both system types (Oliver and Anderson, 1994; Quigley and Bingham, 1999). In it, it may exist one particular point of the continuum with either combinations of high levels of outcome and behavior control systems, or low levels of both systems, representing the same place in the continuum. Darmon and Martin (2011) claim the inaccuracy of such description, becoming one limitation of existing conceptual frameworks: salesforce control systems fail to characterize the total size and content of the control tool kit over some extended period.

- b) Bureaucratic system, clan system, high-control system, and low-control system:

This typology suggested by Jaworski et al. (1993) contents four control systems based on the extent of reliance on formal (high and low) and informal (high and low) controls. Consequently, bureaucratic systems, with high levels of formal control but low informal controls, contain management-initiated,

written controls, with professional and cultural control mechanisms operating in a secondary role. A clan system represents the reverse situation with low formal control, relying exclusively on professional and cultural controls. When both formal and informal controls apply largely, personnel are expected to follow company's procedures, as well as a collegial work environment and the norms and values of the organization. Lastly, in low control systems, organizations have not implemented neither the formal nor the informal systems.

c) Activity and capability control, as different behavior control types:

Challagalla and Shervani (1996) separate behavior control into two different parts: (1) activity control, which refers to the specification of the tasks a person is expected to perform on a regular basis, the monitoring of actual behavior, and the administering of rewards and punishments according to the performance of specified activities; and (2) capability control, which emphasizes the development of individual skills and abilities (e.g., presentation, negotiation, interpersonal communication, planning, and others), setting goals and monitoring the levels of these skills and abilities, providing guidance (coaching) for improvement. Further research evidenced that activity and capability control have differential and even opposite effects (Miao et al., 2007) and should be treated separately, not as a global construct (Miao and Evans, 2012).

Sales performance

An effective control based on a good information in order to facilitate decision making to improve organizational results, determine sales team performance as a central issue in sales management (Piercy et al., 1998). Salesperson performance and contextual factors including the market potential or the level of competition, and corporate factors as the capacitation of the management, are the main drivers of organizational effectiveness (Cravens et al., 1991). Sales control literature considers salesperson performance as a separate construct from sales unit / organization performance: the former comprises behavioral and outcome performances and is a set of individual outcomes, while the later includes outcomes either from a sales unit or from a sales organization.

a) Salesperson performance.

Salesperson performance can be measured focusing on objective measures (outcomes), by sales managers' evaluations on various tasks and attitudes (behaviors), or using salesperson self-evaluations, taking as benchmark other salespeople at the unit (Holmes and Srivastava, 2002). Zallocco et al. (2009) proposed two new approaches to salesperson performance: the effectiveness/efficiency, and the internal/external orientation (Table 1). Effectiveness comprises measurable outcomes, and skill-based behaviors and capabilities, while efficiency is the ratio of selling output to selling inputs, emphasizing on selling activity behaviors. Alternatively, intra-organizational features used for measuring the performance represent the internal-orientation, whilst the external-orientation pays attention to market-based measurements.

Table 6
Salesperson performance measures

	Effectiveness (selling outcomes)	Efficiency (selling activities)
Internally oriented (selling skill, capabilities)	Competences:	Productivity
	- Technical knowledge	Profitability of sales
	- Presentation skills	Gross margin
	- Communication skills	Time management
	- Listening skills	Cash flow and account management
	- Supervisory skills	Number of calls
	- Teamwork	Number of presentations
	Quota attainment	Time spent in territory
	Sales volume	
	Sales behavior	
Externally oriented (marketplace metrics)	Mix change (upgrading)	
	Channel feedback/satisfaction	Closing ratio
	Customer feedback/satisfaction	To number of calls
	Competitive understanding	To number of presentations
	New accounts introduced to product	Sales penetration per account
	Number of customers	
	Level of interaction with customers	
	Performance relative to opportunities	
Customers' success/goal attainment		

Source: Zallocco et al. (2009)

The traditional performance evaluation based on sales results has been shifting, as sales strategies increasingly rely on team-oriented selling and building long-term relationships (Piercy et al., 1998). Salespeople performance is a major

driver of sales organization performance (Cravens et al., 1991), and entails an assessment of salesperson behavior based on its contribution to organizational objectives (Babakus et al., 1996). Salesperson performance is conceptualized to include behavior and outcome components:

Behavioral performance (or in-role behavioral performance) consists of an evaluation of the various activities and strategies salespeople engage in when executing their job responsibilities (Babakus et al., 1996), including adaptive selling, teamwork, sales presentations, sales planning, and sales support activities (Piercy et al., 1998), while the outcome performance are the results of salespeople's activities, that can be largely attributed to them. Traditional measures include sales, market share, new accounts, and customer satisfaction (Grant and Cravens, 1996), and management will place quotas and objectives to adjust outcomes, considering factors affecting outcomes (e.g., market potential, intensity of competition, brand image) that are not controllable by salespeople (Baldauf et al., 2001). Interestingly Piercy and Lane (2005) highlight the shift from traditional focus on outcome performance as the main indicator of effectiveness, to a situation that requires the development of closer customer relationships and the implementation of a value-based strategy, where salesperson behavior performance appears to have a higher influence on long-term achievements.

b) Sales organization / unit effectiveness.

Sales organization effectiveness is defined as an evaluation of overall organizational results, generated by a sales organization during some specific time frame (Baldauf and Cravens, 1999). Turnover, profits, ROA, and the levels of customer satisfaction are major indicators to measure this construct (Babakus et al., 1996). The salesperson and his/her variables is a partial contributor, and other environmental and organizational variables affect this group outcomes, accordingly salesforce performance should take in account only what falls under the salesperson's control (Barker, 1999; Verano-Tacoronte and Melián-González, 2008).

The AMO model

Literature on human resources management suggests the existence of major mechanisms that shape employee characteristics that influence performance by affecting: (1) the ability to perform, which includes the knowledge, skills, and

abilities; (2) the motivation, which comprises the areas of compensation and incentives, that influence employees' attitudes by affecting their motivation, commitment, and satisfaction; and (3) the opportunity to perform, or how the involvement and job design may reduce turnover and absenteeism (Appelbaum et al., 2000; Katou and Budhwar, 2010).

The AMO framework in a sales management environment focuses on the salesperson and the sales organizational performances, resulting from the different HR practices (control systems): behavioral, outcome, activity, capability, bureaucratic, clan, high and low. Using one or another system may influence differently on each of the mediators of this framework, considered either abilities, motivations or opportunities, and lately on the sales performance, as described in figure 1. Deviations related with employees subjective perceptions about HR management practices may imply different mediating values and as a result, different performance levels (Marin-Garcia and Tomas, 2016; Vermeeren, 2010), making it difficult to find linear results on the scholar's studies.

Methodology

This work has reviewed studies on management and control systems of the sales forces, published over the last thirty-one years (1985-2015). Initial articles on sales management appear still relevant as theoretical background: Churchill et al.'s (1985) and Anderson and Oliver's (1987) meta-analyses gather all previous relevant knowledge to date regarding sales control systems, and propose the main constructs from the generally accepted framework for sales control systems to date. A total of five references from 1985 or before have been later added, in order to complete the conceptual development.

The search was performed using as keyword formula: "Management Control" and Sale*, or "Control System*" and "Sale*", or "Output Control" and "Behavior Control", on the following engines: Web of Science, Scopus, Science Direct, and Business Source Premier (EBSCO).

Titles, abstracts and keywords were used for the initial selection and a group specific criteria were used to screen the results. For example, in Business Source Premier, the research was limited to refereed academic articles. In

Science Direct, the registers were restricted to the “Business, Management and Accounting” field. In addition, we limited in Scopus the field to Social Sciences and Humanities, and excluded those with keywords that may not match our topic (inventories, mathematical models, computers, stochastic systems, etc.). Finally, we incorporate the 300 first registers of Google Scholar to conclude the initial collection of literature. Following Baldauf et al.’s (2005) criterion, we focused on peer-reviewed journals, because relevant conference proceedings’ is often not available in working papers.

Figure 4
Results of each database and later screening

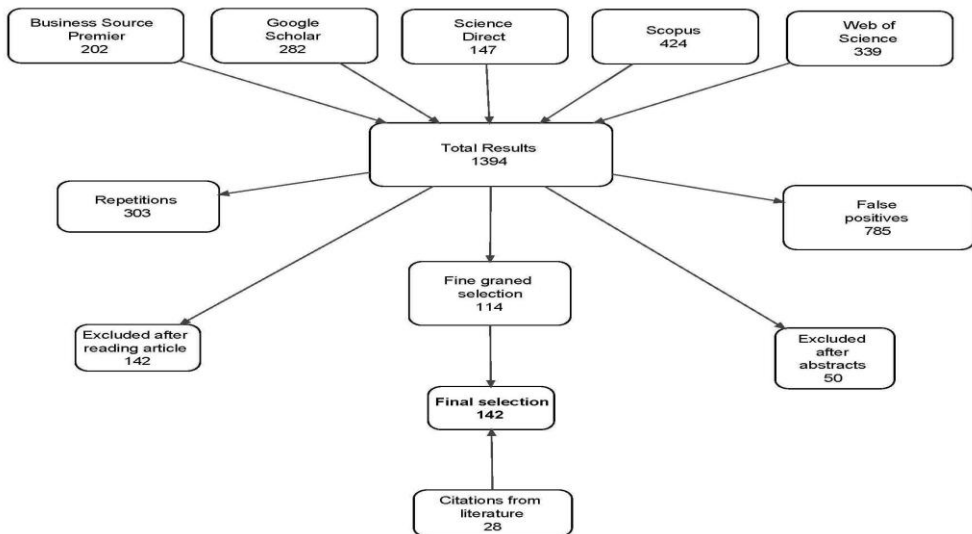


Figure 2 represents the selection breakdown: starting from the initial 1394 articles, 303 were dropped as repetitions and 785 were not connected with our topic (false positives) according to one author. The study from abstracts performed by the three authors excluded another group of 50 results, and finally the reading of the remaining group eliminated 142 works. The final selection included 114 studies, focused on topics about sales management and sales teams control systems: theories, systems, mediators, relationships and consequences. Once this articles’ research was performed, another 28 studies cited by these scholars was incorporated to the group. As described in table 2, the final group of 142 references emerges from top management, sales and marketing papers.

Table 7
Journals that provided the selected articles and years of publishing

	<1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2010	>2014	Total
Journal of Personal Selling and Sales Management	1		2	2	10	3	4	22
Industrial Marketing Management			1	4	1	6	4	16
Journal of Marketing		2	4	5	1	1	1	14
Journal of the Academy of Marketing Science				1	4	4	3	12
Journal of Business Research				1	3	4	1	9
Journal of Business and Industrial Marketing					1	5	2	8
Journal of Marketing Research	2	1	1	1		1	2	8
European Journal of Marketing			1	2	1	2		6
International Journal of Research in Marketing				1		3	1	5
The Journal of Marketing Management				1	1			2
Journal of World Business					1		2	3
International Business Review					1	1		2
Journal of International Marketing					2			2
Marketing Letters				1		1		2
Marketing Management					1	1		2
Marketing Science	1			1				2
The Journal of Product Innovation Management				1		1		2
Others	1		3	4	4	8	5	25
Total	5	3	12	25	31	41	25	142

The codification process has been started by one of the authors by creating a database with the following fields for each of the 142 articles selected: year – author – title – journal – introductory ideas and framework – sample – type of salesforce – unit of analysis – selection criteria – type of market – research instrument – type of control system – variables (mediators) – results – managerial implications – future research. The field of introductory ideas collected all the definitions of the mediators used in table 3. All three authors met later to verify the contents and to integrate similar constructs (i.e. role stress, job tension, and job related tension; or organizational commitment, and affective commitment) in order to minimize the variables of the system. Later, we expanded a conceptual map in order to visualize the mediators between the control systems and the performances and its possible integration into larger categories (AMO). Variables either not affected by sales control systems or not influencing performances according to the literature, as well as those acting just as moderators – but not mediators- were excluded of the study.

Analysis and results

Mediators between control systems and sales performance.

Table 3 summarizes each of the AMO model components’ definitions and discusses some relevant issues that may complete its meaning as mediators in a sales context:

Table 8
Mediators definitions and/or comments

Consistency of control system elements	Typical inconsistency patterns that combine behavioral and outcome elements, representing models of management with different kinds of adverse effects on sales performance: (1) the “ever-present manager”, (2) the “black hole” with unknowable evaluation criteria for the salesperson, and (3) the “sublime neglect” pattern, who relies on behavioral elements, but does not provide any coaching to salespeople, so improvement becomes harder for the salesperson (Anderson and Onyemah’s, 2009).
--	--

Customer relationship strategy	Includes the specific characteristics of motivation (both intrinsic and recognition) and the salesperson's orientation towards planning, sales support and the customer (Grant and Cravens, 1999).
Dysfunctional behaviors	Employee activities that further personal interests but are harmful to long-term organizational performance and come regarding outcomes in four forms: gaming, smoothing, focusing, and invalid reporting (Jaworski, 1988; Ramaswami, 1996).
Emotional exhaustion	Lack of vital energy that occurs in highly demanding people-oriented situations, such as boundary-spanning positions and is the first stage of the burnout process, followed by depersonalization, and diminished personal accomplishment (Babakus et al. 1999; Cravens et al., 2004).
Entrepreneurial orientation of the sales department	Seeking of innovative selling approaches and new business opportunities that constitute strategic advantages by differentiating from competitors (Spillecke and Brettel, 2013).
Extrinsic (recognition) motivation	Considers respect from supervisors and colleagues, and pursuit from compensation. Therefore, it includes two components: compensation seeking and recognition seeking (Cravens et al., 1993; Miao et al., 2007; Miao and Evans, 2014; Piercy et al., 1999).
Goal congruence	Extent of alignment between sales manager's and salesperson's goals (Mallin et al., 2010).
Goal difficulty	Degree to which the goals assigned by a supervisor are attainable (Fang et al., 2005).
Goal participation	Degree of involvement of salespeople in setting the goals (Fang et al., 2005).
Goal specificity	Extent to which the goals are clearly defined by a supervisor (Fang et al., 2005).

Idea transfer	Relates the diffusion of original ideas or knowledge from the salesperson to other persons in the organization, as well as the assimilation of organizational knowledge, and newly diffusion to others, as a process that improves the firm's product and additional service quality (Flaherty and Pappas, 2012).
Information asymmetry	Extent to which a subordinate has more information than the supervisor (Jaworski and MacInnis, 1989; Ramaswami et al., 1997).
Intrinsic motivation	Orientation to challenge and enjoyment when performing the job, which results in a sense of accomplishment, self-actualization, and self-worth (Mallin et al., 2010). Accordingly, this type of motivation includes two components: challenge seeking and task enjoyment (Miao et al., 2007).
Job satisfaction	Degree to which an employee is satisfied or happy with the job (Jaworski et al., 1993) including all characteristics of the job and its environment, which salespeople find rewarding, fulfilling and satisfying, or frustrating and unsatisfying (Grant et al., 2001).
Job tension / role stress / job related tension	Extent to which workers are bothered by work features, such as job evaluations and achievement of performance goals (Challagalla and Shervani, 1997; Lusch and Jaworski, 1991). Major stressors are: role ambiguity and role conflict.
Learning / performance orientation	A learning orientation implies a strong desire to improve and master the selling skills and abilities continually, while a performance orientation seeks obtaining extrinsic rewards from supervisors by a successful outcome, what indeed is likely to lead to short-term payoffs (Kohli et al., 1998).
Opportunistic behaviors	Involve withholding or distorting information, shrinking responsibilities, cheating, or other subtle forms of dishonest behaviors (Atuahene-Gima and Li, 2002).

Organizational citizenship behavior	Represents the voluntary commitment from individuals, embodied in discretionary activities or attitudes important for the effective and successful functioning of the organization, which are not related to the contractual tasks and therefore are not directly or explicitly rewarded in the organization's formal reward system (Piercy et al., 2004a and 2006).
Organizational commitment, or affective commitment	Strength of a salesperson's involvement and loyalty to the organization (Grant and Cravens, 1996), This construct was termed affective commitment by Joshi and Randall (2001) referring to the development of identification by the salesperson with the organization, and the feeling that his/her relationship with the organization is a "satisfying self-defining relationship".
Organizational customer orientation	Salesperson's perception of the extent to which the sales organization promotes and engages in activities aimed at providing quality services and satisfaction to the customer (Evans et al., 2007).
Problem solving	Salesperson's effort to understand the customer's goals and objectives, uncover their needs, and offer unique solutions to specific customer problems (Wang et al., 2012).
Risk aversion	Basically, refers in this study to income stability.
Role ambiguity	Occurs when an employee lacks salient information needed to effectively enact his or her role (Hartline and Ferrell, 1996).
Role conflict	Extent to which role expectations defined by managers are incongruent with the role orientation of the employee (Jaworski et al., 1993).
Sales innovativeness	Extent to which salespeople perceive an organization as demonstrating flexibility and willingness to accept new ways of problem solving with regard to the sales function (Evans et al., 2007).

Sales manager control competences	Refer to how well is control exercised by managers, comprising aspects as team leadership role, and the skill-set (coaching strategically, and diagnosing performance) appropriate to this role (Piercy et al., 2009; Piercy et al., 2012).
Sales orientation	Attempt to maximize short-term sales gains by stimulating demand for products (Wachner et al., 2009), rather than a long-term approach by generating satisfaction (customer orientation).
Sales supportiveness	Salespeople's perception that their organization cares for their well-being and appreciates their contributions (Evans et al., 2007).
Sales territory design	Territory boundaries (or allocating account responsibility), deciding the salesforce size, and allocation of selling effort across customers and prospects, products, geographical areas and other territory dimensions (Babakus et al., 1996; Grant and Cravens, 1996; Piercy et al., 1998; Piercy et al., 2004b), to provide each salesperson the work unit under his/her responsibility.
Salesperson satisfaction with supervisor	Extent to which salesperson positively evaluates managerial: (1) fairness, (2) praising for work well done, and (3) keeping of promises.
Salesperson supervisee trust	Salesperson's faith in the supervisor's benevolence and fairness (Atuahene-Gima and Li, 2002). Alternatively, managerial trust represents the reliance involving repeated exchanges, future obligations, and the belief that the salesperson will fulfill his/her obligations in the long run.
Task clarity	Extent to which salesperson is aware of what activities to perform, and how his performance will be measured (Joshi and Randall, 2001).
Transformational leadership	Salespeople's motivation to perform beyond their transactional agreements, to do more than expected by recognizing and satisfying their higher order needs (Panagopoulos and Dimitriadis, 2009).

Classification according to the AMO model dimensions.

The allocation from the mediators of our research to each dimension of AMO model, may cast different results depending on the different subjective assessments that could be used. In order to perform this process adequately, each of the authors has made a percentage of setting of each mediator, as an ability, motivation-related element, or as a facilitator factor, of the independent seller work of the above. While performing this allocation process, no differences in terms of allocation were found, and this sorting is presented in the table 4:

Table 9
Attribution of mediators to dimensions of the AMO model

<i>Construct</i>	<i>AB/MO/OP</i>
Consistency of control system elements	Opportunity
Customer relationship strategy	Motivation
Dysfunctional behaviors	Motivation
Emotional exhaustion	Motivation
Entrepreneurial orientation of the sales department	Opportunity
Extrinsic (recognition) motivation	Motivation
Goal congruence	Opportunity
Goal difficulty	Opportunity
Goal participation	Opportunity
Goal specificity	Opportunity
Idea transfer	Opportunity
Information asymmetry	Motivation
Intrinsic motivation	Motivation
Job satisfaction	Motivation
Job tension / role stress	Motivation
Learning / performance orientation	Ability
Opportunistic behaviors	Motivation
Organizational citizenship behavior	Motivation
Organizational commitment, or affective commitment	Motivation
Organizational customer orientation	Opportunity
Problem solving	Ability
Risk aversion	Opportunity

Role ambiguity	Motivation
Role conflict	Motivation
Sales innovativeness	Opportunity
Sales manager control competences	Ability
Sales orientation	Opportunity
Sales supportiveness	Opportunity
Sales territory design	Opportunity
Salesperson satisfaction with supervisor	Opportunity
Salesperson supervisee trust	Opportunity
Task clarity	Motivation
Transformational leadership	Opportunity

Mediators between the sales control systems and the performances:

According to the AMO framework, people that perform better have achieved the abilities (age, knowledge, education, etc.), the motivation (willingness to perform: personality, values, and expectations), and the work environment is adequate to develop such capabilities and motivation at the highest level (opportunities). The grouping proposed for the mediators is discussed next.

