

Envío: 25-01-2013

Aceptación: 26 -03-2013

Publicación: 29-04-2013

# EL CONTROL BASADO EN EL COMPORTAMIENTO, CONDICIONANTE DEL ÉXITO COMERCIAL

---

## **BASED CONTROL BEHAVIOR, CONDITIONER COMMERCIAL SUCCESS**

Inés küster Boluda<sup>1</sup>Natalia Vila López<sup>2</sup>Pedro Canales Ronda<sup>3</sup>Asunción Hernández Fernández<sup>4</sup>

1. Catedrático de la Universidad. Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.
2. Catedrático de la Universidad. Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.
3. Doctor en CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.
4. Profesora contratado Doctor. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

## RESUMEN

El conocimiento de los diferentes factores que afectan a los resultados empresariales de las acciones de la fuerza de ventas es uno de los aspectos más importantes de la gestión de marketing en las empresas. Por ello, el presente trabajo reflexiona sobre la importancia de determinados aspectos que condicionan el éxito de la labor comercial

## ABSTRACT

Knowledge of the different factors that affect the business performance of the shares of the sales force is one of the most important aspects of marketing management in enterprises. Therefore, this paper reflects on the importance of certain aspects that determine the success of the commercial work

## PALABRAS CLAVE

Dirección de ventas, control del vendedor, comportamiento, actitud, motivación, resultados, jefe de ventas, profesionalidad, satisfacción

## KEY WORDS

Sales management, vendor control, behavior, attitude, motivation, results, Sales, professionalism, satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Una de las tareas más importantes de los responsables de ventas en las empresas es la motivación y dirección de sus vendedores hacia la realización de tareas encaminadas a mejorar los resultados de sus relaciones con los clientes (Mallin y Bolman, 2009), así como la fijación de recompensas por alcanzar los objetivos propuestos. Además, en las relaciones comerciales empresa-empresa, la tradicional función puramente de venta de los departamentos comerciales está cambiando hacia nuevas tareas más estratégicas basadas en las relaciones con los clientes (Piercy, Cravens y Lane, 2009). En este contexto es importante poder determinar qué factores influyen en la eficacia de los vendedores, y cómo lo hacen (Singh y Koshy, 2010), esta es una tarea complicada debido a la compleja naturaleza del trabajo de los vendedores, siendo éstos los únicos empleados de las empresas que están en contacto con sus clientes (Rigopoulou, Thedosiou, Katsiken y Perdikis, 2012).

Atendiendo al considerable interés por determinar los elementos del entorno laboral de los vendedores que afectan a sus resultados, y por tanto, a los de sus empresas, uno de los aspectos más importantes es la gestión que realizan los responsables del área de ventas, y especialmente la gestión del control de sus vendedores (Piercy, Cravens y Lane, 2009). En este marco, son dos los sistemas de control más comúnmente aplicados en la práctica empresarial, tal y como se explica a continuación. Por un lado, el sistema basado en los resultados y, por otro, el sistema basado en el comportamiento. Nuestro interés radica en este último; en analizar las consecuencias de llevar a cabo dicho control, condicionando el éxito de la labor comercial.

## CONDICIONANTES DEL ÉXITO EN VENTAS

Habiendo diferentes tipos de control (comportamiento, resultados y mixto), se pretende analizar la incidencia del control del comportamiento sobre determinados conceptos. La razón para la elección de este tipo de control se basa en que (1) es en el comportamiento de la fuerza de ventas sobre el que la dirección de ventas puede actuar para alcanzar los objetivos planificados, (2) facilita una valoración más completa de los vendedores y (3) por ello, permite unas recompensas más justas al trabajo de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Challagalla y Shervani, 1996).

### 1. CONTROL Y PROFESIONALIDAD DEL VENDEDOR

Cuando se aplica el control del comportamiento sobre la fuerza de ventas, la empresa decide cómo debe actuar el vendedor en la realización de sus múltiples tareas. La empresa busca una mayor identificación entre sus objetivos y los de los vendedores, y estos por su parte aceptan, en mayor medida, la autoridad de sus superiores, siendo más fieles a la empresa (Anderson y Oliver, 1987). Además, la evaluación de sus resultados es mejor aceptada pues el vendedor ve reducida su incertidumbre respecto a sus acciones y también porque su recompensa no se basa en sus resultados sino en el cumplimiento del comportamiento predefinido por la empresa, que es la que asume el riesgo del resultado final del trabajo del vendedor. En este contexto, y tal como afirman Anderson y Oliver (1987) son la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico del vendedor las características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que se relacionan con la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento; y que definen la profesionalidad del vendedor.