Abilities

Challagalla and Shervani's (1996) splitting of behavior control into activity and capability control, and highlighted the importance of managerial effort on granting salespeople the skills necessary that current's customer orientation requires. Wang et al. (2012) evidenced that combinations of activity and output control, and activity and capability control interact negatively on problem solving, while capability and output control interact positively to enhance problem solving. Additionally customer-directed problem solving positively affects customer relationship satisfaction, and the later affects customer share of wallet.

Similarly, Piercy et al. (2009) evidenced strong relationships between the sales manager behavior-based control level, the control competences of sales manager, the salesperson behavior performance, the salesperson outcome performance, and the sales unit effectiveness. Also, they found a mediating effect of control competences between sales manager behavior control and

salesperson behavior performance, likewise Kohli et al. (1998) between the three supervisory orientations (end-results, activity and capability), salespeople goal orientations (learning and performance), and salespeople's performance.

Following the widely accepted paradigm that, the greater the competition, the more effective is the relational approach, high skilled salespeople who solve customer's problems will serve better the interests of firms. Capability control –and more widely- behavioral control, enhance such salesperson's skills in order to establish trust with the buyer, by listening, communicating, and showing expertise about the product and how it brings value to the customer. In another hand, skills and abilities stay aside the outcome control, and managers do not focus on how the customer is approached.

Motivations

A large amount of studies have evidenced entailments between control systems and performances, mediated motivational constructs. This group starts with positive expressions, as intrinsic and extrinsic (recognition) motivation, organizational commitment, and job satisfaction, and conclude with factors that negatively affect the salesperson willingness to achieve a better performance, as role conflict, role ambiguity, and emotional exhaustion.

Baldauf et al. (2001) study with chief sales executives showed that behavior-based control results in higher levels of salesperson intrinsic and recognition motivation. Similar results were obtained researching field sales managers (Baldauf et al., 2002), where behavior control improved salespeople's job related characteristics (attitudes, intrinsic and recognition motivation, and capabilities), resulting in turn in a higher salesperson performance. Regarding the components of intrinsic and extrinsic motivation, Miao et al.'s (2007) investigation on American salespeople, evidenced different positive impacts among sales control systems (activity, capability and outcome), intrinsic and extrinsic components of motivation (challenge seeking, task enjoyment, recognition seeking, and compensation seeking), and the salesperson performances (behavioral and outcome. Sales strategy affects motivation as well, as shown by Mallin and Bolman-Pullins (2009), which stated that higher levels of customer relationship orientation increased salesperson intrinsic motivation.

Miao and Evans' (2012) proposed that the outcome-capability control combination is positively related to intrinsic motivation, while activity-capability control combination is negatively related to intrinsic motivation. In addition to this, the authors found no impact from intrinsic motivation on salesperson performance. However, it mitigates the negative effect of role ambiguity on salesperson performance. A later study of Miao and Evans (2014) evidenced that capability control and activity control have respectively augmentative and diminutive moderating effects on the positive effect of outcome control on task enjoyment (as a part of intrinsic motivation) and recognition seeking (as part of extrinsic motivation).

Job satisfaction appears as a motivational factor that increases with output and cultural controls, as presented by Mallin and Bolman-Pullins (2009) as well as with clan control, and especially high control system (Jaworski et al., 1993), which means that high levels of informal control result in higher job satisfaction. This result is in line with Cravens et al. (2004)'s results, that reveal higher levels of job satisfaction when a high management control was in use, followed in sequence by clan, bureaucratic, and low control systems. In addition, in line with those from Onyemah et al.'s study (2010), postulating that the more the sales force control is behavior-based, the higher is salespeople's satisfaction with their supervisor, job, and promotion possibilities.

Organizational commitment appeared on Anderson and Oliver's (1987) analysis, resulting from behavior-based management control systems. Salespeople, whose organizational commitment is high, also display relatively high behavior and outcome performances (Grant and Cravens, 1996; Piercy et al., 1998). Pettijohn et al. (2001) found higher levels of salesperson organizational commitment when an input evaluation system is in use. And Grant and Cravens (1999) proved for organizations using behavior-based sales management strategies, that salesforce organizational commitment is closely linked to sales unit effectiveness. These authors, in line with Low and Moncrief (2001), found a positive result from higher job satisfaction and lower role ambiguity on organizational commitment. Piercy et al. (2011), in an extensive study in seven countries, confirmed organizational commitment as antecedent of the sales unit effectiveness, and peculiarly, reciprocal effects may emerge, as salesperson performance was considered an antecedent of organizational commitment, considering that poorly performing salespeople tend to attribute their low performance to a lack of organizational support.

Organizational citizenship behavior appears as an interrelated and similar mediator to organizational commitment. Piercy et al.'s (2006) study evidenced an empirical path from sales manager behavior control to organizational citizenship behavior (direct but also mediated by perceived organizational support), and from there to in-role behavior performance, and similarly Piercy et al. (2012) research evidenced a positive path between sales manager control level, to sales manager organizational citizenship behavior, and to salesperson performance.

This significant amount of investigation (in different countries, industrial sectors, organizational levels, and research approaches) presents a common pattern about motivational factors, as mediators between the control systems and the performances. That is, capability control systems and customer relationship orientation impact positively on sales teams' motivation (challenge seeking, task enjoyment, organizational commitment, organizational citizenship behavior, recognition seeking, and compensation seeking), and the results are even better if combined with outcome control. In addition, these investigations discussed an apparent contradiction between the positive effect that generates a behavioral system (as a whole, including activity and capability) and the negative effect that activity control may cause on motivation (which applies to job satisfaction, intrinsic and extrinsic motivation). Sales managers monitoring of selling activity can effectively limit the salesperson's task enjoyment, and challenge and recognition seeking. However, a behavioral system also includes the capability control, and those managers who use the proper techniques and relational approach to monitor the salesperson's activity, and additionally enhance his/her knowledge and skills, might have the best results on motivation and consequently on the behavioral and outcome performances.

Beyond the internal and external inputs described previously, a group of constructs identified in this literature review that are discussed next, describe patterns that adversely affect the willingness to have a positive attitude for work, and consequently will be included in this category.

Challagalla and Shervani (1997) proposed that excessive focus on day-to-day tasks (activity and capability control) can increase job tension (or role stress, or role related tension) and it might mitigate by tying rewards to performance of these routine activities. Role conflict and role ambiguity are the major role

stressors, and they have been the subject of frequent research as mediators between sales control systems and performances (Agarwal, 1999; Avlonitis and Panagopoulos, 2007; Cravens et al., 2004; Jaworski et al., 1993; Joshi and Randall, 2001; Miao and Evans, 2012 and 2013; and Ramaswami, 2002). Role conflict arises when salesperson's task orientation does not fit with management's guidelines. According to the literature, formalization and process control generate a larger amount of ruling than in outcome control systems, where salespeople do not have as many limitations when performing their job, and the potential for conflict generation is lower. Similarly, firm's boundary spanners face complex and changing environments, which drive to situations of uncertainty about how they have to do their work when subjected to high levels of formalization. The limitation of their freedom to make decisions regarding their job can sometimes make it difficult to provide an adequate and rapid response to the demands of the customer. Therefore, the salesperson senses that following the rules may result in the detriment of the company, which generates a conflict –role ambiguity- between what the company regulates, and what the he/she considers that should be done. Due to these types of job stress, several negative effects may occur in the salesperson, as a lower motivation, less organizational commitment, less willingness to the effort, opportunistic behaviors, and others, that will result in lower behavioral and outcome performances.

The common patterns for most of this research regarding the sales control systems and the factors that negatively affect motivation, suggests that the higher the levels of ruling and monitoring are, the more likely is that the salesperson fails to perform adequately, overwhelmed by comparing the management's expectations, with the own capabilities, the market circumstances, and the firm's support. If additionally an outcome control is in use, this tension may increase if all the ruling and monitoring is perceived as an obstacle for achieving the quantitative results. At this point, it is likely to occur an opportunistic behavior shaped like either sharing inaccurate information about the market or the job performance, or shifting from a relational to a transactional customer approach. Alternatively, a capability control oriented to enhance the salesperson's skills, attitudes and knowledge, is likely to decrease the stressors because of higher levels of self-confidence, being even lower when capability control is combined with outcome control, by setting the seller clear quantitative targets that he/she is expected to achieve.

Opportunities

Opportunity dimension considers all tools, materials, leadership behavior, procedures, and working conditions, considered as organizational support, for launching the changes needed (Bainbridge, 2015; Ozcelik and Uyargil, 2015). In a sales force environment, several mediators between control systems and performances can be included in this category by matching this definition, but also for staying conceptually away from the two previous categories (abilities and motivations).

Literature presents organizational factors belonging to this group that are affected by sales controls. Evans et al.'s (2007) study concludes that process control results in higher organizational customer orientation, and output control increases sales supportiveness and sales innovativeness, as capability control enhances the three salesperson psychological climate perceptions: organizational customer orientation, sales supportiveness, and sales innovativeness.

Sales territory design has been widely studied as a mediator between the sales controls and the performances. Behavior-based control resulted in higher levels of satisfaction with the sales territory design and this satisfaction enhances sales organization effectiveness, and salesforce behavioral and outcome performance (Babakus et al., 1996; Baldauf and Cravens, 1999; Grant and Cravens, 1996; Grant et al., 2001; Piercy et al., 1998, 1999, 2004a, and 2004b).

Goal-setting has also been studied in the sales control framework, and appears as an opportunity according to Fang et al.'s (2005), moderating the relationship between sales control systems and performance. Schwepker and Good's (2005) study on sales managers found that a higher perceived goal (quota) difficulty increases the probability that sales managers let salespeople weaken their behavioral performance in favour of a quick sale, or even let them act unethically with the customer, in order to achieve the sales objectives.

Interestingly Anderson and Onyemah's (2009) cluster research on salespeople of high value industries evidenced that inconsistency of the control system elements is negatively related to salesperson performance, and Flaherty et al. (2014) evidenced that the fit of control strategy to individual, firm, and environmental variables has a positive effect on salesperson performance and salesperson championing.

Research proposed an impact of leadership and trust on several mediators of the sales control systems. Behavior based control was found as a positive antecedent of transformational leadership behaviors, and these with salesperson's job performance, satisfaction with supervisor and affective commitment (Panagopoulos and Dimitriadis, 2009). This means that managers operating in a behavior-based control –with greater emphasis in coaching and mentoring activities- will also engage in transformational leadership behaviors and the salespeople are energized to go beyond the commonly agreed behaviors and outcomes, enhancing their performances, as well as their commitment and satisfaction. Likewise, Spillecke and Brettel (2013) postulated that capability control positively affects sales department entrepreneurial orientation, and this in turn enhances firm performance and more intensely when competitive intensity is high. Atuahene-Gima and Li (2002) unveiled a partial positive relationship between process control and supervisee trust, and supervisee trust is likely to enhance sales performance when output control is high. These scholars (2006) pursued the subject in a second investigation on salespeople in new product selling, and found different effects of sales controls on supervisee trust. Process control increases supervisee trust, although trust will be weakened when the manager has a long-term orientation and when the manager adopts a participative supervision style, and trust will be strengthened with highly volatile environments, and when the salespeople have received intensive training for selling the new product. In another hand, output control has no significant effect on trust, except when the sales manager is long-term oriented, probably because this combination implies an inherent recognition that salespeople need time to achieve the required output performance. Additionally Pappas and Flaherty (2008) evidenced that supervisee trust on salesperson increases the involvement of the salesperson in strategic behaviors (e.g., suggesting new ideas, or encouraging peers to implement new strategic initiatives) resulting as well in a supervisor's perception of higher levels of salesperson's performance.

The study of Verano-Tacoronte and Melián-González (2008) on industrial selling firms highlighted the positive influence of behavior-based control on all facets of performance; especially, in environments of high uncertainty and when the sales force has relatively risk aversion. However when sales force risk aversion moderates, output control systems' may work better. Finally, Flaherty and Pappas (2012) evidenced that self-control has a positive effect on idea transfer, even higher with low levels of output control. In other hand,

professional control has a negative effect on idea transfer and is negatively amplified with high levels of output control. In addition, there is a positive relationship between sales professional's idea transfer and both selling performances (individual and organizational).

This review of opportunities reveals, that under behavior-based controls are achieved the highest levels of: (1) organizational customer orientation, (2) satisfaction with territory design (by both: the sales manager and the salesperson), (3) transformational leadership, and (4) supervisee trust. Additionally, studies that consider capability control separately, evidence positive results in the following opportunities: (1) organizational customer orientation, (2) sales innovativeness, (3) sales supportiveness, (4) transformational leadership, and (5) entrepreneurial orientation. Such results underline that the organizational processes and conditions related to the sales teams impact more positively on the salesperson performance and the organizational effectiveness, when the sales managers direct and control salesperson's activities and capabilities. This shows higher levels of involvement of the managers on their sales teams, developing affective and emotional concerns -at the salesperson's level- about the company's interests and competitiveness (Le Bon, 2006).

Organizational culture is another relevant issue in this dimension: after being diffused, workers replicate the values established by the company on their daily tasks, and in a context of sales teams, aspects such as customer orientation, trust, leadership, or innovation, relocate from a management practice to a customer relationship level, and generate different positive results by generating customer value.

Conclusions, managerial implications and further research

The multiple connections between the managerial policies, the AMO elements and the individual and groupal outcomes presented in this study, suggest a considerable number of professional inferences, and new paths for future investigations, that are presented next.

The first managerial issue is related with behavior-based control, that emphasizes coaching –working with the sales team in order to develop their

skills and relationship strategies- and leading, rather than commanding (Grant and Cravens, 1996; Piercy et al., 1998). Sales managers coaching time should preferably be devoted to employees who: (1) are younger, (2) have a lower confidence in the products to be sold, (3) lack of formal education, and (4) have values which do not completely fit with those of the organization (Onyemah, 2009). In such groups, attitudes and behaviors will be enhanced to a higher level. A large amount of scholars proposed behavior-based control systems – or high control systems- as producers of the strongest positive effects than the other control systems. However, some informal mechanisms should also manage to ensure high morale and group cohesiveness (Jaworski et al., 1993).

Secondly, sales teams achieve better results in teams where managers are more satisfied with the territory designs. Consequently, sales managers should evaluate the adequacy of each design, by determinating the satisfaction in the salesforce from regular feedback in meetings and reports. If satisfaction is low, the sales manager should assess if salesperson's perception is correct and act accordingly, either to redesign the territory, or to clarify misperceptions (Grant et al., 2001). Improving a faulty territory design may have a larger impact in sales results than other mediators, and this new design will influence positively on motivation, as better designs increase the salesperson's chances to perform well (Grant and Cravens, 1999). This implies that managers need to expand their skills in behavioral control and territory design, which traditionally have been secondary compared to selling habilities and outcome control skills (Piercy et al., 1999).

A third group of implications involves trust management: process and output controls impact in dysfunctional behaviors, and are moderated when salespeople are provided with training on task procedures, so that their knowledge of the transformation process is enhanced (Ramaswami, 1996). Information collected by managers with formal control systems is utilized to guide sales teams reward decisions and in turn, salespeople may provide discretionary information favourable to them and hide unfavourable information, accordingly having opportunistic behaviors (Ramaswami, 2002). Trust reduces the level of information asymmetry between a salesperson and his/her manager, which in turn reduce dysfunctional behaviors and increase performance (Ramaswami et al., 1997). Managers may enhance trust levels by the following procedures: (1) communicate clearly their expectations, (2) measure employee inputs and outputs accurately, (3) make unbiased evaluation

and reward decisions, (4) encourage salespeople to provide explanations for their performance, and (5) provide feedback to their sales teams. Another positive effect of managerial trust appears to be the salesperson involvement on strategic activities (presenting new ideas and initiatives, supplying strategic initiatives, summarizing and integrating strategic information), which are ordinarily reserved to upper and middle managers, and that consequently enhance of manager's perception of salesperson's performance (Pappas and Flaherty, 2008).

Capability control is the fourth managerial topic: minimizing role ambiguity and role conflict can contribute to reducing emotional exhaustion, which consequently will contribute to increase job satisfaction and commitment to the organization. Employee training that lower role ambiguity could reduce as a result opportunistic behaviors (Ramaswami, 2002) however, sometimes is advisable letting emotionally exhausted sales person to leave the team and replace him/her with someone who is more emotionally in tune with the organization (Babakus et al. 1999). Moreover, salesperson selling skills' positive effect on performance in a customer orientation environment justifies the role of coaching and training as a means to improve these capabilities. Training of junior salespeople or other groups with weaker selling skills, should focus on identifying needs, matching products to needs, and translating features to benefits, rather than in customer-orientation, which would be a better long-term investment, but will not succeed until the salesperson acquires the required capabilities (Wachner et al., 2009). Sales manager training to improve activity and capability control skills, as well as the thorough evaluation of salespeople organizational citizenship behavior, should be a focus for sales executives concerned with enhancing salesperson in-role performance. The reciprocity between observed organizational support, with organizational citizenship and organizational commitment, highlights the need for managers to increase the perception and actual existence of organizational support to the sales teams (Piercy et al., 2006).

Sales control systems should deploy in a complementary manner, in order not to lead to undercuts with each other. If a control system goal concurs with those of others, it is likely to decrease the the affective commitment and the task clarity, which likely will result in a lower performance and a lower customer orientation (Joshi and Randall, 2001). Based on Fang et al.'s study (2005), in a low-context country (U.S.) when end-outputs are the main concern of managers, higher levels of outcome control along with fairly demanding

specific goals seems to be the best option. When behavioral performance is the central subject, high rates of capability and activity control together with mild and nonspecific goals should be the choice. However, in a high-context culture (China), when managers seek end-results, an outcome control plus moderately hard, nonspecific objectives would be pertinent, while capability and activity control, with easy, generic goals, with high levels of participation should be adopted when behavioral performance is the priority of management.

As a last implication, managers who prefer activity control should assign useful and challenging activity goals, involving the salesperson in the process, in order to define the optimal level of hardness. If the goals are highly challenging, higher fixed salary is likely to increase the motivation. Since motivation and behavioral performance are not positively influenced by outcome control, managers should assess behavioral control as a means to enhance such enablers of long-term outcome performance (Miao et al., 2007). In view of their impact on salespeople behavioral performance, sales manager control competences play a major role on a market orientation corporate strategy. Best managers guide sales teams in delivering higher customer value, enhancing satisfaction and long-term sales, which justifies the importance of recruiting, promoting and training managers to display superior competences (Piercy et al., 2009).

Finally, the AMO grouping in a sales department context, suggests new challenges for scholars of this field. Most research on sales management is cross-sectional, which involves the analysis of one specific dyad of sales manager and salesperson, determined by concrete momentary circumstances. Nevertheless, studies about how the control system affects each mediator over time, would provide a more complete and accurate information. Therefore, longitudinal studies are frequently a means to use dynamic data that confirm the causal mechanisms proposed on each mediator requested (Aherne et al. 2007; Atuahene-Gima and Li 2006; Baldauf et al. 2002; Darmon and Martin 2011; Homburg et al. 2014; Jones et al. 2005; Joshi and Randall 2001; Katsikea et al. 2011; LeMeunier et al. 2007; Lo et al. 2011; Menguc and Barker 2005; Miao and Evans 2014; Murphi and Li 2012; Onyemah 2009; Onyemah and Anderson 2009; Panagopoulos and Avlonitis 2010; Pappas and Flaherty 2008; Piercy et al. 2012; Sarin et al. 2012; Verano-Tacoronte and Melián-González 2007).

Furthermore, Wright and Nishii (2007) suggested multi-level analysis between the different corporate levels (organizational, team and individual) as a means to overcome the limitations of a linear study between the management policies and the performances, even when mediating variables are included. Research on this framework applied to the salesforce management would clarify the mechanisms that generate the best performances, and should include how the sales general policies, the team management and the individual behavior and perceptions impact: (1) between them, (2) on the mediators described in this study, and (3) on the outcomes at each level (organizational, team and individual). Similarly, the influence of the company's strategy and objectives, on the sales organization (mediators and moderators) at the sales salesperson level may address to new evidences, to better explain how each type of control system might affect the salesperson and the sales organization performances.

6. Discusión general de los resultados

Teorías explicativas de los sistemas de control

Como paso previo al estudio sobre los efectos directos y mediados de los sistemas de dirección de vendedores sobre el resultado, consideramos necesario establecer una clasificación descriptiva sobre los distintos tipos de sistemas de control propuestos en la literatura, así como de los distintos tipos de resultados que se han presentado, agrupando los conceptos que bajo distintas definiciones, han sido considerados equivalentes y presentando las distintas teorías que fundamentan cada uno de los tipos de sistemas.

En este sentido, según la Teoría Organizacional, se considera por un lado, que el vendedor y la empresa pueden tener diferentes orientaciones en relación con sus objetivos y que con frecuencia la alineación de ambos tipos de objetivos va a ser posible y por otro, que el grado de supervisión en términos de monitorizar los comportamientos o los resultados, en ocasiones va a resultar difícil, de forma que a partir de una información escasa sobre los inputs y outputs de los vendedores, la dirección de ventas puede estar tomando decisiones erróneas. Por ejemplo, el jefe de ventas puede tener información sobre el número de llamadas o de visitas que los vendedores están realizando a los clientes, pero el hecho de desconocer el contenido de esos intercambios de comunicación, le limita a la hora de determinar si esa cantidad de llamadas o visitas es la adecuada, o si deberían realizarse más llamadas a más clientes, o más visitas a menos clientes, etc., de forma que no tendrá suficiente criterio para determinar qué comportamiento por parte del vendedor es el más adecuado para obtener los mejores resultados. De acuerdo con esta teoría, tendremos por tanto dos dimensiones que determinarán el tipo de control más adecuado para implementar como herramienta de control: por un lado, el nivel de conocimiento sobre todas las variables relacionadas con el proceso de venta por parte de la dirección y por otro, la capacidad de medir de forma precisa los resultados (tanto del tipo *salesperson behavior performance* como de *salesperson outcome performance*). A partir de aquí, podríamos encontrar cuatro situaciones según la valoración alta o baja de cada una de estas dos dimensiones: si tanto el nivel de conocimiento del proceso como la medición de resultados tienen valores altos, entonces la dirección podrá optar tanto por un *behavior control system*, como por un *outcome control system*; por otro lado si los resultados son mejor conocidos que el proceso, entonces la

monitorización de la actividad tendrá poco sentido y lo recomendable sería utilizar un *outcome control system*; contrariamente si se conoce bien el proceso pero menos los resultados, o para situaciones en las que los resultados no nos aportan una información relevante por ejemplo, por no responder a un patrón temporal (como es el caso del sector de la fabricación aeronáutica, en la que la actividad comercial realizada durante varios años se manifiesta en un único posible pedido de decenas o cientos de aviones vendidos a una determinada línea aérea), entonces un *behavior control system* daría en principio los mejores resultados; y por último, si no se dispone de información sobre los resultados, ni se tiene un conocimiento suficiente sobre la propia naturaleza de la actividad comercial, entonces solamente se podría utilizar como herramienta de control la propia socialización del vendedor, que realizaría su entorno laboral a base de transmitirle los valores y objetivos de la propia organización, intentando que el vendedor los asuma como propios (Anderson y Oliver, 1987; Ouchi, 1979).

La Teoría de la Agencia parte de la idea de que el supervisor y el agente (vendedor) tienen distintos intereses: por un lado, la empresa persigue maximizar sus márgenes de beneficio, al tiempo que el vendedor intenta aumentar sus niveles de renta. Partiendo de este punto, esta teoría intenta determinar el tipo de control que permita alinear al máximo los intereses ambas partes, intentando hacer que la actividad se oriente hacia lo que simultáneamente genera beneficio para la empresa y renta para el agente. Las variables que utiliza para determinar el mecanismo más adecuado según las circunstancias, son por un lado, el nivel de riesgo que se distribuye entre el principal y el agente y por otro, el coste que le supone a la empresa la supervisión y la obtención de información sobre la actividad y sus resultados. En este sentido, la dirección de ventas puede invertir recursos en conocer al detalle la actividad del vendedor, premiando los comportamientos considerados deseables y excusando al vendedor de posibles resultados escasos en términos de ventas o márgenes, atendiendo al hecho de que la actividad comercial se ha realizado según las directrices indicadas. Este caso supondría un *behavior control system* en el que la empresa estaría asumiendo todo el riesgo del proceso y el vendedor estaría recibiendo su compensación no tanto por realizar ventas, sino por cumplir con el comportamiento encomendado por la dirección. Alternativamente un *outcome control system* desplazaría el riesgo hacia el vendedor, dejándole las manos libres para tomar las decisiones que estime oportunas en relación con su actividad, con el consiguiente ahorro de recursos para su supervisión por parte de la dirección (Anderson y Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985; Gencturk y Aulakh, 1995; Krafft, 1999; Ouchi, 1979).

Finalmente, en base a la Teoría de los Costes de Transacción, las empresas deben determinar si les resulta más interesante utilizar estrictamente los criterios de mercado y de competencia –por tanto de menor coste– para organizar sus recursos y sus sistemas, o bien asumir el precio que les puede suponer utilizar un enfoque jerárquico, mediante el que sea la propia dirección la que establezca el modo en que los productos deben ser comercializados (Tremblay et al., 2003; Stathakopoulos, 1996), reduciendo de este modo posibles comportamientos oportunistas por parte del vendedor. La monitorización de la actividad comercial va a suponer un coste que la empresa siempre va a preferir no tener que asumir, sin embargo hay situaciones en las que no le va a resultar conveniente conceder total libertad a los vendedores: si por ejemplo existe un sistema retributivo basado en comisiones sobre la venta, entonces el enfoque comercial será principalmente transaccional, prestando menos atención a temas como la satisfacción del cliente y la fidelización a largo plazo, la venta de productos de mayor margen pero menor facturación, el esfuerzo por vender productos complejos o novedades que requieren más explicaciones y más visitas, el trabajo conjunto con la dirección comercial para el desarrollo de nuevos productos, la imagen de la empresa en el mercado, etc. De este modo, si la empresa finalmente prefiere asumir el menor coste y no utilizar la jerarquía en el departamento comercial, implantaría un *outcome control system* pudiendo únicamente utilizar la retribución como elemento de control de la actividad. Por otro lado, si prefiere ejercer cierto tipo de control sobre la comercialización, considerando una estrategia de diferenciación (contrariamente a la situación anterior que podría ser el resultado de una estrategia de liderazgo en costes) asumirá el coste correspondiente e implantará determinados sistemas de control del comportamiento de la fuerza de ventas.

Estas tres teorías no son excluyentes, sino que cada una de ellas explica una misma realidad desde tres puntos de vista. Dentro de su fundamentación, utilizan conceptos similares o complementarios, que nos hacen llegar a la conclusión de que los factores que determinan la utilización de un modelo u otro de control, están completamente relacionados. De este modo, hemos indicado que un *outcome control system* está fundamentado en la dificultad por conocer el detalle sobre la actividad diaria del vendedor según la Teoría Organizacional, en la traslación de riesgo y minorización de costes según la Teoría de la Agencia, y en la minorización de costes por parte de la Teoría de Costes de Transacción. Es decir, que existe un denominador común en las tres teorías: si el coste de la monitorización es elevado, entonces parecería más

adecuado no asumirlo, dejar que el vendedor tome sus propias decisiones, y simplemente retribuirle en base a su resultado. Análogamente si los resultados a corto plazo son menos importantes, y resulta conveniente supervisar de cerca al vendedor para estar seguro de que transmite los mensajes correctos a los clientes adecuados, sobre los productos más interesantes, evitando comportamientos oportunistas, asumiendo por tanto la empresa el riesgo y el coste, un *behavior control system* sería la respuesta que estarían planteando cada una de estas tres teorías.

Tipología de los sistemas de control de la fuerza de ventas

A la vista de los tres marcos conceptuales descritos y centrándonos exclusivamente en un entorno de fuerza de ventas, durante la segunda mitad de los años 80 se establecieron los principales modelos de sistemas de control. Posteriormente fueron complementados o matizados para explicar determinadas inconsistencias que aparecieron en estudios empíricos posteriores, pero son estos modelos los que esencialmente siguen estando vigentes hoy día. Las principales clasificaciones toman como referencia la variable controlada (comportamiento, actividad, capacitación, producto / resultado, o tipo de compensación), aunque también han sido utilizados el nivel de formalización (Jaworski, 1988; Jaworski y MacInnis, 1989) o combinaciones de la variable controlada con el nivel de formalización (Jaworski et al., 1993), según exponemos a continuación.

Tal como hemos adelantado con la Teoría de la Agencia, al emplear un *behavior control system* la empresa asume el riesgo, con el objetivo de tener el control, de forma que la dirección monitoriza las operaciones del vendedor (Anderson y Oliver, 1987) a través de los jefes de ventas, utilizando un sistema de retribución fija (Atuahene-Gima, 1997; Cravens et al., 1993). Este modelo manifiesta por tanto, niveles altos de supervisión e intervención en la actividad del vendedor, utilizando métodos de evaluación complejos y subjetivos, centrados en la actividad del vendedor (Oliver y Anderson, 1994). Como resultado de este tipo de control, aumenta la probabilidad de que los empleados tengan una visión de largo plazo y utilicen un enfoque relacional, no centrado en las ventas que podrían hacer hoy, sino en la fidelización del cliente a largo plazo (Atuahene-Gima, 1997, Baldauf et al., 2001). Las herramientas de dirección utilizadas habitualmente en este tipo de sistemas incluyen reuniones

de grupo, coaching por los jefes y directores, programas formativos, programas de incentivos y la gestión de la zona comercial (*territory design*). Por otro lado, las variables más empleadas para evaluar el desempeño en este tipo de sistemas, son de tipo cualitativo y están basadas en valoraciones subjetivas por parte de los jefes de ventas, incluyendo entre otras la actitud, el conocimiento del producto, la apariencia, la capacidad de planificar el trabajo (Jackson et al., 1995), la capacidad de adaptarse a las circunstancias particulares de cada venta (*adaptive selling*), el trabajo en equipo, la calidad de las presentaciones realizadas durante las reuniones con el cliente (*sales presentations*), y la gestión comercial de la venta (Grant y Cravens, 1996).

Por otro lado, al utilizar un *outcome control system* el riesgo se desplaza hacia el vendedor, teniendo lugar un sistema de tipo “laissez faire” (Anderson y Oliver, 1987; Basu et al., 1985; Oliver y Anderson, 1994, Stathakopoulos, 1996), que utiliza un sistema retributivo basado en el resultado (cantidades variables, comisiones, o incentivos), pudiendo generar una excesiva atención a los resultados a corto plazo, utilizando técnicas agresivas de venta y dejando de lado la fidelización del cliente. En este contexto existirá menos interacción entre la dirección de ventas y los equipos de vendedores y las herramientas de control serán los incentivos económicos y ocasionalmente las promociones o reconocimientos basados en el resultado (Bingham y Quigley, 1995) cuando se alcancen o superen los objetivos fijados, o bien las sanciones, castigos, advertencias o despidos, cuando no se alcancen las ventas, cuotas de mercado, nuevos clientes o incluso la satisfacción del cliente, si la empresa tiene métodos objetivos y fiables de poder medirla (Challagalla y Shervani, 1997; Grant y Cravens, 1996). El control del resultado fue formulado de forma similar por Jaworski (1993) con el término *output* (en lugar de *outcome*, utilizado por la mayoría de autores), como el sistema en el que se realizaba la fijación de valores para los indicadores del resultado, que son monitorizados y evaluados y a partir de los cuales, se tomaban las pautas positivas y negativas recientemente descritas. Según nuestra revisión de literatura, el contenido de ambos términos es completamente equivalente y de hecho las referencias a uno u otro término son indistintas por las investigaciones posteriores.

En algunos de los primeros trabajos sobre el control de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987, Oliver y Anderson, 1994) se entendió que los *behavior control systems* y *outcome control systems* puros, son modelos teóricos que rara vez se pueden encontrar en las empresas, debido al hecho de que es altamente improbable que un sistema de control contenga herramientas

sólamente de un tipo y nada del otro, o viceversa. Las situaciones habituales estarán basadas en modelos en los que se combinan elementos de un tipo y del otro, utilizando cierto grado de monitorización y supervisión de la actividad y la capacitación, con distintos niveles de retribución variable, basados en indicadores objetivos sobre las variables que de forma más directa afectan al resultado financiero (ventas, beneficio, o sus correspondientes crecimientos). Estos modelos fueron denominados sistemas híbridos de control, en los que existiría un continuo entre ambos extremos, pudiendo posicionarse la empresa en cualquier punto según los elementos que toma de un modelo y del otro, utilizándose indicadores como el nivel de involucración de la dirección dentro de las actividades diarias de venta, el nivel de subjetividad / objetividad a la hora de evaluar los comportamientos de los vendedores, o la proporción de salario / comisiones dentro del paquete retributivo (Oliver y Anderson, 1994; Oliver y Anderson, 1995).

Tal como adelantamos en la introducción de esta tesis, esta conceptualización inicial no fue ratificada por las investigaciones posteriores, ya que para cada punto del continuo, podrían existir distintos niveles de magnitud de cada uno de los dos tipos de control, manifestándose por tanto una estructura multidimensional: cada uno de los dos tipos de sistemas podría estar aportando en ese punto, una cantidad variable de elementos de control, con sus correspondientes magnitudes. De este modo podrían coexistir en un punto niveles altos, pero también niveles bajos de ambos tipos de control, y estas distintas situaciones de un mismo punto del continuo muy probablemente tendrían como resultado distintos valores, no sólo de *salesperson behavior performance*, o de *salesperson outcome performance*, sino también de todos los mediadores del sistema.

Adicionalmente a esta explicación sobre el posicionamiento a lo largo del continuo, hacemos alusión a los elementos utilizados en las escalas que los investigadores han utilizado para medir el tipo de control existente en cada caso. Tomando como referencia la de Panagopoulos y Avlonitis (2008), que fue desarrollada como una actualización de la de Babakus et al. (1996), siendo ambas las que han sido más utilizadas en las investigaciones empíricas, y en ellas se destacan trece elementos como determinantes del tipo de sistema de control, que se integran en los grupos de: monitorización, dirección, evaluación, y retribución o compensación.

Jaworski (1988) y Jaworski y MacInnis (1989) propusieron una clasificación que tomaba como punto de partida, no el propio mecanismo de control, sino el grado de formalización, de modo que por un lado, existirían los controles formales, que serían escritos, establecidos por la dirección y orientados a la consecución de los objetivos de marketing, mientras que por otro lado, los informales serían no escritos, normalmente los establecerían los propios empleados, y no estarían necesariamente relacionados con los objetivos de marketing de la empresa. Los controles formales incluirían las acciones previas a la actividad comercial del vendedor, como los criterios de selección y los programas de formación (*input control*), la supervisión orientada a conocer e influir en la actividad del vendedor (*process control*), y el establecimiento de objetivos comerciales, su seguimiento y su evaluación (*output control*); mientras que los informales comprenderían el autocontrol del trabajo basado en buena medida en la motivación (*self control*), la influencia que el equipo de trabajo ejerce sobre cada uno de los individuos (*social control*, o *professional control*), y el control resultante de las normas y valores que la propia organización ejerce sobre cada uno de sus miembros (*cultural control*).

La mayor parte de los trabajos relacionados con el control de la fuerza de ventas, se han centrado en el análisis y los efectos de los controles formales, lo que es debido en nuestra opinión, a que los controles informales tienen un impacto menor sobre la fuerza de ventas, en comparación con el existente en otros departamentos de la empresa. Consideramos por un lado, que a diferencia de otros puestos con un perfil más sedentario, el vendedor interactúa mucho menos con las personas y los mensajes de la empresa y en consecuencia la posibilidad de recibir la influencia normativa o de valores sobre él o ella será mucho menor, de forma que los controles social, profesional y cultural, tendrán en general un impacto menor sobre la fuerza de ventas. Por otro lado y en relación con esta tipología de controles formales, subrayamos que existe una completa equivalencia del concepto de *output control* con el *outcome control* o control del cometido y el resultado, propuesto por Anderson y Oliver (1987) y asumido posteriormente por el resto de investigadores, así como del *input control* y *process control* con el control del comportamiento (*behavior control system*), que posteriormente fue dividido en control de la actividad (*activity control*) y control de la capacitación (*capability control*) (Challagalla y Shervani, 1996), clasificación que ha sido comunmente aceptada por los autores a partir de ese momento, que supone unos conceptos esencialmente equivalentes a los propuestos por Jaworski y que desarrollamos a continuación.

Los estudios empíricos desarrollados con el objetivo de conocer las relaciones entre cada uno de los sistemas de control con los distintos tipos de resultados (*salesperson behavior performance*, *salesperson outcome performance*, *sales unit performance* y *sales organization effectiveness*) ofrecieron resultados no concluyentes (Cravens et al., 1993; Jaworski et al., 1993; Oliver y Anderson, 1994). A la vista de los distintos elementos utilizados en el control del comportamiento y con el objetivo de justificar estas diferencias, Challagalla y Shervani (1996) propusieron los dos tipos de control que hemos introducido anteriormente (*activity control system* y *capability control system*), y analizaron los efectos que cada uno de ellos produce en los resultados. Un *activity control system* monitoriza la actividad del vendedor y administra las recompensas o castigos en función de los elementos comportamentales, mientras que el *capability control system* supervisa el desarrollo de las habilidades y capacidades del vendedor, estableciendo objetivos sobre estas capacidades, aportando la formación necesaria e implantando incentivos positivos y negativos en base a los niveles adquiridos. Es por ello que las empresas que utilizan este tipo de control, suelen prestar mayor atención a la capacidad, formación inicial y formación continua de sus equipos comerciales, a partir de programas de prácticas, coaching y aprendizaje, con el objetivo de que cada uno de los vendedores desarrolle al máximo las habilidades más comunes del puesto, como la negociación, la comunicación interpersonal, o la presentación del producto (Challagalla y Shervani, 1997, Evans et al., 2007).

Queremos hacer finalmente referencia a un último tipo de control identificado en la literatura, que Piercy et al. (2004) definieron como control de la compensación (*compensation control*) y que estaría basado en las decisiones relativas a la proporción de retribución fija (o variable) dentro del paquete salarial del vendedor. Entendemos que uno de los principales elementos considerados para determinar qué tipo de control está implementando una empresa en el departamento comercial, es precisamente la política retributiva, de forma que al aumentar la proporción de variable, se estará trasladando el riesgo de la actividad hacia el equipo comercial y por tanto, se perderá legitimación para monitorizar el día a día de la actividad, convirtiéndose de hecho un *outcome control system*. Contrariamente si la retribución es mayoritariamente fija, la dirección comercial se preocupará de poner los medios para mantener niveles altos de actividad en los vendedores, con el objetivo de que no haya una relajación como resultado de la seguridad que genera tener un salario fijo, tal como hemos descrito para los *behavior control systems*. Por tanto consideraremos que este tipo de control contiene el principal

elemento de un *outcome control system* y que por tanto, en la práctica los efectos sobre los mediadores y los resultados serán equivalentes en ambos casos.