Dentro de las actitudes de la fuerza de ventas relacionados con el control de la misma, hay que valorar las competencias profesionales o conocimientos y habilidades específicas del trabajo de un vendedor (Anderson y Oliver, 1987), que incluye aspectos como el conocimiento de los productos-servicios que ofrece a los clientes, el conocimiento de la empresa para la que trabaja o el dominio de las habilidades necesarias para la venta (Manning y Reece, 1997; Cámara y Sanz, 2001). Cuando los vendedores son controlados en base a su comportamiento están más dispuestos a disponer de mayor información y formación sobre la empresa y los productos o servicios que van a vender (Oliver y Anderson, 1994). La razón de esta actitud es que el vendedor, al ser remunerado de forma prioritaria mediante salario fijo, tendrá una mayor seguridad en el trabajo, aceptará mejor la presión de sus superiores para participar en la formación y podrá experimentar con diferentes formas de venta (Saxe y Weitz, 1982; Oliver y Anderson, 1994; Donaldson, 1998; Dalrymple y Cron, 1998).

Oliver y Anderson (1994) obtuvieron una correlación significativa entre el dominio de las habilidades de venta y el control del comportamiento, pero no respecto al conocimiento de los productos-servicios y al conocimiento de la empresa. Por su parte, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) también determinaron la existencia de esta relación entre la actitud del vendedor y el control del comportamiento. Así, en función de estos resultados y de lo apuntado en líneas anteriores proponemos la siguiente hipótesis:

**H1a.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mejor actitud de los vendedores en el desarrollo de sus tareas.**

Además, cuando un vendedor está motivado encuentra motivadoras las tareas que realiza (Weitz, Suján y Suján, 1986; Varela, 1991), llevando a cabo un comportamiento más adaptado a las especificaciones y necesidades de la empresa (Spiro y Weitz, 1990), además, la motivación puede ser de carácter intrínseco al trabajo o por reconocimiento (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001a-b). Por su parte, Anderson y Oliver (1987) señalan que de los vendedores que actúan bajo sistemas de control basados en el comportamiento tienen una alta motivación intrínseca, les motiva el reconocimiento, y estén dispuestos a colaborar con la organización de ventas. No obstante, los resultados de diversas investigaciones muestran resultados dispares e, incluso, no muestran un soporte consistente a la relación entre motivación y control del comportamiento. Así, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) concluyeron que el uso de la remuneración como herramienta de control no era significativa en la relación entre la motivación y el control del comportamiento. Asimismo, Oliver y Anderson (1994) obtuvieron la misma conclusión, no significatividad, para la motivación intrínseca. Sin embargo, Baldauf, Cravens y Piercy, (2001a-b) sí que encontraron un fuerte soporte empírico para estas dimensiones de la relación motivación-control. Entendemos que las diferencias con estudios previos pueden deberse al contexto de ventas analizado. En este sentido y, pese a dichas diferencias, proponemos la siguiente hipótesis:

**H1b.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor motivación de los vendedores en la realización de sus tareas.**

En la actualidad, una de las tareas más importantes de la fuerza de ventas es lograr y mantener unas buenas y duraderas relaciones con los clientes (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1994; Küster, 2002). Incluso el concepto de marketing relacional ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002), donde la satisfacción y fidelización de los clientes pasan a ser objetivos tan importantes, o más, que el cierre de una operación de venta (Alet, 1994; Kotler y Armstrong, 2003). Así, Oliver y Anderson (1994) afirman que, cuando el sistema utilizado es el control del comportamiento, los vendedores adoptarán una postura en la relación con sus clientes basada en la resolución de problemas, planificando todas sus acciones con el objetivo de fidelizarlos y sin la presión para cerrar la venta (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001a-b).

Cravens, Ingram, LaForge y Young, (1993) encontraron un fuerte soporte a la relación entre el comportamiento estratégico y el control del comportamiento. No obstante, Oliver y Anderson (1994) sólo lo hicieron parcialmente. Pese a ello, y siguiendo a Anderson y Oliver (1987) parece lógico que la fuerza de ventas, controlada mediante sistemas basados en el comportamiento, desarrolle un comportamiento más cercano a los objetivos de la empresa. Por ello proponemos la hipótesis siguiente:

**H1c.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mejor comportamiento estratégico de los vendedores en el desarrollo de sus tareas.**