Efectos directos de los sistemas de control sobre los resultados

Encontrar una relación clara y contrastada entre un determinado sistema de control con un resultado (positivo o negativo) podría suponer una aportación científica del máximo nivel, ya que a partir de ese momento, las empresas sabrían que podrían aplicar esa estrategia concreta de recursos humanos de forma sistemática y generar ventajas competitivas respecto a aquellas que estuviesen utilizando otros sistemas. Estas prácticas comprenderían por un lado, las decisiones sobre recompensas o castigos a partir de la valoración de la dirección en cada caso y por otro, sobre los niveles de monitorización y coaching necesarios para mejorar los resultados (Cravens et al., 1993; Piercy et al., 1998).

A lo largo de la revisión literaria y tal como hemos adelantado en la introducción, hemos identificado básicamente cuatro tipos de resultados relacionados con el área de ventas: los provocados sobre el comportamiento de los vendedores (*salesperson behavior performance*), los que hacen referencia a niveles cuantitativos, objetivos y medibles con relativa facilidad, relacionados con el vendedor a nivel individual (*salesperson outcome performance*), los que afectan a la unidad de ventas en su conjunto y por tanto serán también cuantitativos, objetivos y medibles (*sales unit performance*), y finalmente aquellos que afectan a toda la organización y que por tanto suponen la valoración correspondiente a todas las unidades o equipos de ventas (*sales organization effectiveness*).

La *salesperson behavior performance* es definida como la valoración del conjunto de actividades y estrategias que los vendedores ejecutan al realizar su trabajo, e incluyen por un lado las de naturaleza comercial, como la adaptación a cada tipo de situación, las presentaciones durante las reuniones de venta con el cliente, la planificación de la venta, las actividades de soporte a la venta, las negociaciones con el cliente, y el compromiso y participación en las labores de equipo con el resto de vendedores y la jefatura de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1998; Piercy et al., 2007), y por otro,

las actividades no directamente relacionadas con la venta como la aportación de información para el sistema de información de marketing y el control de costes (Cravens et al., 1993). En los estudios relativos a la venta en un entorno global, se han propuesto dos variables adicionales pertenecientes a la *salesperson behavior performance*: la aceptación y asunción de las políticas de la dirección de ventas, y la flexibilidad y capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes (Aulakh y Gencturk, 2000).

Nuestra revisión ha identificado numerosos estudios en los que se evidencia al *behavior control system* como antecedente de la *salesperson behavior performance* en diferentes sectores industriales y distintos ámbitos geográficos con diferentes entornos culturales (Babakus et al., Baldauf et al., 2001a, 2001b y 2002; 1996; Cravens et al., 2006; Grant y Cravens, 1996; Kuster y Canales, 2011; Piercy et al., 1998 y 1999; Verano-Tacoronte y Melián-González, 2008). De igual modo, al desdoblarse el *behavior control system* en *activity control* y *capability control*, ambos han sido identificados como antecedentes de la *salesperson behavior performance* (Fang et al., 2005), lo que sugiere que este efecto positivo del control del comportamiento sobre los factores que hemos mencionado anteriormente (reuniones de venta con el cliente, planificación de la venta, actividades de soporte a la venta, negociaciones con el cliente, participación en las labores de equipo, etc.) estará provocado en parte, por la supervisión de los jefes de ventas y su influencia en la respuesta del vendedor - que deseará obtener la aprobación y evitar los castigos o valoraciones negativas-, pero también por los efectos positivos que la formación y el coaching generan en el vendedor, aumentando su solvencia en estos factores de comportamiento.

La *salesperson outcome performance* comprende los resultados cuantitativos de la actividad comercial que pueden ser atribuibles al vendedor, como el volumen de ventas, la cuota de mercado, la apertura de nuevos clientes, los márgenes de beneficio, y los niveles de fidelización y de satisfacción del cliente (Piercy et al., 1998). La medición de la satisfacción no es tan inmediata y sencilla como el resto de magnitudes, sin embargo se trata de una variable que está cada vez más presente en el análisis del resultado individual, al ir desplazando el enfoque relacional al enfoque de ventas, como respuesta de las empresas al creciente aumento de la competencia y la globalización de los mercados. En este sentido, la dirección de ventas puede evaluar periódicamente la satisfacción a través de contactos personales o telefónicos con clientes seleccionados, o bien mediante cuestionarios formalizados, con los que los

clientes otorgan una puntuación a cada uno de los aspectos principales sobre el cometido del vendedor (solución de problemas, frecuencia de visitas, información técnica o administrativa, cumplimiento de los compromisos, etc.) y la dirección puede obtener conclusiones fiables a partir de un conjunto significativo de clientes. Cuando la dirección establece objetivos –e incentivos en base a esos objetivos- utilizando un *outcome control system*, es recomendable que considere simultáneamente los de corto plazo y los de largo plazo, a fin de no generar actitudes estrictamente transaccionales en los vendedores, como respuesta a una elevada presión por las ventas del ejercicio actual. Adicionalmente estos objetivos pueden verse afectados por aspectos contextuales, como el potencial de mercado, el grado de intensidad de la competencia, o la carga de trabajo (Baldauf et al., 2001), factores que restarán objetividad al sistema y que con frecuencia plantearán la conveniencia de utilizar en su lugar un *behavior control system*.

La *salesperson behavior performance* ha sido identificada durante nuestra revisión bibliográfica como antecedente de la *salesperson outcome performance*, en diversos ámbitos geográficos y tipos de industrias (Babakus et al., 1996; Baldauf et al., 2001^a y 2002; Cravens et al., 1993; Grant y Cravens, 1996 y 1999; Piercy et al., 1999). Esto supone a efectos prácticos que aquellos vendedores que realizan mejor las actividades mencionadas en el punto anterior (negociación, actividades de soporte, presentaciones, información, participación con el equipo, etc.) serán también los que obtengan los resultados cuantitativos más favorables. Adicionalmente varios estudios ponen de manifiesto la aparición de un enfoque transaccional al implantar un *outcome control system* (Barker, 1999; Holmes y Srivastava, 2002), con la consiguiente minoración de la *salesperson behavior performance*, por lo que se generará un impacto más positivo utilizando un *behavior control system* sobre la *salesperson outcome performance*, que si se implanta un *outcome control system*. Sin embargo -y recuperando el razonamiento sobre la no linealidad del continuo *behavior control system / outcome control system*- un estudio realizado en países en vías de desarrollo (Piercy et al., 2004b) demostró que los mejores resultados se obtuvieron al combinar el control del comportamiento con un cierto nivel de control sobre la retribución, de forma que la influencia del *behavior control system* es óptima cuando se asocia a una elevada proporción de retribución variable, poniendo adicionalmente de manifiesto en esta misma investigación, que el efecto de incentivación por parte de la retribución por sí sola, no ejercía ningún efecto positivo ni en la *salesperson behavior performance* ni en la *salesperson outcome performance*.

Para concluir con el impacto a nivel individual, algunos autores han considerado los efectos de los sistemas de control sobre el vendedor (*Individual performance, o salesperson performance*) como un concepto integral, sin considerar la *behavior performance* y la *outcome performance* por separado. En estos estudios, se evidencia un mejor cometido en las fuerzas de ventas bajo un *behavior control system* que cuando se utiliza un *outcome control system* (Barker, 1999; Piercy et al., 2012) y se subraya el hecho de que los jefes de ventas más capacitados, son los que pueden hacer que sus equipos desarrollen las mejores relaciones con los clientes, señalando implícitamente lo que supondría de hecho un *capability control system*.

En relación con estos resultados colectivos, volvemos a encontrar los *behavior control system* como antecedentes positivos, tanto en lo referente a los resultados comerciales, los financieros o a la satisfacción del cliente (Baldauf y Cravens, 1998; Baldauf et al., 2001a; Cravens et al., 1993; Cravens et al., 2006; Grant y Cravens, 1999; Piercy et al., 2004; Verano-Tacaronte y Melián-González, 2008). También se evidencia una mayor *sales unit effectiveness* cuando existen, bien niveles altos de *salesperson outcome performance* (Babakus et al., 1996; Baldauf et al., 2001b; Baldauf et al., 2002; Bello y Gilliland, 1997; Piercy et al., 1999; Piercy et al., 2009), o combinaciones de niveles altos de *salesperson behavior performance* y *salesperson outcome performance* (Baldauf y Cravens, 1998; Küster y Canales, 2008), confirmando la relación predecible de que unos buenos resultados cuantitativos a nivel individual, serán posteriormente igualmente buenos a nivel de la organización.

Mediadores entre los sistemas de control y los resultados

La no uniformidad de los resultados a la hora de investigar las relaciones lineales entre los sistemas de control y sus consecuencias (Cravens et al., 2004; Jaworski et al., 1993), sugirió la existencia de un complejo sistema multidimensional de conexiones y variables afectadas, que fueron objeto de estudio en el área de dirección de ventas. Tal como indicamos previamente, la investigación de los factores que afectan a la actividad comercial, añade a la complejidad del factor humano, la multitud y diversidad de tareas y entornos de trabajo en los que se desenvuelve la actividad, lo que provoca la aparición de un gran número de variables mediadoras, cuyos mecanismos de activación y

efectos están en gran parte pendientes de estudio, y que podrán ayudar a responder a la pregunta que nos planteamos al principio de este estudio: ¿qué sistema de control de la fuerza de ventas es el que puede generar los mejores resultados?

Si consideramos que la dirección de ventas dispone de tres tipos de sistemas de control: *activity control system*, *outcome control system* y *capability control system*, y que más allá del concepto del continuo lineal entre dos extremos (*behavior / outcome*) propuesto por Oliver y Anderson (1994), para cada modelo directivo existirá la posibilidad de utilizar cada una de las herramientas directivas (informes de actividad, llamadas o reuniones, retribución fija o variable, coaching, formación, etc.) en mayor o menor grado, pudiendo cada una de ellas impactar de forma diferente en el cada una de las variables mediadoras que acabamos de describir, existirá en la práctica un número ilimitado de formas de presentarse un sistema de control, y un número ilimitado de grados en que cada uno de estos sistemas de control pueden afectar a las variables mediadoras. De este modo, podríamos tener por ejemplo un modelo directivo con un nivel bajo de monitorización de la actividad del vendedor, un nivel alto de retribución variable y una elevada dedicación por parte de la dirección al coaching y la formación, que generaría niveles altos de compromiso organizacional (compromiso afectivo) en el vendedor, al sentir éste que la organización le otorga libertad para organizar sus rutas y sus estrategias de venta, pero al mismo tiempo dedica tiempo y recursos a capacitarle con el objetivo de que llegue a ser más efectivo en su actividad y se genere una cifra elevada de ventas de la que se beneficiarán tanto la empresa como el propio vendedor. Si por otro lado eliminásemos el coaching y la formación, manteniendo una monitorización baja y una retribución variable, su compromiso organizacional disminuiría de forma significativa, al percibir el vendedor un menor nivel de compromiso por parte de la empresa, considerando que en lugar de invertir en algo que les beneficiaría a ambos, se limita a retribuir con una comisión o un variable en función de las ventas realizadas.

Tendremos por consiguiente, una estructura multidimensional en la que cualquier variación en alguna de las herramientas de todo el sistema de control, podrá afectar de forma diferente a los mediadores que acabamos de describir. Estas diferencias tendrán igualmente su repercusión en los resultados individuales y colectivos (*salesperson behavior performance*, *salesperson outcome performance*, *sales unit performance*, *sales organization effectiveness*) ya que por ejemplo y siguiendo el ejemplo anterior, un mayor

compromiso organizacional tendrá como resultado una mayor preocupación por parte del vendedor de la satisfacción del cliente y por tanto, mejorará los resultados de la empresa en el largo plazo, especialmente si se trata de productos de consumo frecuente. Por el contrario, si disminuye el grado de compromiso y la actitud del vendedor se vuelve completamente transaccional, centrandose sus esfuerzos en la maximización de las ventas a corto plazo, aparecerá como resultado una generación de niveles retributivos superiores, que quizá impliquen un resultado positivo para la empresa a corto plazo, pero que pueden convertirse en negativos en el medio y largo plazo si se ignora la satisfacción del cliente y no se aplica –al menos en parte- un enfoque relacional.

El análisis gráfico que desarrollamos para ilustrar las conexiones identificadas en la revisión literaria entre los sistemas de control, los mediadores y los resultados, ya nos hizo considerar la conveniencia de intentar realizar algún tipo de agrupamiento que nos facilitase conclusiones generales aplicables a conjuntos de mediadores. Consideramos que presentar como resultado del estudio, los efectos particulares para cada una de las 33 variables, hubiese sido una aportación valiosa aunque en menor medida, puesto que nos estaríamos limitando a describir de forma ordenada relaciones de causa-efecto sin proponer ningún nivel adicional de abstracción. Por otro lado, para que los criterios de formación de los grupos tuviesen una cierta coherencia dentro el modelo general, deberían existir razones a priori para pensar que en cada conjunto generado utilizando esos criterios, las variables pudiesen tener comportamientos similares según el tipo de sistema de control que se aplique y a su vez, impactos homogéneos sobre las distintas *performances*.

Decidimos utilizar al modelo AMO como criterio aplicable a nuestra agrupación por tres razones fundamentalmente: (1) existe una cantidad importante y creciente de trabajos sobre gestión de recursos humanos en el área de operaciones, que han utilizado este modelo y que lo han considerado válido para explicar lo mismo que intenta nuestro trabajo: cómo afectan los sistemas directivos a los resultados individuales y colectivos; (2) tras analizar los mediadores de nuestro estudio, todos ellos nos parecieron razonablemente atribuibles a alguna de las tres dimensiones del modelo (habilidades, motivaciones u oportunidades); y (3) aunque solamente hemos localizado una referencia a este modelo en nuestra revisión -en la que no se hace ningún desarrollo ni estudio posterior (Wang et al., 2012)- sin embargo sí hemos encontrado agrupaciones aisladas de estos conceptos o muy similares en

distintos estudios (Baldauf et al., 2002; Grant y Cravens, 1996; Menguc y Barker, 2006; Piercy et al., 1996), en los que se evidencian relaciones entre los sistemas de control y estos grupos.

Para la asignación de los mediadores de nuestra investigación a cada dimensión del modelo AMO, cada uno de los tres autores del tercer artículo otorgó un porcentaje de asimilación de cada mediador, bien a una habilidad, a una motivación (o elemento relacionado), o a una variable facilitadora de tipo organizativo del trabajo del vendedor. Al realizar este proceso de asignación, no se encontraron resultados discordantes entre los autores y por tanto se validó la clasificación.

Impacto de los sistemas de control sobre los grupos de habilidades, motivaciones y oportunidades, y de éstos sobre los resultados

La propuesta de agrupamiento de los mediadores en habilidades, motivaciones y oportunidades, está basada en la premisa de que el efecto de cada tipo de sistema de control va a resultar homogéneo, de forma que si se confirma esta linealidad de resultados, podría no llegar a ser necesario estudiar el impacto en cada variable mediadora, sino que podríamos utilizar la categoría del conjunto en los estudios sobre dirección de ventas. Según el modelo AMO, los resultados son mejores cuando los empleados tienen las capacidades (edad, conocimiento, formación, etc.), la motivación (predisposición a trabajar bien, en base a una personalidad, unos valores o unas expectativas), y el entorno de trabajo es el adecuado para desarrollar esas capacidades y esa motivación al máximo nivel (oportunidades). Los resultados obtenidos en nuestra revisión sobre la fuerza de ventas han sido los siguientes:

En relación con las habilidades, consideramos que el modelo propuesto por Challagalla y Shervani (1996), en el que el *behavior control system* se divide en *activity control system* y *capability control system*, fue decisiva para describir los efectos que el coaching y la capacitación implementados por la dirección, pueden tener en el desarrollo de habilidades en los vendedores. Esta capacitación es especialmente relevante en un contexto de orientación al cliente y búsqueda de satisfacción. Analizando las relaciones entre los elementos de control, las habilidades y los resultados identificadas en la revisión, tenemos

por un lado el resultado positivo de la combinación de *capability control system* y *outcome control system* sobre la solución de problemas, que sin embargo es negativo en el caso de las combinaciones de *activity control system* y *outcome control system*, así como *activity control system* y *capability control system* (Wang et al., 2012). Por otro lado, se ha descrito un conjunto de efectos positivos partiendo desde un *behavior control system* hasta la *sales unit effectiveness*, pasando por las competencias de control de la dirección de ventas, la *salesperson behavior performance* y la *salesperson outcome performance* (Piercy et al., 2009). Igualmente, las orientaciones directivas (a los resultados, la actividad y la capacitación) afectan positivamente a las orientaciones al aprendizaje y a los resultados por parte de los vendedores, y de aquí hacia los resultados individuales (Kohli et al., 1998). Estos resultados confirman que los vendedores con mayores niveles de capacitación y habilidades para resolver los problemas de los clientes, serán los que mejor sirvan a los intereses de la empresa. El *behavior control system* -y más concretamente el *capability control system*- mejorarán las destrezas de los vendedores y generarán mayores niveles de confianza, al mejorar las capacidades para escuchar, comunicar y utilizar su experiencia sobre el producto y el mercado, con el objetivo de generar valor a la empresa del cliente. Por otro lado, si se implanta un *outcome control system*, las habilidades y conocimientos del equipo comercial no serán un elemento al que la dirección comercial le vaya a prestar una especial atención y consecuentemente será menos probable que se produzcan los efectos positivos descritos para los sistemas de control de tipo comportamental.

El segundo conjunto de mediadores es el de los factores motivacionales. En este grupo hemos considerado necesario diferenciar entre expresiones positivas de motivación (compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, motivaciones intrínseca y extrínseca) y aquellas que afectan negativamente a la predisposición de conseguir buenos resultados (agotamiento emocional, conflicto de rol y ambigüedad de rol). Dentro del primer grupo, se han identificado efectos positivos de los *behavior control systems* sobre las motivaciones intrínseca y extrínseca y de éstas sobre la *salesperson performance* (Baldauf et al., 2001; Baldauf et al., 2002). En un estudio posterior, se realizó un análisis por separado de los componentes de la motivación intrínseca y extrínseca (búsqueda de retos, disfrute de la actividad, búsqueda de reconocimiento y búsqueda de compensación), que evidenció -entre otras- relaciones positivas de los tres tipos de control (*activity control system*, *capability control system* y *outcome control system*) sobre estos cuatro

componentes de la motivación, y también en sentido positivo, de los cuatro componentes sobre la *salesperson performance* y la *outcome performance* (Miao et al., 2007). Igualmente se han estudiado los efectos de distintas combinaciones de sistemas de control sobre la motivación, encontrándose que la más favorable, es la de *outcome control system* con *capability control system*, resultando la de *capability control system* con *activity control system* como antecedente negativo de la motivación intrínseca. En este caso y sorprendentemente, la motivación intrínseca no aparece como antecedente de la *salesperson performance*, aunque sí tiene un efecto moderador sobre el efecto negativo de la ambigüedad de rol sobre la *salesperson performance* (Miao y Evans, 2012).

De la satisfacción laboral se encuentran valores crecientes con los *outcome control systems*, controles culturales, control del clan y especialmente al aplicar un *high control system*, con valores elevados de control formal e informal (Bolman-Pullins, 2009; Cravens et al., 2004; Jaworski et al., 1993). Esta satisfacción es un factor motivacional con un efecto positivo no sólo sobre la *salesperson performance*, sino también sobre la rotación del personal.

Sobre el compromiso organizacional, se han identificado niveles superiores cuando se utiliza un *behavior control system* (Anderson y Oliver, 1987; Pettojohn et al., 2001), pero además este compromiso aparece como antecedente de la *salesperson behavior performance*, la *salesperson outcome performance* (Grant y Cravens, 1996; Piercy et al., 1998), y de de la *sales unit effectiveness* (Grant y Cravens, 1999; Piercy et al., 2011). Consideramos interesante el hecho de que existe un cierto efecto de reciprocidad, puesto que en el estudio de Piercy et al. (2011) la *salesperson performance* aparece como antecedente del compromiso organizacional, lo que supone de hecho que los vendedores con peores resultados, tienden a justificar su bajo rendimiento en una falta de apoyo por parte de la organización. Por otro lado, el comportamiento cívico corporativo -que guarda cierta similitud con el compromiso organizacional- ha sido igualmente identificado como antecedente de la *salesperson performance* (Piercy et al., 2006; Piercy et al., 2012), de forma que en presencia de un *behavior control system*, tendremos niveles más altos de compromiso organizacional.

En relación con las variables que afectan de forma negativa a la predisposición de realizar un buen trabajo, hemos identificado por un lado, la tensión del trabajo o estrés de rol, que aumenta cuando se monitoriza en exceso la

actividad del día a día, mediante una combinación de *activity control system* y *capability control system*, efecto que puede ser mitigado si se implanta algún tipo de recompensas al ir cumpliendo esas actividades rutinarias (Challagalla y Shervani, 1997). Otro elemento que afecta de forma negativa a los resultados es el conflicto de rol, que aparece cuando el enfoque de la tarea por parte del vendedor no coincide con el de la dirección, y que según la literatura es más frecuente en organizaciones con altos niveles de formalización que aplican un *process control system*, y con el que puede ocurrir con frecuencia que el vendedor no considere en una situación particular, un determinado procedimiento o normativa como la mejor forma de dar satisfacción al cliente y que por tanto esa normativa podría ir en contra de los intereses de la empresa a largo plazo (Agarwal, 1999; Avlonitis y Panagopoulos, 2007; Cravens et al., 2004; Jaworski et al., 1993; Joshi and Randall, 2001; Miao y Evans, 2012 y 2013; Ramaswami, 2002). Por otro lado, la ambigüedad de rol aparece con más frecuencia entre los vendedores que en otros puestos de la empresa, ya que la propia naturaleza de su trabajo, la incertidumbre y la variabilidad de su entorno, impide a la dirección establecer de forma inequívoca qué se debe hacer en cada situación, y si se combina esta falta de información con un bajo nivel de autoridad / delegación, el vendedor tendrá que afrontar situaciones en las que no sabrá qué hacer, lo que aumentará su estrés y disminuirá su motivación, su compromiso organizacional y su predisposición al esfuerzo, reduciendo por tanto su *salesperson behavior performance* y su *salesperson outcome performance*.

Finalmente las oportunidades constituirán el tercer conjunto de mediadores de este marco conceptual. Se trata de cualquier condición laboral, herramienta, material, actitud de liderazgo, o procedimiento, que puedan suponer algún tipo de apoyo organizativo necesario para el desarrollo del trabajo y para implementar cambios (Bainbridge, 2015; Ozelik y Uyargil, 2015). En este grupo tendríamos efectos positivos de los *process control system* sobre la orientación al cliente por parte de la organización, de los *outcome control system* sobre el apoyo a las ventas y la innovación de las ventas, y de los *capability control system* sobre los tres tipos de percepción de clima laboral por parte de los vendedores: orientación al cliente por parte de la organización, apoyo a las ventas e innovación de las ventas (Evans et al., 2007).

El diseño de la zona de ventas (“sales territory design”) ha sido objeto de múltiples estudios orientados a averiguar su efecto mediador entre los sistemas de control y los resultados. Las decisiones sobre la zona geográfica, el tamaño

de la cartera de clientes de cada vendedor, o la distribución del esfuerzo comercial entre los clientes actuales y los potenciales, tienen un gran impacto sobre la actitud de los vendedores, no sólo atendiendo a la configuración de la zona, sino también a en qué medida se cuenta con el vendedor para tomar esta decisión y a cómo se le informa. Se han evidenciado mayores niveles de satisfacción con el diseño de la zona, cuando está implantado un *behavior control system* y este aumento de la satisfacción aumenta a su vez la *salesperson behavior performance*, la *salesperson outcome performance* y la *sales unit effectiveness* (Babakus et al., 1996; Baldauf y Cravens, 1999; Grant y Cravens, 1996; Grant et al., 2001; Piercy et al., 1998, 1999, 2004a y 2004b).

Los distintos factores relacionados con el establecimiento de objetivos, como su nivel de dificultad, su especificidad, el nivel de participación del vendedor en su establecimiento, y la congruencia de su conjunto, han aparecido como variables afectadas según el tipo de control directivo, que tienen una incidencia en el resultado individual y colectivo. Niveles bajos de dificultad y especificidad en los objetivos y niveles altos de participación en su elaboración, aumentan el efecto positivo de un *activity control system* y un *capability control system* sobre la *salesperson behavior performance* (Fang et al., 2005) es decir, que cuando se toma como patrón de control el comportamiento del vendedor, unos objetivos menos ambiciosos y más genéricos (“intenta vender lo que puedas”) tendrán como resultado niveles superiores de cometido en términos de comportamiento por parte de los vendedores. Por otro lado, niveles altos de consistencia de los elementos de control y de adaptación al vendedor, la empresa y las variables del entorno, afectarán de forma positiva a la *salesperson performance*, puesto que el vendedor no encontrará objetivos contradictorios, como sería realizar importantes ventas en el corto plazo y simultáneamente maximizar la satisfacción del cliente (Anderson y Onyemah, 2009; Flaherty et al., 2014). En este punto queremos hacer referencia al paralelismo que existe entre esta relación y la que hemos descrito en el párrafo de las motivaciones, entre un *process control system* y la tensión de trabajo (conflicto de rol y ambigüedad de rol) y las *salesperson behavior* y *outcome performance*: tanto en un caso como en el otro, cuando el vendedor percibe que el cumplimiento de una instrucción del director puede afectar negativamente al cumplimiento de otra, tendrá un efecto negativo, bien a nivel motivacional o bien a nivel operacional, resultando finalmente en una menor *salesperson performance*.

La confianza y el liderazgo aparecen también en forma de diversas variables afectadas por el sistema de control, como el liderazgo transformacional (“transformational leadership behavior”), que se intensifica cuando se implanta un *behavior control system* y afecta positivamente a la *salesperson performance*, la satisfacción con el supervisor y al compromiso organizacional (Panagopoulos y Dimitriadis, 2009). De forma similar, un *capability control system* favorece la orientación emprendedora del departamento de ventas, lo que afecta positivamente a la *sales unit performance* y la *sales unit effectiveness*, especialmente en las empresas pertenecientes a sectores con mayores niveles de intensidad en la competencia (Spillecke y Brettel, 2013). En relación con la confianza, dos investigaciones de Atuahene-Gima y Li (2002 y 2006) pusieron de manifiesto la relación positiva entre un *process control system* y el nivel de confianza en el supervisor, aunque indicaron igualmente un efecto moderador negativo si el director tiene una orientación hacia el largo plazo o si adopta un estilo de supervisión participativo, y un efecto moderador positivo si el sector tiene una alta volatilidad, o si el vendedor ha recibido un entrenamiento intensivo para la venta del producto. Estos niveles superiores de confianza provocan un mayor nivel de implicación por parte del vendedor en las actividades estratégicas del departamento (como sugerir nuevas ideas o animar a los compañeros a poner en práctica nuevos enfoques estratégicos), lo que provocará una percepción de niveles superiores de *salesperson performance* por parte del director de ventas (Pappas y Flaherty, 2008).

Un *behavior control system* es la mejor opción para obtener mejores resultados si la fuerza de ventas tiene aversión al riesgo, especialmente si la empresa opera en entornos de gran incertidumbre (Verano-Tacoronte y Melián-González, 2008), pero si las condiciones son más estables o se modera la aversión al riesgo, un *outcome control system* podría ser más apropiado. Finalmente en relación con la transferencia de ideas (nivel al que las ideas son difundidas en la organización con el objetivo de mejorar el producto o el servicio), se ha evidenciado que el autocontrol del vendedor es la herramienta más favorable y por el contrario, un control profesional -especialmente si viene acompañado de niveles altos de *outcome control system*- será el que producirá los peores resultados.

En resumen, tendremos que de acuerdo con la literatura revisada, utilizando un *behavior control system* se obtendrán los mejores resultados en: (1) la orientación al cliente por parte de la organización, (2) la satisfacción

relacionada con el diseño de la zona de ventas, (3) el liderazgo transformacional, y (4) la confianza del vendedor en el supervisor. Por otro lado, al implantar un *capability control system* –que puede existir como parte de un *behavior control system*- aumentarán los niveles de: (1) orientación al cliente por parte de la organización, (2) apoyo a las ventas, (3) innovación de ventas, (4) liderazgo transformacional, y (5) orientación emprendedora del departamento de ventas. La cultura de la organización tiene gran importancia en relación con la categoría de las oportunidades, ya que los trabajadores replican estos valores en sus actividades diarias y en un contexto de ventas, aspectos culturales como la orientación al cliente, la confianza, el liderazgo o la innovación, pueden generar comportamientos positivos que generarán en el largo plazo, valor al cliente y a la propia organización.

7. Conclusiones

El marco conceptual descrito, que incluye los mecanismos de control de los equipos comerciales y sus opciones de implementación, las interrelaciones con las variables humanas y organizativas, así como su efecto en los resultados individuales y colectivos, parece un sistema adecuado para explicar las relaciones causa-efecto en un departamento de ventas y de esta forma, seleccionar la mejor estrategia de recursos humanos. Independientemente de la terminología utilizada (*output / outcome, behavior / input / activity / process*, etc.) podemos considerar que los directores o jefes de ventas pueden emplear, a distintos niveles de intensidad, elementos de control seleccionados de entre tres grupos: los relacionados con la supervisión y monitorización de la actividad, los vinculados al resultado objetivo y cuantificable, y aquellos que consideran el nivel de capacitación del vendedor para ser eficaz en su trabajo.

Tanto desde el punto de vista de las relaciones directas, como desde el análisis de los mediadores, se reconoce casi de forma unánime, que un *behavior control system* genera en el vendedor actitudes en línea con los intereses de la empresa a largo plazo y que un *outcome control system* puede tener cierta efectividad en el corto plazo, pero podría disminuir la orientación al cliente, comprometiendo los intereses de la empresa en el futuro. Como resultado del incremento de la competencia en todos los sectores de la economía y la tendencia a la reducción de costes a medida que los productos en los mercados van avanzando en sus respectivos ciclos de vida, la satisfacción del cliente es un factor clave para que las empresas puedan mantener sus cuotas de mercado, sin necesidad de verse forzadas a reducir sus precios para llegar a ser competitivas como principal argumento de venta. En este sentido y para ilustrar el concepto, queremos citar a Oliver y Anderson (1995): “los vendedores bajo un *behavior control system* trabajan de una forma más inteligente, mientras que bajo un *outcome control system* trabajan más rápido”. Este *work smart* constituye la realización de todo un conjunto de tareas entendido como “servicio” (informaciones sobre el producto, el mercado, proveedores, los procesos del propio cliente, aspectos de tipo logístico, mejoras de los procesos comerciales, soporte a las ventas del propio cliente, etcetera) que le genera valor y satisfacción, pero no está orientada a la obtención del próximo pedido del cliente. Por otro lado, la idea de “work fast” incluye no solamente un enfoque transaccional, por el que se traslada al cliente cierto mensaje de urgencia -con cierta presión- en relación con un posible pedido, sino que además contempla organizar el trabajo de

forma que se intente maximizar el número de clientes contactados mediante las distintas vías de comunicación, dedicando a cada cliente el tiempo estrictamente necesario para generar la venta inmediata.

También se ha evidenciado en distintas investigaciones que un *behavior control system* afecta positivamente a la *salesperson behavior performance* y ésta a su vez, a la *salesperson outcome performance*, por lo que parece recomendable que los directores de ventas utilicen el control sobre el comportamiento, a fin de obtener los mejores resultados. Sin embargo, desde el momento en que se empezaron a analizar los efectos del *activity control system* (o *process control system*) y del *capability control system* por separado, fueron identificados productos positivos del *capability control system* con carácter general y resultados variables del *activity control system*, dependiendo de si se aplica de forma aislada, o combinado con un *capability control system*, o con un *outcome control system*. Esto supone que el coaching y el trabajo conjunto del jefe de ventas con el vendedor, orientado a mejorar sus capacidades de venta y sus estrategias relacionales, parece funcionar mejor que simplemente mandar, criticar y dominar (Baldauf et al., 2001a; Barker, 1999; Grant y Cravens, 1996). Algunas de las actividades concretas con los vendedores de las que se han verificado mejoras a nivel de resultados son: (1) motivarles a aumentar sus ventas y recompensarles en el caso de lograrlo; (2) participar con ellos de forma continuada en la formación sobre su trabajo; (3) realizar trabajo de coaching y ayudarles a desarrollar su potencial; y (4) comentar con ellos las evaluaciones sobre el resultado de su trabajo (Baldauf y Cravens, 1998). De hecho, los jefes y directores de los equipos más efectivos, trabajan más como coaches y comunicadores, que como monitorizadores de actividades y resultados (Küster y Canales, 2008), por lo que podemos considerar que la mejor estrategia de recursos humanos consistiría en dedicar tiempo y dinero, a desarrollar las capacidades de los jefes y directores de ventas para que a su vez, éstos sean efectivos desarrollando el potencial de los vendedores (Piercy et al., 2009). Pero la implantación de un *capability control system* no debe limitarse solamente a capacitar al responsable del equipo de ventas, sino que adicionalmente es conveniente considerar una modificación de la agenda diaria de tareas, de modo que se pueda dedicar menos tiempo a la venta y el control de resultados, y más a las actividades de dirección, evaluación y recompensa.

Por otro lado, el entorno cultural puede incidir en la selección del sistema más conveniente para una empresa, ya que en aquellas culturas en las que exista una mayor tolerancia al riesgo, será más asumible la implantación de un *outcome*

control system, con su correspondiente sistema de retribución ligado al resultado. Por otro lado, en los países con una mayor orientación a la seguridad y la certidumbre, los vendedores serán más proclives a recibir instrucciones claras sobre lo que se espera de ellos en relación con su actividad, y considerarán que cumpliendo con las directrices de comportamiento que les impone la dirección mediante un *behavior control system*, obtendrán una valoración positiva sobre su cometido. Otros factores como los distintos niveles de distancia al poder o de individualismo que pudiésemos encontrar en una sociedad (Hofstede, 1984) condicionarían la adaptabilidad y la idoneidad de los distintos sistemas directivos, de forma que aquellos vendedores con una mayor aceptación de las diferencias entre personas, o con un mayor perfil colectivista, encajarían mejor ante niveles superiores de sometimiento a un control estricto de la actividad.

El análisis de los mediadores entre los sistemas de control y los distintos tipos de resultados, así como su posterior agrupamiento según el modelo AMO, ha resultado una parte clave en este estudio, ya que nos ha permitido conocer a un mayor nivel de detalle las variables sobre las que actúan las herramientas de control y los mecanismos que favorecen la capacitación, la motivación y las condiciones por las que los vendedores pueden llegar a ser más eficaces. Hemos visto que los mecanismos de capacitación de un *capability control system* (o un *behavior control system*), suponen la existencia de trabajo conjunto de los jefes de ventas con los vendedores con el objetivo de desarrollar sus habilidades sobre el terreno o para relacionarse con el cliente, y serán especialmente adecuados en equipos con vendedores: (1) que sean jóvenes, (2) que confíen menos en los productos de la empresa, (3) que tengan menos años de educación reglada, o (4) que sus valores sean diferentes de los de la empresa (Onyemah, 2009), al impactar sobre algunas variables de las habilidades (la orientación al aprendizaje o al resultado, la solución de problemas), o de las motivaciones (la ambigüedad de rol, el compromiso organizacional, o la satisfacción laboral).

Dentro del grupo de las oportunidades, encontramos que el diseño de la zona de ventas -que no se refiere necesariamente a una zona geográfica, sino que también puede aludir al tamaño del equipo de vendedores, la asignación de la cartera de clientes, o a la aportación de recursos según las características del cliente- es un elemento con gran incidencia en la motivación y en el resultado final (Grant y Cravens, 1999; Grant et al., 2001; Piercy et al., 1999). Un diseño de la zona en el que el vendedor no llegue a ser efectivo por: (1) no poder

aprovechar el tiempo adecuadamente por tener que hacer desplazamientos demasiado largos entre cliente y cliente, (2) carecer de conocimientos sobre los negocios de algunos clientes y por tanto no ser capaces de hacer aportaciones que les generen valor, (3) tener los clientes un potencial de desarrollo demasiado pequeño por causas financieras, organizativas u otras, (4) realizar cambios frecuentes en la asignación de clientes, que impiden llegar a crear vínculos relacionales, o (5) sentirse agraviado por considerar que el potencial de su zona es inferior al de otros vendedores que tienen situaciones similares a la suya; tendrá como resultado un nivel inferior de *salesperson behavior performance* y de *salesperson outcome performance*. La mejora de un diseño incorrecto de la zona tendrá normalmente un impacto en la motivación mayor, que el que se obtendría utilizando los incentivos habituales de un *outcome control system*, pero además el diseño correcto supone otorgarle al vendedor la capacidad de aumentar su rendimiento, bien porque le permite realizar más visitas en el mismo tiempo, por generar más ventas como resultado de una mayor confianza por parte del cliente sobre el asesoramiento del vendedor, o incluso por tener una relación más estrecha, por haber estado más tiempo en contacto. A la vista de la importancia que tienen las decisiones relacionadas con la zona de ventas, es recomendable que la empresa seleccione a directores y jefes del departamento comercial con suficientes conocimientos y experiencia sobre esta área, o alternativamente que establezca los programas formativos para que adquieran la solvencia necesaria, prestando atención tanto a las capacidades para organizar las zonas, como a la forma en que esta organización se comunica y se justifica ante el equipo comercial.

Los aspectos relacionados con el establecimiento de objetivos analizados como mediadores entre el sistema de control y el resultado, han sido incluidos según nuestra clasificación como oportunidades, y tienen adicionalmente una vinculación horizontal con la motivación, los comportamientos disfuncionales, los estresadores del trabajo (tensión de rol y ambigüedad de rol) y la actitud corporativa (compromiso organizacional o comportamiento cívico corporativo, entre otros). Aquellos vendedores que identifiquen los objetivos como incongruentes -en el sentido de que no tienden a alinear los intereses de la empresa con los del vendedor- o inespecíficos, serán más susceptibles de sufrir conflictos de rol, al no ser capaces de saber de qué forma va a ser evaluado su trabajo, o si tienen que esforzarse por cumplir unos objetivos que si se alcanzan, no le van a reportar ningún beneficio. A fin de soslayar esta problemática, la dirección de ventas debe seleccionar conjuntos de indicadores que sean: (1) fácilmente entendibles por todas las personas afectadas, (2)

medibles de forma sencilla y sin costes relevantes, (3) atribuibles a una persona o grupo claramente identificable, (4) una manifestación de generación de valor para la empresa, el vendedor, o -preferiblemente- ambos, y (5) exentos de información sensible de la empresa que luego no se pudiera compartir con las personas afectadas. En relación con este punto, queremos manifestar en base a nuestra propia experiencia profesional, que esta selección de indicadores para el posterior establecimiento de objetivos es extremadamente difícil, considerando que muchas empresas se ven forzadas a modificar con frecuencia su selección de indicadores de objetivos, por la enorme tipología de problemas que les generan. Algunas de las situaciones más habituales que hemos encontrado en este sentido son:

- Objetivos y evaluaciones basadas exclusivamente en las ventas, olvidando la rentabilidad financiera, lo que provoca la focalización del vendedor en los productos generadores de volúmenes de ventas, que suelen ser los más maduros y con menores márgenes de beneficio.
- Indicadores que toman como referencia -entre otros- costes internos de la empresa, o precios de adquisición de mercaderías o materias primas, de los que la dirección no quiere dar detalles al vendedor (por tratarse de una información sensible), y que en las sucesivas revisiones periódicas sobre estos indicadores, generan dudas en los vendedores, porque consideran que la dirección podría estar alterando las cifras con el objetivo de pagar menos incentivos.
- Objetivos individuales sobre situaciones (normalmente ventas) en las que es imprescindible la participación y/o los recursos de otros departamentos (requisitos logísticos, técnicos, productivos, financiación, etc.), en los que es más decisiva la aportación de estos otros departamentos, que la de la persona que tiene asignado ese objetivo. En este caso, el cumplimiento o incumplimiento por parte del vendedor, dependerá de aportaciones o decisiones que serán ajenas a su cometido (cumplimiento de plazos de entrega que dependerán de una buena programación de la producción o unos buenos niveles de producto almacenado, alta calidad del producto resultante de unos buenos procedimientos productivos o unos buenos equipos de fabricación, etc.) y por tanto en el largo plazo, la empresa se dará cuenta de que el sistema de incentivos al vendedor está mal diseñado.

- Medidores de actividades que no tienen necesariamente como resultado la generación de valor para el cliente o la propia empresa: número de visitas, envío de ofertas, entrega de informes, etc. Cualquier sistema que no considere la generación de valor, corre el riesgo de terminar premiando elementos que no hacen más que ocupar el tiempo del vendedor.

Para evitar este tipo de situaciones, la estrategia debería ser la misma que hemos comentado en el punto del diseño de la zona de ventas: seleccionar directores de ventas con suficientes conocimientos y si es posible, experiencia en el sector, de forma que sea menos probable que comentan errores seleccionando indicadores difícilmente medibles, no atribuibles al vendedor, no relacionados con la generación de valor, o con información que luego no quieran trasladar al equipo comercial.

Las inconsistencias de los elementos de control y sus manifestaciones más típicas (el “director omnipresente”, el “agujero negro” y la “negligencia sublime”) pueden tener efectos negativos sobre la motivación y el compromiso organizacional, pero queremos delimitar la diferencia entre el concepto de inconsistencia y el uso de diversos elementos de un tipo u otro: tal como explicamos en la introducción, no debemos asumir que exista un continuo entre dos extremos en los que situamos a cada uno de los dos tipos de control en estado puro (*behavior control system* y *outcome control system*), sino que tendremos una infinidad de posibles combinaciones de cada uno de los elementos de cada sistema (porcentaje de retribución fija, requisitos de información y reporte, área de control, nivel de monitorización, etc.), a distintos niveles de intensidad para cada uno de ellos, pudiendo todas ellas ser consideradas como consistentes. El problema de la inconsistencia aparecerá si la empresa por ejemplo, le traslada al vendedor la idea de que se va a practicar un sistema de “manos libres” mediante el que la valoración sobre su trabajo será realizada básicamente atendiendo a un resultado calculado de forma objetiva mediante indicadores cuantitativos, y sin embargo el jefe o director de ventas realiza numerosas reuniones de supervisión con los vendedores, valorando las variables comportamentales de la actividad y premiando o castigando lo que considera un buen o mal cometido en cada caso. Del mismo modo, aparecerían efectos negativos similares con los otros dos modelos de inconsistencia: si el vendedor no tiene conocimiento de los métodos de cálculo de estos indicadores, o si la dirección no proporciona los medios o el

conocimiento para la mejora continua de los resultados, teniendo en todos los casos un impacto negativo en la *salesperson performance* y la *sales unit effectiveness*.

La gestión de la confianza es otro elemento con repercusiones tanto a nivel de mediadores, como de resultados. Una buena parte del fundamento de las decisiones directivas sobre el cometido de los vendedores, está basada en información o datos objetivos sobre los que el vendedor puede tener cierto poder de manipulación, en forma de comportamientos oportunistas y de información asimétrica. Por ejemplo, un vendedor puede no solamente trasladar a sus superiores información falsa o sesgada sobre distintos aspectos del mercado en su propio interés, sino que puede incluso retener el envío de pedidos de los clientes durante días o incluso semanas, con el objetivo de que sean imputados en el momento que más conveniente le resulte. Esta retención puede significar no solamente un retraso en las ventas y los cobros, con su correspondiente impacto financiero, sino que incluso puede suponer aumentos importantes del coste industrial, por desaprovechar situaciones productivas en las que la fabricación puede tener mejores rendimientos, menos paradas, tiradas más largas, etcétera, perjudicando por tanto a la empresa para beneficiarse él o ella a nivel individual. Según los estudios de nuestra revisión, la confianza del vendedor en el supervisor reduce los niveles de información asimétrica, lo que consecuentemente reducirá los comportamientos disfuncionales y mejorará la *salesperson performance* (Ramaswami et al., 1997). Para aumentar la confianza por parte del vendedor, los directores pueden considerar las siguientes prácticas: (1) comunicar claramente sus expectativas en relación con el trabajo de los vendedores, (2) medir y valorar con precisión los inputs y outputs del vendedor durante su cometido, (3) aplicar criterios adecuados y justos a la hora de evaluar y recompensar el trabajo, y (4) permitir e incluso fomentar el tener reuniones con los vendedores, en las que puedan dar explicaciones sobre su trabajo y sus resultados y al mismo tiempo, que el supervisor pueda trasladar sus propias valoraciones sobre la labor de los vendedores. Otro efecto positivo cuando aumenta esta confianza, es el aumento de la implicación por parte del vendedor en las actividades estratégicas del departamento (propuestas sobre nuevos productos y servicios, aportación, valoración e integración de información de tipo estratégico sobre el mercado, etc.), que habitualmente están participadas por los directores de nivel alto y medio, por lo que si el vendedor decide hacer aportaciones en este ámbito, aumenta la valoración sobre la *salesperson performance* según la percepción de los directores (Pappas y Flaherty, 2008).

La aplicación de un *capability control system* tiene un efecto reductor del conflicto de rol y la ambigüedad de rol, lo que a su vez disminuye el agotamiento emocional, aumentando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La seguridad que adquiere el vendedor cuando se considera solvente a nivel técnico y comercial como resultado del coaching y la formación, le ayuda a dar respuestas en situaciones conflictivas, evitando los efectos negativos que provocan las dudas relacionadas con el no saber qué hacer, o no saber si lo que se ha hecho es lo correcto. Evitar estos efectos negativos no solamente tiene repercusiones positivas en la *salesperson behavior performance* y la *salesperson outcome performance*, sino que además reduce la rotación por abandono dentro de la fuerza de ventas: un trabajador sometido de forma permanente a este tipo de estrés, es más propenso a abandonar el trabajo, buscando un lugar con mayor nivel de certeza, situación que podrá tener efectos positivos y negativos para la empresa. Si un vendedor no es capaz de afrontar adecuadamente este tipo de situaciones de indecisión, podrá trasladar al cliente una imagen de inseguridad y de falta de solvencia, lo que claramente reducirá las opciones de vender y de relacionarse pero además, es posible que genere comportamientos disfuncionales según los patrones descritos anteriormente (*gaming, smoothing, focusing e invalid reporting*), con sus consecuencias negativas en cada caso. A pesar de esto, se debe tener en cuenta el importante coste que supone para la empresa la sustitución de un vendedor, que tendrá que afrontar las siguientes situaciones y efectos negativos: (1) el tiempo y coste del proceso de selección y formación de la persona que asumirá esa zona comercial, (2) la disminución de la atención y el servicio que sufrirán los clientes durante la transición, (3) la pérdida de los vínculos relacionales que los clientes tenían con el anterior representante, (4) la imagen de cierto fracaso que se traslada al cliente como resultado de no haber elegido a la persona adecuada, no haber dado la formación adecuada o no haber implantado el sistema de gestión adecuado, y (5) el riesgo de que el nuevo vendedor tampoco se adapte completamente al puesto o que sea incluso una peor opción que el que previamente abandonó la empresa. Por tanto podemos tener efectos negativos tanto en un escenario como en el otro, por lo que consideramos que si un director de ventas tiene que afrontar una situación de este tipo, en la que identifique que con cierta frecuencia los representantes afrontan las situaciones comerciales con algún tipo de indecisión, o que manifiestan síntomas de estrés en el trabajo, es recomendable implementar un *capability control system* que ayude a eliminar las dudas del equipo comercial en todo momento. Por otro lado y una vez capacitada la fuerza de ventas, la

empresa tendrá que considerar sustituir a aquellos vendedores que sigan manifestando agotamiento emocional, por otros que puedan trabajar más en la línea de las exigencias del puesto y la organización (Babakus et al., 1999).

La generación de efectos positivos de la capacitación no se limita sólo a los aspectos emocionales, sino que es una herramienta fundamental para aumentar las habilidades de venta (identificación de necesidades, presentación de productos y propuestas adecuadas para esas necesidades, y generación de valor en el cliente), que es necesaria especialmente para los vendedores jóvenes o con poca experiencia (Wachner et al., 2009). Una vez que el vendedor ha sido formado y se siente más solvente para la venta -situación que también ha sido descrita como “apoyo a las ventas”-, experimenta como contrapartida un deseo de compensar a la organización por esta inversión que le permitirá mejorar sus resultados, que ha sido identificado como compromiso organizacional o comportamiento cívico afectivo.

Los elementos de los sistemas de control deben implementarse de una forma complementaria, con el objetivo de que no compitan unos con otros y fuercen a los vendedores a elegir entre unos u otros. Si esto ocurre, se producirá una disminución de la claridad de tareas (que hemos considerado una oportunidad) y del compromiso organizacional (motivación), provocando a su vez una menor *salesperson performance* y disminuyendo la orientación al cliente (Joshi y Randall, 2011). En este sentido, queremos resaltar que dependiendo del entorno cultural, se ha evidenciado que en países con un nivel bajo de contexto (como los Estados Unidos de América), cuando los directores buscan maximizar la *salesperson outcome performance*, un *outcome control system* que contenga objetivos específicos moderadamente ambiciosos parece ser la opción que genera los mejores resultados, y cuando lo que se busca es maximizar la *salesperson behavior performance*, una combinación de *activity control system* y *capability control system* con objetivos no específicos y menos ambiciosos, es la combinación que ofrece los mejores resultados; mientras que en países con un nivel alto de contexto (como China), si se pretende maximizar la *salesperson outcome performance*, un *outcome control system* con objetivos no específicos y menos ambiciosos, sería la opción a elegir, mientras que si se persigue una buena *salesperson behavior performance*, entonces la combinación de *activity control system* y *capability control system* con objetivos no específicos será le mejor elección (Fang et al., 2005). Esto implica que en muchos contextos, los responsables del departamento de ventas deberían optar por utilizar metas genéricas (del tipo

“realizar el mayor número posible de visitas”), en lugar de otras más concretas (como “realizar al menos 50 visitas a la semana”), considerando que es la fórmula que va a optimizar la *salesperson behavior performance* o la *salesperson outcome performance*. Pero se debe tener en cuenta que si dos objetivos pueden entrar en concurrencia uno con el otro, una disminución de la especificidad puede a su vez reducir la percepción de concurrencia, por lo que el hecho de hacerlos menos específicos mejorará los resultados comentados al principio del párrafo, aunque igualmente se puede producir el efecto contrario, es decir, que dos objetivos que no sean competitivos puedan llegar a ser percibidos como tales por el hecho de ser demasiado genéricos (y que el vendedor considere según su propio razonamiento que uno pueda ir en contra del otro), reduciendo por tanto el compromiso organizacional y la orientación al cliente.

Limitaciones y propuestas de investigación futura

A lo largo de esta revisión, hemos encontrado múltiples propuestas de investigación futura, que hemos tipificado en tres grupos: (1) sobre el impacto de los sistemas de control sobre los mediadores y las *performances*; (2) sobre el formato de la investigación, las variables de medición y otros aspectos metodológicos; y (3) sobre la influencia de aspectos como el sector, el entorno cultural, o la presencia multinacional de la empresa.

En relación con el primer grupo y tal como hemos descrito, el número de conexiones entre los distintos elementos de los distintos modelos de sistemas de control, con los mediadores -que hemos agrupado en habilidades, motivaciones y oportunidades- y a su vez, con las distintas formas que se han planteado de medir los resultados (tanto a nivel individual, de equipo, como organizacional), supone un sistema multidimensional de una enorme complejidad en el que bajo un mismo sistema de control podríamos obtener diferentes resultados en las variables mediadoras que a su vez, impactarán de forma diversa en los resultados. Consecuentemente las verificaciones empíricas que se pudieran realizar según este modelo, podrían llegar a explicar las inconsistencias que surgen al intentar contrastar los efectos lineales entre los sistemas de control y los resultados. Futuras investigaciones en este sentido, y también aquellas que incluyan las estrategias corporativas, la cultura empresarial, el grado de internacionalización de la empresa, u otras variables, podrían generar conocimiento sobre los mecanismos que producirían los

mejores resultados y las mejores prácticas de recursos humanos en los equipos comerciales.

La mayoría de los trabajos que hemos tomado como referencia en esta revisión son de tipo transversal, lo que supone analizar jefes de ventas y equipos comerciales en un momento concreto. Sin embargo consideramos que los resultados serían más valiosos si tuviesen un carácter longitudinal, contemplando cómo evolucionan las *salesperson / sales unit performances* a lo largo del tiempo, como resultado de un determinado sistema de control y a su vez, como resultado de los cambios en los mediadores, según vayan respondiendo al sistema de control aplicado. De este modo, sería interesante realizar con una determinada frecuencia, mediciones de los mediadores que hemos descrito (motivación intrínseca y extrínseca, compromiso organizacional, comportamientos disfuncionales, etc.) para grupos de empresas a lo largo del tiempo, tras sustituir un *outcome control system* por un *behavior control system*. Realizando el análisis de este modo, el posible sesgo derivado del tamaño o el sector de la empresa, el perfil de los vendedores o los directores, y en general cualquier factor puntual que esté afectando en esa circunstancia concreta, impactará en menor medida y los resultados serán mucho más fiables.

7. Referencias bibliográficas

Agarwal, S., 1999. Impact of job formalization and administrative controls on attitudes of industrial salespersons. *Industrial Marketing Management* 28, 359–368.

Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F., Wieseke, J., 2013. It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41, 625–648.

Ahearne, M., Jelinek, R., Jones, E., 2007. Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, 603–616.

Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D.E., Jindal, R., 2010. Managing Sales Force Product Perceptions and Control Systems in the Success of New Product Introductions. *Journal of Marketing Research* 47, 764–776.

Anderson, E., Oliver, R.L., 1987. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing* 51, 76–88.

Anderson, E., Onyemah, V., 2006. How Right Should the Customer Be? (cover story). *Harvard Business Review* 84, 59–67.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A., 2000. *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Atuahene-Gima, K., 1997. Adoption of New Products By the Sales Force: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Product Innovation Management* 14, 498–514.

Atuahene-Gima, K., Li, H.Y., 2006. The effects of formal controls on supervisee trust in the manager in new product selling: Evidence from young and inexperienced salespeople in China. *Journal of Product Innovation Management* 23, 342–358.

Atuahene-Gima, K., Li, H.Y., 2002. When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing* 66, 61–81.

Auh, S., Menguc, B., 2007. Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management* 36, 1022–1034.

Aulakh, P.S., Gencturk, E.F., 2000. International principal-agent relationships - Control, governance and performance. *Industrial Marketing Management* 29, 521–538.

Avlonitis, G.J., Panagopoulos, N.G., 2007. Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach. *Journal of Business Research* 60, 765–775.

Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., LaForge, R.W., 1996a. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing* 13, 345–363.

Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., LaForge, R.W., 1996b. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing* 13, 345–363.

Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M., Moncrief, W.C., 1999. The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 58–70.

Bainbridge, H., 2015. Devolving people management to the line: How different rationales for devolution influence people management effectiveness. *Personnel Review* 44, 847–865.

Baldauf, A., Cravens, D.W., 1999. Improving the effectiveness of field sales organizations: a European perspective. *Industrial Marketing Management* 28, 63–72.

Baldauf, A., Cravens, D.W., Grant, K., 2002. Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective. *International Business Review* 11, 577–609.

Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N.F., 2005. Sales management control research—synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, 7–26.

Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N.F., 2001. Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review* 18, 474–508.

Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N.F., 2001. Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, 109–122.

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.

Barker, A.T., 1999. Benchmarks of successful salesforce performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration* 16, 95–104.

Basu, A.K., Lal, R., Srinivasan, V., Staelin, R., 1985. Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing science* 4, 267–291.

Behrman, D.N., Perreault Jr., W.D., 1982. Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research* 10, 355–370.

Bello, D.C., Gilliland, D.I., 1997. The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing* 61, 22–38.

Benet-Zepf, A., Marin-Garcia, J.A., Küster, I., 2017. Salesforce Control Systems as Direct Antecedents of Salesperson and Sales Unit Performance: A Literature Review. *Business and Economics Journal* 8, 1-10.

- Bingham Jr, F.G., Quigley Jr, C.J., 1995. The effect of gender on sales managers' and salespeople's perceptions of sales force control tools. *Journal of Marketing Management* 5, 62-70.
- Boselie, P., 2010. High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower* 31, 42–58.
- Boyer, S.L. & Lambert, B. (2008). Take the Handcuffs off Sales Team Development with Self-Directed Learning. *T+D*, 62 (11), págs.62-66.
- Bradford, K., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier, R., Rouziès, D., Spiro, R., Sujjan, H., Weitz, B., 2010. The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. *Marketing Letters* 21, 239–253.
- Brown, S.P., Evans, K.R., Mantrala, M.K., Challagalla, G., 2005. Adapting motivation, control, and compensation research to a new environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, 155–167.
- Challagalla, G.N., Shervani, T.A., 1996. Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing* 60, 89–105.
- Challagalla, G.N., Shervani, T.A., 1997. A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: An empirical test in a salesforce context. *Journal of Business Research* 39, 159–172.
- Chen, A., Peng, N., Hung, K.-P., 2015. Managing salespeople strategically when promoting new products-Incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management* 47, 147–155.
- Choi, J.-H., 2014. The HR–performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 52, 370–387.
- Churchill Jr., G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker Jr., O.C., 1985. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)* 22, 103–118.

Conci, G., 2011. Validación de un modelo de medida de los resultados percibidos por los mandos relacionados con el uso de las prácticas de alta implicación-HIWP. Working Papers on Operations Management 2, 1.

Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., LaForge, R.W., Young, C., 1992. In search of excellent sales organizations. *European Journal of Marketing* 26, 6–23.

Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W., Young, C.E., 1993. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 57, 47.

Cravens, D.W., Lassk, F.G., Low, G.S., Marshall, G.W., Moncrief, W.C., 2004. Formal and informal management control combinations in sales organizations - The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research* 57, 241–248.

Cravens, D.W., Marshall, G.W., Lassk, F.G., Low, G.S., 2004. The control factor. *Marketing Management* 13, 38–44.

Cravens, D.W., Piercy, N.F., Low, G.S., 2006. Globalization of the Sales Organization:: Management Control and Its Consequences. *Organizational Dynamics* 35, 291–303.

Darmon, R.Y., Martin, X.C., 2011. A new conceptual framework of sales force control systems. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 31, 297–310.

Eisenhardt, K.M., 1985. Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science* 31, 134–149.

Evans, K.R., Landry, T.D., Li, P.-C., Zou, S., 2007. How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, 445–459.

Fang, E., Evans, K.R., Zou, S.M., 2005. The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems-job performance relationship. *Journal of Business Research* 58, 1214–1222.

Flaherty, K.E., Pappas, J.M., 2012. Control mechanisms, idea transfer, and performance in sales organizations. *Industrial Marketing Management* 41, 841–848.

Flaherty, K.E., Pappas, J.M., Allison, L., 2014. The influence of an optimal control system on salesperson performance and championing. *Industrial Marketing Management* 43, 304–311.

Futrell, C.M., Swan, J.E., Todd, J.T., 1976. Job performance related to management control systems for pharmaceutical salesmen. *Journal of Marketing Research* 25–33.

Gencturk, E.F., Aulakh, P.S., 1995. The Use of Process and Output Controls in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies* 26, 755–786.

Grant, K., Cravens, D.W., 1996. Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes. *Industrial Marketing Management* 25, 361–371.

Grant, K., Cravens, D.W., 1999. Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study. *European Journal of Marketing* 33, 945–957.

Grant, K., Cravens, D.W., Low, G.S., Moncrief, W.C., 2001. The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29, 165–178.

Guenzi, P., 2003. Antecedents and consequences of a firm's selling orientation. *European Journal of Marketing* 37, 706–727.

Hartline, M.D., Ferrell, O.C., 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing* 60, 52–70.

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

Hofstede, G., 1984. Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management* 1, 81–99.

Holmes, T.L., Srivastava, R., 2002. Effects of job perceptions on job behaviors - Implications for sales performance. *Industrial Marketing Management* 31, 421–428.

Homburg, C., Bornemann, T., Kretzer, M., 2014. Delusive perception-antecedents and consequences of salespeople's misperception of customer commitment. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42, 137–153.

Jackson Jr., D.W., Keith, J.E., Schlacter, J.L., 1983. Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 3, 43.

Jackson Jr., D.W., Schlacter, J.L., Wolfe, W.G., Hawes, J.M., 1995. Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15, 57–65.

Jaworski, B.J., 1988. Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing* 52, 23–39.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., 1991. Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research* 190–201.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing* 53–70.

Jaworski, B.J., MacInnis, D.J., 1989. Marketing jobs and management controls: toward a framework. *Journal of Marketing Research* 406–419.

Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V., Krishnan, H.S., 1993. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *The Journal of Marketing* 57–69.

Johnson, D.S., Bharadwaj, S., 2005. Digitization of selling activity and sales force performance: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, 3–18.

Jones, E., Dixon, A.L., Chonko, L.B., Cannon, J.P., 2005. Key accounts and team selling: a review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, 181–198.

Joseph, K., Thevaranjan, A., 1998. Monitoring and incentives in sales organizations: An agency-theoretic perspective. *Marketing Science* 17, 107–123.

Joshi, A.W., Randall, S., 2001. The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research* 54, 1–9.

Katou, A.A., Budhwar, P.S., 2010. Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European management journal* 28, 25–39.

Katsikea, E., Theodosiou, M., Morgan, R.E., 2007. Managerial, organizational, and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, 270–283.

Katsikea, E.S., Theodosiou, M., Morgan, R.E., Papavassiliou, N., 2005. Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: Implications for export sales management activities. *Journal of International Marketing* 13, 57–92.

Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., Kehagias, J., 2011. The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business* 46, 221–233.

Kohli, A.K., Shervani, T.A., Challagalla, G.N., 1998. Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research* 35, 263–274.

Krafft, M., 1999. An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. *Journal of Marketing* 63, 120–134.

Krafft, M., DeCarlo, T.E., Poujol, F.J., Tanner, J.F., 2012. Compensation and Control Systems: A New Application of Vertical Dyad Linkage Theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32, 107–116.

Küster, I., Canales, P., 2008. Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal* 14, 296–326.

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, 273–285.

Lambe, C.J., Webb, K.L., Ishida, C., 2009. Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management* 38, 5–16.

Lapierre, J., Skelling, J., 2005. Salesforce control system in high-tech contexts: do environment and industry matter? *Journal of Business & Industrial Marketing* 20, 297–306.

Le Bon, J., Merunka, D., 2006. The impact of individual and managerial factors on salespeople's contribution to marketing intelligence activities. *International Journal of Research in Marketing* 23, 395–408.

Ledingham, D., Kovac, M., Simon, H.L., 2006. The new science of sales force productivity. *Harvard Business Review* 84, 124.

Lo, D., Ghosh, M., Lafontaine, F., 2011. The Incentive and Selection Roles of Sales Force Compensation Contracts. *Journal of Marketing Research* 48, 781–798.

Lopez, T., McMillan-Capehart, A., 2009. Elements of salesperson control: an organization theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24, 98–106.

Lusch, R.F., Jaworski, B.J., 1991. Management controls, role stress, and retail store manager performance. *Journal of Retailing* 67, 397.

Madhani, P.M., 2015. Managing Salesforce Performance Behavior Versus Outcome Measures. *Compensation & Benefits Review* 886368715581959.

Mallin, M.L., Asree, S., Koh, A.C., Hu, M.Y., 2010a. Antecedents to managerial trust and sales control in Malaysian salesforce. *International Business Review* 19, 292–305.

Mallin, M.L., DeVecchio, S.K., 2008. Salesforce automation tool selectivity: an agency theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23, 486–495.

Mallin, M.L., O'Donnell, E., Hu, M.Y., 2010b. The role of uncertainty and sales control in the development of sales manager trust. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25, 30–42.

Mallin, M.L., Pullins, E.B., 2009. The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management* 38, 769–777.

Marin-Garcia, J.A., 2013. What do we know about the relationship between High Involvement Work Practices and Performance. *Working Papers on Operations Management* 4, 01–15.

Marin-Garcia, J.A., Tomas, J.M., 2016. Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital* 12, 1040–1087.

Matsuo, M., 2009. The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), 321–331.

Medina López, C., Alfalla Luque, R., Marín García, J.A., 2011. La investigación en docencia en dirección de operaciones: tendencias y retos, in: *Intangible Capital*. OmniaScience, pp. 507–548.

Medina-López, C., Marín-García, J.A., Alfalla-Luque, R., 2010. Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía. *WPOM-Working Papers on Operations Management* 1, 13–30.

- Menguc, B., Barker, A.T., 2003. The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: a contextual analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, 341–358.
- Miao, C.F., Evans, K.R., 2014. Motivating industrial salesforce with sales control systems: an interactive perspective. *Journal of Business Research* 67, 1233–1242.
- Miao, C.F., Evans, K.R., 2013. The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41, 73–90.
- Miao, C.F., Evans, K.R., 2012. Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. *International Journal of Research in Marketing* 29, 181–191.
- Miao, C.F., Evans, K.R., Zou, S., 2007. The role of salesperson motivation in sales control systems - Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research* 60, 417–425. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.005
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J., 1978. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review* 3, 546–562.
- Mosby, C., Leimbach, M., 2011. From Team Member to Team Leader. *Pharmaceutical Executive* 31, 104–106.
- Noble, C.H., 2008. The influence of job security on field sales manager satisfaction: Exploring frontline tensions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28, 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, 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, 1–15.

Onyemah, V., 2009. The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors. *European Journal of Marketing* 43, 938–960.

Onyemah, V., Anderson, E., 2009. Inconsistencies 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, 9–24.

Onyemah, V., Rouzies, D., Panagopoulos, N.G., 2010. How HRM control affects boundary-spanning employees' behavioural strategies and satisfaction: the moderating impact of cultural performance orientation. *International Journal of Human Resource Management* 21, 1951–1975.

Orlando, S., 2011. Metric Management: Avoiding Sales Leadership Pitfalls. *American Salesman* 56, 10–15.

Ouchi, W.G., 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25.

Ozcelik, G., Uyargil, C., 2015. A conceptual framework for line managers' HRM implementation effectiveness: integrating social context and AMO theories. *Journal of Business Economics and Finance* 4.

Panagopoulos, N., Dimitriadis, S., 2009. Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes An initial investigation. *European Journal of Marketing* 43, 1008–1031.

Panagopoulos, N.G., Avlonitis, G.J., 2010. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing* 27, 46–57.

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, 365–385.

Pappas, J.M., Flaherty, K.E., 2008. The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. *Journal of Business Research* 61, 894–902.

Pettijohn, C., Pettijohn, L.S., Taylor, A.J., Keillor, B.D., 2001. Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology & Marketing* 18, 337–364.

Piercy, N.F., 2006. The strategic sales organization. *The Marketing Review* 6, 3–28.

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, 39–49.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N., 2003. Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, 221–237.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N., 2007. Enhancing Salespeople's Effectiveness. (cover story). *Marketing Management* 16, 18–25.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N., 2009. Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management* 38, 459–467.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N., 2012. Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 20, 7–22.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N., Vorhies, D.W., 2006. Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, 244–262.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A., 1998. Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing* 32, 79–100.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A., 1999. Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management* 10, 95–111.

Piercy, N.F., Lane, N., 2005. Strategic imperatives for transformation in the conventional sales organization. *Journal of Change Management* 5, 249–266.

Piercy, N.F., Low, G.S., Cravens, D.W., 2004a. Consequences of sales management's behavior- and compensation-based control strategies in developing countries. *Journal of International Marketing* 12, 30–57.

Piercy, N.F., Low, G.S., Cravens, D.W., 2004b. Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries. *Journal of World Business* 39, 255–267.

Piercy, N.F., Low, G.S., Cravens, D.W., 2011. Country differences concerning sales organization and salesperson antecedents of sales unit effectiveness. *Journal of World Business* 46, 104–115.

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* (10711988) 9.

Ramaswami, S.N., 1996. Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: a test of traditional and contingency theory postulates. *the Journal of Marketing* 105–120.

Ramaswami, S.N., 2002. Influence of control systems on opportunistic behaviors of salespeople: A test of gender differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, 173–188.

Ramaswami, S.N., Srinivasan, S.S., Gorton, S.A., 1997. Information asymmetry between salesperson and supervisor: postulates from agency and social exchange theories. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17, 29–50.

Robertson, D.C., Anderson, E., 1993. Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople. *Organization Science* 4, 617–644.

- Saini, A., Krush, M., 2008. Anomie and the Marketing Function: The Role of Control Mechanisms. *Journal of Business Ethics* 83, 845–862.
- Sarin, S., Challagalla, G., Kohli, A.K., 2012. Implementing Changes in Marketing Strategy: The Role of Perceived Outcome- and Process-Oriented Supervisory Actions. *Journal of Marketing Research* 49, 564–580.
- Sarvary, M., 1999. Knowledge management and competition in the consulting industry. *California management review* 41, 95–107.
- Schwartz, R., 2004. Champion Performers.(cover story). *National Underwriter/P&C* 108, 12–14.
- Schweper Jr, C.H., Good, D.J., 2004. Marketing control and sales force customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24, 167–179.
- Segalla, M., Rouzies, D., Besson, M., Weitz, B.A., 2006. A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing* 23, 419–433.
- Singh, R., Koshy, A., 2010. Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25, 535–546.
- Slater, S.F., Olson, E.M., 2000. Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal* 21, 813.
- Spillecke, S.B., Brettel, M., 2013. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal* 31, 410–422. doi:10.1016/j.emj.2012.07.002
- Stathakopoulos, V., 1996. Sales force control: A synthesis of three theories. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16, 1–12.
- Stein, D., 2011. Developing Winning Sales Teams. *T+ D* 65, 62–65.

- Theodosiou, M., Katsikea, E., 2007. How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. *Journal of Business Research* 60, 1261–1271.
- Tremblay, M., Cote, J., Balkin, D.B., 2003. Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Studies* 40, 1651–1682.
- Verano-Tacoronte, D., Melian-Gonzalez, S., 2008. Human resources control systems and performance: the role of uncertainty and risk propensity. *International Journal of Manpower* 29, 161–187.
- Verbeke, W., Dietz, B., Verwaal, E., 2011. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 407–428.
- Vermeeren, B., 2010. Diversity in HRM Implementation and its Effect on Performance, in: 32nd EGPA Annual Conference Toulouse. pp. 1–25.
- Wachner, T., Plouffe, C.R., Gregoire, Y., 2009. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management* 38, 32–44.
- Wang, G., Dou, W., Zhou, N., 2012. The interactive effects of sales force controls on salespeople behaviors and customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32, 225–243.
- Wright, P.M., Nishii, L.H., 2007. Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468, 1–24.
- Yo, J., 2015. Sales Control Systems and Behavioral Responses: Mediating Role of Regulatory Focus and Moderating Role of P-O Fit. *Asia Marketing Journal* 17, 123–148.
- Zalocco, R., Pullins, E.B., Mallin, M.L., 2009. A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24, 598–609.

Anexo

Lista completa y origen de los artículos resultantes de la segunda revisión

Año	Autor(es)	Título	Publicación	Fuente: motor de búsqueda	
1	1976	Futrell, C.M.; Swan, J.E.; Todd, J.T.	Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesmen	Journal of Marketing Research, 13, 25-33	Own
2	1983	Jackson, D.W.; Keith, J.E.; Schlacter, J.L.	Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices	Journal of Personal Selling & Sales Management, 3/2, 42- 51	Own
3	1985	Basu, A.K.; Lal, R.; Srinivasan, V.; Staelin, R.	Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective	Marketing Science, 4/4, 267-291	Own
4	1985	Churchill Jr., G.A.; Ford, N.M.; Hartley, S.W.; Walker Jr., O.C.	The determinants of Salesperson Performance: A Meta-analysis	Journal of Marketing Research, 12, 103- 118	Own
5	1985	Eisenhardt, K.M.	Control: Organizational and Economic Approaches	Management Science, 31, 134-149	(3) (4) (5)
6	1987	Anderson, E; Oliver, R.L.	Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems	Journal of Marketing, 51, 76-88	(1) (4)
7	1988	Jaworski, B.J.	Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences	Journal of Marketing, 52, 23-29	(5)

8	1989	Jaworski, B.J.; MacInnis, D.J.	Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework	Journal of Marketing Research, 26, 406- 419	(5)
9	1991	Jaworski, B.J.; Kohli, A.K.	Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction	Journal of Marketing Research, 28, 190- 201	Own
10	1991	Lusch, R.F.; Jaworski, B.J.	Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance	Journal of Retailing, 67/4, 397-419	Own
11	1992	Cravens, D.W.; Grant, K.; Ingram, T.N.; LaForge, R.W.; Young, C.	In Search of Excellent Sales Organizations	European Journal of Marketing, 26/1, 6-23	Own
12	1993	Cravens, D.W.; Ingram, T.N.; LaForge, R.W.; Young, C.E.	Behavior-Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems	Journal of Marketing, 57/4, 47-59	(1) (4) (5)
13	1993	Jaworski, B.J.; Kohli, A.K.	Market Orientation: Antecedents and Consequences	Journal of Marketing, 57/3, 53-70	Own
14	1993	Jaworski, B.J.; Stathakopoulos, V.; Krishnan, H.S.	Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence	Journal of Marketing, 57, 57-69	(5)
15	1993	Robertson, D.C.; Anderson, E.	Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgement: An Exploratory Study of Industrial Salespeople	Organization Science, 4, 617-644	(4) (5)

16	1994	Oliver, R.L.; Anderson, E.	An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems	Journal of Marketing, 58, 53-67	(1) (4) (5)
17	1995	Bingham Jr., F.G.; Quigley, C.J.	The Effect of Gender on Sales Managers' and Salespeople's Perceptions of Sales Force Control Tools	The Journal of Marketing Management, 5/1, 62- 70	(4)
18	1995	Gencturk, E.F.; Aulakh, P.S.	The Use of Process and Output Controls in Foreign Markets	Journal of International Business Studies, 26/4, 755- 786	(1) (5)
19	1995	Jackson Jr., D.W.; Schlacter, J.L.; Wolfe, W.	Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance	Journal of Personal Selling & Sales Management, 15/4, 57-66	Own
20	1995	Oliver, R.L.; Anderson, E.	Behavior- Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance	Journal of Personal Selling & Sales Management, 15/4, 1- 15	Own
21	1996	Babakus, E.; Cravens, D.W.; Grant, K.; Ingram, T.N.; LaForge, R.W.	Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness	International Journal of Research in Marketing, 13, 345- 363	(2) (3) (4)
22	1996	Challagalla, G.N.; Shervani, T.A.	Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction	Journal of Marketing, 60, 89-105	(1) (5)

23	1996	Grant, K.; Cravens, D.W.	Examining Sales Force Performance in Organizations that Use Behavior-Based Sales Management Processes	Industrial Marketing Management, 25, 361-371	Own
24	1996	Hartline, M.D.; Ferrell, O.C.	The Management of Customer- Contact Service Employees: an Empirical Investigation	Journal of Marketing, 60, 52-70	(1)
25	1996	Ramaswami, S.N.	Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: a Test of Traditional and Contingency Theory Postulates	Journal of Marketing, 60, 105-120	(1)
26	1996	Stathakopoulos, V.	Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories	Journal of Personal Selling and Sales Management, 16/2, 1- 12	(4)
27	1997	Atuahene-Gima, K	Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications	The Journal of Product Innovation Management, 14, 498-514	(1) (2) (3) (4)
28	1997	Bello, D.C.; Gilliland, D.I.	The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance	Journal of Marketing, 61, 22-38	Own
29	1997	Challagalla, G.N.; Shervani, T.A.	A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical test in a Salesforce Context	Journal of Business Research, 39, 159- 172	(1) (5)
30	1997	Ramaswami, S.N.; Srinivasan, S.S.; Gorton, S.A.	Information Asymmetry Between Salesperson and Supervisor: Postulates from Agency and Social Exchange Theories	Journal of Personal Selling & Sales Management, 17/3, 29-50	(4) (5)

31	1998	Baldauf, A.; Cravens, D.W.	Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations. A European Perspective	Industrial Marketing Management, 28, 63- 72	Own
32	1998	Joseph, K.; Thevaranjan, A	Monitoring and Incentives in Sales Organizations: an Agency- Theoretic Perspective	Marketing Science, 17, 107-123	(1) (3) (4)
33	1998	Kohli, A.K.; Shervani, T.A.; Challagalla, G.N.	Learning and Performance Orientation of Salespeople: the Role of Supervisors	Journal of Marketing Research, 35, 263- 274	(1)
34	1998	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Morgan, N.A.	Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organizations	European Journal of Marketing, 32/1-2, 79-100	(5)
35	1999	Agarwal, S.	Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons	Industrial Marketing management, 28, 359- 368	Own
36	1999	Babakus, E.; Cravens, D.W.; Johnston, M.; Moncrief, W.C.	The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships	Journal of the Academy of Marketing Science, 27/1, 58-70	(1)
37	1999	Barker, A.T.	Benchmarks of Successful Salesforce Performance	Canadian Journal of Administrative Sciences, 16/2, 95- 104	(1)
38	1999	Grant, K.; Cravens, D.W.	Examining the Antecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study	European Journal of Marketing, 33/9-10, 945-957	Own

39	1999	Krafft, M.	An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems	Journal of Marketing, 63, 120-134	(1) (3) (4) (5)
40	1999	Joseph, K.; Thevaranjan, A	Optimal Monitoring in Salesforce Control Systems	Marketing Letters, 10/2, 161-176	(3) (4)
41	1999	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Morgan, N.A.	Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and sales Organization Effectiveness	British Journal of Management, 10, 95-111	(3) (5)
42	1999	Quigley, C.J.; Bingham, F.G.	Sales Force Control System Outcomes: A Comparison of the Beliefs of Salespeople and Sales Managers	The Journal of Marketing Management, 9/2, 73-83	(4)
43	2000	Aulakh, P.S.; Genturk, E.F.	International Principal-Agent Relationships. Control, Governance and Performance	Industrial Marketing Management, 29, 521-538	(1)
44	2000	Slater, S.F.; Olson, E.M.	Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management	Strategic Management Journal, 21, 813-829	(1)
45	2001	Baldauf, A; Cravens, D.W.; Piercy, N.F.	Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European Field Sales Organizations	International Marketing Review, 18, 474-508	(1) (3) (4) (5)
46	2001	Baldauf, A; Cravens, D.W.; Piercy, N.F.	Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness	Journal of Personal Selling & Sales Management, 11/2, 109-122	(4)

47	2001	Grant, K.; Cravens, D.W.; Low, G.S.; Moncrief, W.C.	The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople	Journal of the Academy of Marketing Science, 29/2, 165-178	(1)
48	2001	Joshi, A.W.; Randall, S.	The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation	Journal of Business Research, 54, 1-9	(1)
49	2001	Pettijohn, C.; Pettijohn, L.S.; Taylor, A.J.; Keillor, B.D.	Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales- Force Satisfaction and Commitment	Psychology & Marketing, 18, 337- 364	(1)
50	2001	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Lane, N.	Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences: The Impact of Gender Differences	Journal of Personal Selling & Sales Management, 21/1, 39/49	(4)
51	2002	Atuahene-Gima, K; Li, H.	When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States	Journal of Marketing, 66, 61-81	(1)
52	2002	Baldauf, A.; Cravens, D.W.; Grant, K.	Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: a Cross- National Perspective	International Business Review, 11, 577-609	(2) (3) (4)
53	2002	Holmes, T.L.; Srivastava, R.	Effects of Job Perceptions on Job Behaviors. Implications for Sales Performance	Industrial Marketing Management, 31, 421-428	(1)

54	2002	Ramaswami, S.N.	Influence of Control Systems on Opportunistic Behaviors of Salespeople. A Test of Gender Differences	Journal of Personal Selling and Sales Management, 12/3, 173-188	Own
55	2003	Guenzi, P.	Antecedents and Consequences of a Firm's Selling Orientation	European Journal of Marketing, 37/5/6, 706-727	(4)
56	2003	Rouziès, D.; Macquin, A.	An Exploratory Investigation of the Impact of Culture on Sales Force Management Control Systems in Europe	Journal of Personal Selling & Sales Management, 13/1, 61-72	Own
57	2003	Tremblay, M.; Côté, J.; Balkin, D.B.	Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependence Theories	Journal of Management Studies, 40/7, 1651-1682	(1)
58	2004	Cravens, D.W.; Lask, F.G.; Low, G.S.; Marshall, G.W.; Moncrief, W.C.	Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations. The Impact on Salesperson Consequences	Journal of Business Research, 57, 241-248	(1) (2) (3) (4) (5)
59	2004	Cravens, D.W.; Marshall, G.W.; Lask, F.G.; Low, G.S.	The Control Factor	Marketing Management, 13/1, 38-44	Own
60	2004	Menguc, B.; Barker, A. T.	The Performance Effects of Outcome-Based Incentive Pay Plans on Sales Organizations: A Contextual Analysis	Journal of Personal Selling & Sales Management, 23/4, 341-358	Own
61	2004	Murphy, W.H.; Dacin, P.A.; Ford, N.M.	Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces	Journal of the Academy of Marketing Science, 32/2, 127-143	(1)

62	2004	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Lane, N.	Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences	Journal of Personal Selling and Sales Management, 13/3, 221-237	Own
63	2004	Piercy, N.F.; Low, G.S.; Cravens, D.W.	Consequences of Sales Management's Behavior- and Compensation-Based Control Strategies in Developing Countries	Journal of International Marketing, 12, 30-57	(1) (3) (4)
64	2004	Piercy, N.F.; Low, G.S.; Cravens, D.W.	Examining the Effectiveness of Sales Management Control Practices in Developing Countries	Journal of World Business, 39, 255-267	(1) (2) (3) (4)
65	2005	Baldauf, A.; Cravens, D.W.; Piercy, N.F.	Sales Management Control Research - Synthesis and an Agenda for Future Research	Journal of Personal Selling & Sales Management, 25/1, 7- 26	(3) (4) (5)
66	2005	Brown, S.P.; Evans, K.R.; Mantrala, M.K.; Challagalla, G.	Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to a New Environment	Journal of Personal Selling & Sales Management, 25/2, 155-167	(4)
68	2005	Deconinck, J.B.	The Influence of Ethical Control Systems and Moral Intensity on Sales Managers' Ethical Perceptions and Behavioral Intentions	The Marketing Management Journal, 15/2, 123-131	(4)
69	2005	Fang, E; Evans, K.R.; Landry, T.D.	Control Systems' Effect on Attributional Processes and sales Outcomes: A Cybernetic Information-Processing Perspective	Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 553-574	(1) (3) (4)

70	2005	Fang, E; Evans, K.R.; Zou, S.	The Moderating Effect of Goal-Setting Characteristics on the Sales Control Systems-Job Performance Relationship	Journal of Business Research, 58, 1214-1222	(1) (2) (3) (4)
71	2005	Johnson, D.S.; Bharadwaj, S.	Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance: an Empirical Investigation	Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 3-18	(1) (3) (4)
72	2005	Jones, E.; Dixon, A.L.; Chonko, L.B.; Cannon, J.P.	Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda	Journal of Personal Selling & Sales Management, 15/2, 181-198	Own
73	2005	Katsikea, E.S.; Theodosiou, M.; Morgan, R.E.; Papavassiliou, N.	Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities	Journal of International Marketing, 13, 57-92	(1)
74	2005	Lapierre, J.; Skelling, J.	Salesforce Control System in High-Tech Contexts: Do Environment and Industry Matter?	Journal of Business and Industrial Marketing, 20/6, 297-306	(3) (4)
75	2005	Piercy, N.F.; Lane, N.	Strategic Imperatives for Transformation in the Conventional Sales Organization	Journal of Change Management, 5/3, 249-266	Own
76	2005	Schwepker Jr., C.H.; Good, D.J.	Marketing Control and Sales Force Customer Orientation	Journal of Personal Selling & Sales Management. 24/3, 167-179	(3) (4)
77	2006	Anderson, E.; Onyemah, V.	How Right Should the Customer Be	Harvard Business Review, 84, 59-67	(1)

78	2006	Atuahene-Gima, K; Li, H.	The Effects of Formal Controls on Supervisee Trust in the Manager in New Product Selling: Evidence from Young and Inexperienced Salespeople in China	The Journal of Product Innovation Management, 23, 342-358	(1)
79	2006	Cravens, D.W.; Piercy, N.F.; Low, G.S.	Globalization of the Sales Organization: Management Control and its Consequences	Organizational Dynamics, 35/3, 291-303	(1) (2) (3) (4)
80	2006	Küster, I.; Canales, P.	Evaluación y Control de la Fuerza de Ventas: Análisis Exploratorio	Universia Business Review, 9, 42-57	Own
81	2006	Le Bon, J; Merunka, D.	The Impact of Individual and Managerial Factors on Salespeople's Contribution to Marketing Intelligence Activities	International Journal of Research in Marketing, 23, 395-408	(1) (2) (3) (4)
82	2006	Piercy, N.F.	The Strategic Sales Organization	The Marketing Review, 6, 3-28	Own
83	2006	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Lane, N.; Vorhies, D.W.	Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson in-Role Behavior Performance: the Role of Management Control and Perceived Organizational Support	Journal of the Academy of Marketing Science, 2, 244-262	(1) (3) (4)
84	2006	Segalla, M.; Rouziès, D.; Besson, M.; Weitz, B.A.	A Cross-National Investigation of Incentive Sales Compensation	International Journal of Research in Marketing, 23, 419-433	(1)
85	2007	Ahearne, M.; Jelinek, R.; Jones, E.	Examining the Effect of Salesperson Service Behavior in a Competitive Context	Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 603-616	(1)

86	2007	Auh, S.; Menguc, B.	Performance Implications of the Direct and Moderating Effects of Centralization and Formalization on Customer Orientation	Industrial Marketing Management, 36, 1022-1034	(1)
87	2007	Avlonitis, G.J.; Panagopoulos, N.G.	Exploring the Influence of Sales Management Practices on the Industrial Salesperson: A Multi-source Hierarchical Linear Modeling Approach	Journal of Business Research, 60, 765-775	(1)
88	2007	Evans, K.R.; Landry, T.D.; Li, P-C	How Sales Controls Affect Job-Related Outcomes: The Role of Organizational Sales-Related Psychological Climate Perceptions	Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 445-459	(1) (5)
89	2007	Flaherty, K.E.; Arnold, T.J.; Hunt, C.S.	The Influence of the Selling Situation on the Effectiveness of Control: Toward a Holistic Perspective	Journal of Personal Selling & Sales Management, 27/3, 221-233	(3) (4)
90	2007	Katsikea, E.S.; Theodosiou, M.; Morgan, R.E.	Managerial, Organizational, and External Drivers of Sales Effectiveness in Export Market Ventures	Journal of the Academic Marketing Science, 35, 270-283	(1) (3) (4)
91	2007	Miao, C.F.; Evans, K.R.; Zou, S.	The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems - Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited	Journal of Business Research, 60, 417-425	(1) (2) (3)
92	2007	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Lane, N.	Enhancing Salespeople's Effectiveness	Marketing Management, 16/5, 18-25	Own

93	2007	Theodosiou, M.; Katsikea, E.	How Management Control and Job-Related Characteristics Influence the Performance of Export Sales Managers	Journal of Business Research, 60, 1261- 1271	(1) (2) (3) (4) (5)
94	2008	Küster, I.; Canales, P.	Some Determinants of Salesforce Effectiveness	Team Performance Management, 14/7/8, 296-326	(3) (4)
95	2008	Mallin, M.L.; DelVecchio, S.K.	Salesforce Automation Tool Selectivity: An Agency Theory Perspective	Journal of Business & Industrial Marketing, 23/7, 486-496	(1)
96	2008	Panagopoulos, N.G.; Avlonitis, G.J.	Sales Force Control Systems: A Review of Measurement Practices and Proposed Scale Refinements	Journal of Personal Selling & Sales Management, 28/4, 365-385	(3) (4)
97	2008	Pappas, J.M.; Flaherty, K.E.	The Effect of Trust on Customer Contact Personnel Strategic Behavior and Sales Performance in a Service Environment	Journal of Business Research, 61, 894- 902	(1) (2) (3)
98	2008	Saini, A.; Krush, M.	Anomie and the Marketing Function: The Role of Control Mechanisms	Journal of Business Ethics, 83, 845-862	(1)
99	2008	Verano- Tacoronte, D.; Melián- González, S.	Human Resources Control Systems and Performance: The Role of Uncertainty and Risk Propensity	International Journal of Manpower, 29/2, 161-187	(1) (3) (4)
100	2009	Lambe, J.L.; Webb, K.L.; Ishida, C.	Self-Managing Selling Teams and Team Performance: The Complementary Roles of Empowerment and Control	Industrial Marketing Management, 38, 5- 16	(1)

101	2009	Lopez, T.; McMillan- Capehart, A.	Elements of Salesperson Control: An Organization Theory Perspective	Journal of Business & Industrial Marketing, 24/2, 98-107	(1)
102	2009	Mallin, M.L.; Bolman-Pullins, E.	The Moderating Effect of Control Systems on the Relationship Between Commission and Salesperson Intrinsic Motivation in a Customer Oriented Environment	Industrial Marketing Management, 38, 769-777	(1) (2) (3) (4)
103	2009	Onyemah, V.	The Effects of Coaching on Salespeople's Attitudes and Behaviors	European Journal of Marketing, 43, 938- 960	(1)
104	2009	Onyemah, V; Anderson, E.	Inconsistencies 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, 9- 24	(3) (4) (5)
105	2009	Panagopoulos, N.; Dimitriadis, S.	Transformational Leadership as a Mediator of the Relationship Between Behavior-Based Control and Salespeople's Key Outcomes	European Journal of Marketing, 43, 1008- 1031	(1) (3) (4)
106	2009	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Lane, N.	Sales Management Control Level and Competencies: Antecedents and Consequences	Industrial Marketing Management, 38, 459-467	(1) (2) (3) (4)
107	2009	Wachner, T.; Plouffe, C.R.; Grégoire, Y.	SOCO's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as a Missing Link	Industrial Marketing Management, 38, 32- 44	(1)
108	2009	Zallocco, R.; Pullins, E.B.; Mallin, M.L.	A Re-Examination of B2B Sales Performance	Journal of Business & Industrial Marketing, 24/8, 598-610	(1)

109	2010	Ahearne, M.; Rapp, A; Hughes, D.E.; Jindal, R	Managing Sales Force Product Perceptions and Control Systems in the Success of New Product Introductions	Journal of Marketing Research, 47, 764- 776	(1) (3) (4)
110	2010	Bradford, K.; Brown, S.; Ganesan, S.; Hunter, G.; Onyemah, V.; Palmatier, R.; Rouziès, D.; Spiro, R.; Sujan, H.; Weitz, B.	The Embedded Sales Force: Connecting Buying and Selling Organizations	Marketing Letters, 21, 239-253	Own
111	2010	Hughes, D.E.; Ahearne, M.	Energizing the Reseller's Sales Force: the Power of Brand Identification	Journal of Marketing, 74, 81-96	(1) (3) (4)
112	2010	Kauppila, O.P.; Rajala, R., Jyrämä, A.	Antecedents of Salespeople's Reluctance to Sell Radically New Products	Industrial Marketing Management, 39, 308-316	(1) (2)
113	2010	Mallin, M.L.; Asree, S.; Koh, A.; Hu, M.Y.	Antecedents to Managerial Trust and Sales Control in Malaysian Salesforces	International Business Review, 19, 292-305	(1)
114	2010	Mallin, M.L.; O'Donnell, E.; Hu, M.Y.	The Role of Uncertainty and Sales Control in the Development of Sales Manager Trust	Journal of Business & Industrial Marketing, 25/1, 30-42	(1)
115	2010	Onyemah, V.; Rouziès, D.; Panagopoulos, N.G.	How HRM Control Affects Boundary-Spanning Employees' Behavioural Strategies and Satisfaction: the Moderating Impact of Cultural Performance Orientation	The International Journal of Human Resource Management, 21, 1951-1975	(1) (3)

116	2010	Panagopoulos, N.G.; Avlonitis, G.J.	Performance Implications of Strategy: Moderating Effects of Leadership and Environment	International Journal of Research in Marketing 27, 46-57	(1)
117	2010	Singh, R.; Koshy, A.	Determinants of B2B Salespersons' Performance and Effectiveness: a Review and Synthesis of Literature	Journal of Business & Industrial Marketing, 25/7, 535-546	(1)
118	2011	Darmon, R.Y.; Martin, X.C.	A New Conceptual Framework of Sales Force Control Systems	Journal of Personal Selling & Sales Management, 31/3, 297-311	(3) (5)
119	2011	Katsikea, E.S.; Theodosiou, M.; Perdiki, N.; Kehagias, J.	The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Export Sales Managers' Job Satisfaction and Organizational Commitment	Journal of World Business, 46, 221-233	(1)
120	2011	Küster, I.; Canales, P.	Compensation and Control Sales Policies, and Sales Performance: The Field Sales Manager's Points of View	Journal of Business & Industrial Marketing, 26/4, 273-285	(1) (3) (4)
121	2011	Lo, D.; Ghosh, M.; Lafontaine, F.	The Incentive and Selection Roles of Sales Force Compensation Programs	Journal of Marketing Research, 48, 781-798	(1)
122	2011	Mathieu, A.; Pousa, C.	Does Supervisory Coaching Behaviour Reduce Salespeople's Lies?	International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9/1, 16-28	(4)
123	2011	Piercy, N.F.; Low, G.S.; Cravens, D.W.	Country Differences Concerning Sales Organization and salesperson Antecedents of Sales Unit Effectiveness	Journal of World Business, 46, 104-115	(1)

124	2011	Verbeke, W.; Dietz, B.; Verwaal, E.	Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?	Journal of the Academic Marketing Science, 39, 407-428	(1)
125	2012	Flaherty, K.E.; Pappas, J.M.	Control Mechanisms, Idea Transfer, and Performance in Sales Organizations	Industrial Marketing Management, 41, 841-848	(1) (2) (3)
126	2012	Guidice, R.M.; Mero, N.P.	Hedging Their Bets: A Longitudinal Study of the Trade-Offs between Task and Contextual Performance in a Sales Organization	Journal of Personal Selling & Sales Management, 32/4, 451-471	(3) (4)
127	2012	Krafft, M.; DeCarlo, T.E.; Poujol, F.J.; Tanner Jr., J.F.	Compensation and Control Systems: A New Application of Vertical Dyad Linkage Theory	Journal of Personal Selling & Sales Management, 23/1, 107-115	(3) (4)
128	2012	Miao, C.F.; Evans, K.R.	Effects of Formal Sales Control Systems: A Combinatory Perspective	International Journal of Research in Marketing, 29, 181-191	(1) (2) (3)
129	2012	Murphy, W.H.; Li, N.	A Multi-Nation Study of Sales Manager Effectiveness with Global Implications	Industrial Marketing Management, 41, 1152-1163	(1)
130	2012	Piercy, N.F.; Cravens, D.W.; Lane, N.	Sales Manager Behavior-Based Control and Salesperson Performance: The Effects of Manager Control Competences and Organizational Citizenship Behavior	Journal of Marketing Theory and Practice, 20/1, 7-22	(3) (4)
131	2012	Sarin, S.; Challagalla, G.; Kohli, A.K.	Implementing Changes in Marketing Strategy: the Role of Perceived Outcome- and Process-Oriented Supervisory Actions	Journal of Marketing Research, 49, 564-580	(1)

132	2012	Schepers, J.; Falk, T.; Ruyter, K.D.; Jong, A.d.; Hammerschmidt, M.	Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement When Shaping Frontline Employee Behavior?	Journal of Marketing, 76, 1-20	(1)
133	2012	Wang, G.; Dou, W.; Zhou, N.	The Interactive Effects of Sales Force Controls on Salespeople Behaviors and Customer Outcomes	Journal of Personal Selling & Sales Management, 32/2, 225-243	Own
134	2013	Ahearne, M.; Haumann, T.; Kraus, F.; Wieseke, J.	It's a Matter of Congruence: How Interpersonal Identification between Sales Managers and Salespersons Shapes Sales Success	Journal of the Academic Marketing Science, 41, 625-648	(1)
135	2013	DelVeccio, S.K.; Deeter-Schmelz, D.R.; Anselmi, K.	Big Brother or Big Bother? E-monitoring the Salesforce	Journal of Business & Industrial Marketing, 28/4, 288-302	(1)
136	2013	Miao, C.F.; Evans, K.R.	The Interactive Effects of Sales Control Systems on Salesperson Performance: A Job Demands-Resources Perspective	Journal of the Academical Marketing Science, 41, 79-90	(1) (3) (4)
137	2013	Spillecke, S.B.; Brettel, M.	The Impact of Sales Management Controls on the Entrepreneurial Orientation of the Sales Department	European management Journal, 31, 410-422	(1) (2) (3) (4)
138	2014	Flaherty, K.E.; Pappas, J.M.; Allison, L.	The Influence of an Optimal Control System on Salesperson Performance and Championing	Industrial Marketing Management, 43, 304-311	(1) (2) (3) (4)
139	2014	Miao, C.F.; Evans, K.R.	Motivating Industrial Salesforce with Sales Control Systems: An Interactive Perspective	Journal of Business research, 67, 1233-1242	(1) (2) (3) (4)

140	2015	Chen, A.; Peng, N.; Hung, H.P.	Managing Salespeople Strategically when Promoting New Products - Incorporating Market Orientation into a Sales Management Control Framework	Industrial Marketing Management, 51, 141-149	(1) (3)
141	2015	Madhani, P.M.	Managing Salesforce Performance: Behavior Versus Outcome Measures	Compensation & Benefits Review 47(2) 81-90	Own
142	2015	Yoo, J.	Sales Control Systems and Behavioral Responses: Mediating Role of Regulatory Focus and Moderating Role of P-O Fit	Asian marketing Journal, 17/1, 123-148	(1) (3)

Motores de búsqueda: (1) Web of Science; (2) Science Direct; (3) Scopus; (4) EBSCO; (5) Google Scholar; (Own) a partir de los 114 artículos iniciales



En Valencia, a 27 de junio de 2017