## 2. PROFESIONALIDAD Y COMPORTAMIENTO DEL VENDEDOR

Dado que los vendedores tienen más capacidad de control sobre las actividades de venta que sobre el resultado de las mismas, (Walker, Churchill y Ford, 1979; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993), parece lógico que aquellos vendedores que estén motivados, con una actitud positiva en el desarrollo de su trabajo, con altos niveles de competencia profesional y con un comportamiento estratégico adecuado a los objetivos empresariales, obtendrán una mejor valoración de su comportamiento (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Cuando los vendedores tienen una actitud positiva hacia sus superiores y sus compañeros de trabajo, así como hacia sus clientes, aceptando la dirección de los primeros y colaborando con los segundos, sus actuaciones se adecuarán a lo deseado por la empresa, produciéndose, por tanto, un mejor comportamiento y actuarán de acuerdo a lo que se espera profesionalmente de ellos. Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) y a Baldauf, Cravens y Grant (2002), proponemos que:

**H2a.- A mejor actitud del vendedor respecto a su trabajo, mejor será su comportamiento profesional.**

Además, los vendedores que se sienten motivados en el desarrollo de su actividad profesional, actuarán de acuerdo a las normas y políticas que desde su empresa se les indique. Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) proponemos que:

**H2b.- A mayor motivación del vendedor en su trabajo, mejor será su comportamiento profesional.**

Por último, el vendedor que, en sus actuaciones busca alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización de ventas, desarrollará un comportamiento acorde con lo planificado por la empresa. Por ello, siguiendo a Baldauf, Cravens y Grant (2002) proponemos que:

**H2c.- A mejor comportamiento estratégico del vendedor en su trabajo, mejor será su comportamiento profesional.**

## 3. CONTROL, COMPORTAMIENTO Y RESULTADOS DEL VENDEDOR

El comportamiento del vendedor incluye toda una serie de acciones, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabaja (Churchill et al, 2000), tales como el conocimiento técnico de sus productos-servicios, la adaptación de las técnicas de venta, la capacidad para trabajar en equipo, la planificación de tareas, la realización de entrevistas de venta y el seguimiento de la misma (John y Weitz, 1989; Spiro y Weitz, 1990; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993; Oliver y Anderson, 1994). Una característica de estas tareas es que sobre ellas el vendedor ejerce un importante control, con independencia de los resultados que se puedan alcanzar a nivel de ventas realizadas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Además, al aplicar el control del comportamiento, la empresa indica al vendedor cómo debe realizar su trabajo, lo que supone para éste una mejor planificación de su trabajo,

reduciendo el ratio de tiempo de venta-no venta y, dedicando más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes.

Para Anderson y Oliver (1987) y Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), otra de las consecuencias que produce la aplicación del control del comportamiento de los vendedores es la orientación al equipo, hará que estos se sientan en mayor medida integrados en la empresa y, por tanto, actuarán según las normas que les sean fijadas. En este sentido, es de esperar que la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento tenga un efecto positivo en el nivel de desempeño (antes, durante y después de la venta) de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993; Oliver y Anderson, 1994). Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

**H3.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de la fuerza de ventas y el comportamiento del vendedor.**

De acuerdo con la literatura (Churchill et al., 1985 y 1994; Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001; y Román et al., 2002), por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar, denominados factores personales. Por ello, cabe esperar que cuando los vendedores desarrollen correctamente las tareas prefijadas por la dirección de ventas, tanto de venta como de no-venta, se alcanzarán unos resultados mayores, aunque esta relación puede no producirse en el corto plazo (Piercy, Cravens y Morgan, 1997). Además, parece lógico que la dirección, al planificar la forma más adecuada de actuar, diseñe estrategias que permitan el logro de altos resultados de venta (Grant y Cravens, 1996). En suma, tal y como afirman Piercy, Cravens y Morgan (1997), un correcto comportamiento de los vendedores, permitirá alcanzar unos resultados mejores. Así, se propone la siguiente hipótesis:

**H4.- Existe una relación positiva entre el comportamiento de los vendedores y los resultados de ventas alcanzados por los mismos.**

En la literatura se pueden encontrar trabajos que relacionan positivamente el control del comportamiento y el resultado de ventas, medido éste mediante valoraciones objetivas, por ejemplo, la cuota de ventas (Churchill et al., 1985), y medido a través de valoraciones subjetivas, por ejemplo, el conocimiento de las necesidades de los clientes (Jaworski y Kholi, 1991; Cravens et al., 1993; Brown y Peterson, 1994; Posdakoff y Mackenzie, 1994; Suján et al., 1994; Babakus et al., 1996; Grant y Cravens, 1999; Kohli et al., 1998; Mackenzie et al., 1998; Piercy et al., 2001; Román y Munuera, 2003). Dado que la empresa antes de aplicar el control del comportamiento de los vendedores debe definir adecuadamente cómo debe ser éste, y es de esperar que los determine de forma que se alcancen los mejores resultados posibles, podemos proponer la siguiente hipótesis:

**H5.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y los resultados de ventas alcanzados por los mismos.**

#### 4. RESULTADOS DEL VENDEDOR Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

La efectividad de la fuerza de ventas es consecuencia de las habilidades y esfuerzos de los vendedores que la integran, de las posibilidades del mercado en el que estos actúan, de la capacidad mostrada por su jefe y de otros elementos y factores del entorno en el que desarrollan su trabajo (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Diversos autores (Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Churchill et al., 2000; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001 y Román et al., 2002) definen la efectividad como aquel indicador del resultado del que el vendedor es parcialmente responsable y que viene determinado por factores personales y, además, por una serie de factores no sujetos al control de los vendedores, denominados factores no-personales (Varela, 1992) o variables organizativas y ambientales. Estas variables, a su vez, afectan a las variables personales mediante su influencia en las tareas de organización, gestión y dirección de los departamentos de venta en las empresas (Walker, Churchill y Ford, 1977; Churchill et al., 2000).

Para el cálculo de la efectividad, se ha recurrido, tradicionalmente, a la cifra de ventas (y otras variables de carácter financiero) aportada por el vendedor a la empresa, no obstante, algunos autores plantean comparar los resultados del vendedor con los objetivos de la empresa (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Cravens, LaForge, Picket y Clifford, 1993; Grant y Cravens, 1999) y compararlos incluso con los resultados de la competencia (Babakus et al., 1996). Por ejemplo, Baldauf et al. (2002) determinaron que un importante predictor de la efectividad de la organización de ventas era el grado de cumplimiento de los objetivos de los vendedores. Además, estos autores, basándose en estudios anteriores (Walker et al., 1979 y Anderson y Oliver, 1987), determinaron que dado que el control del comportamiento permite igualar los objetivos de los vendedores y de la organización de ventas, y de la relación positiva entre este tipo de control el rendimiento del vendedor, se podía esperar una relación positiva entre el rendimiento y la efectividad. En suma, la revisión de la literatura nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

**H6a.- Existe una relación positiva entre los resultados de ventas alcanzados por los vendedores y la eficacia financiera de la fuerza de ventas.**

No obstante, la medición de la efectividad de la fuerza de ventas basada sólo en aspectos financieros, o de rentabilidad, aunque de fácil aplicación, deja sin tener en cuenta los factores ajenos al vendedor y otras variables importantes para el marketing de relaciones, como las relativas a la satisfacción de los clientes gestionados por el vendedor (Futrell, 2003). Por ello, algunos autores (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001-a) proponen analizar también la efectividad de la fuerza de ventas según la valoración del supervisor del vendedor. Dado que parece lógico que, aquellos vendedores que obtengan mejores resultados serán mejor valorados por su supervisor, proponemos la siguiente hipótesis:

**H6b.- Existe una relación positiva entre los resultados de ventas alcanzados por los vendedores y la satisfacción del jefe de ventas con sus vendedores.**

## 5. CONTROL Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

Como ya se ha indicado, la efectividad de una organización de ventas es una evaluación global de los resultados obtenidos por la misma, o por un grupo de vendedores que aportan sus logros individuales (Churchill, Ford y Walker, 1994), tanto en aspectos financieros como de la satisfacción de su supervisor. Los vendedores que son controlados principalmente mediante sistemas basados en el comportamiento, están más dispuestos a esforzarse para alcanzar los objetivos de la organización de ventas, por tanto, a ser más efectivos (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001a-b); y ello, en comparación con aquellos que son controlados en función de los resultados (Anderson y Oliver, 1987). No obstante, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) encontraron un débil apoyo empírico a esta relación. Por su parte, Piercy, Cravens y Morgan (1997) realizaron un análisis sobre las fuentes de efectividad de las organizaciones de venta mediante un cuestionario a 144 jefes de equipo de venta de empresa del Reino Unido. Una de las conclusiones que obtuvieron fue que, en las organizaciones más efectivas, los jefes de equipo dedican más esfuerzo en los diferentes aspectos relacionados con el control del comportamiento, especialmente en la formación y la comunicación. En consecuencia planteamos las siguientes hipótesis:

**H7a.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y la eficacia financiera de la fuerza de ventas.**

**H7b.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y la satisfacción del jefe de ventas con sus vendedores.**

Fruto de la revisión bibliográfica realizada, planteamos el modelo conceptual que se muestra en la figura 1, que relaciona los diferentes elementos del modelo a analizar en la presente investigación.

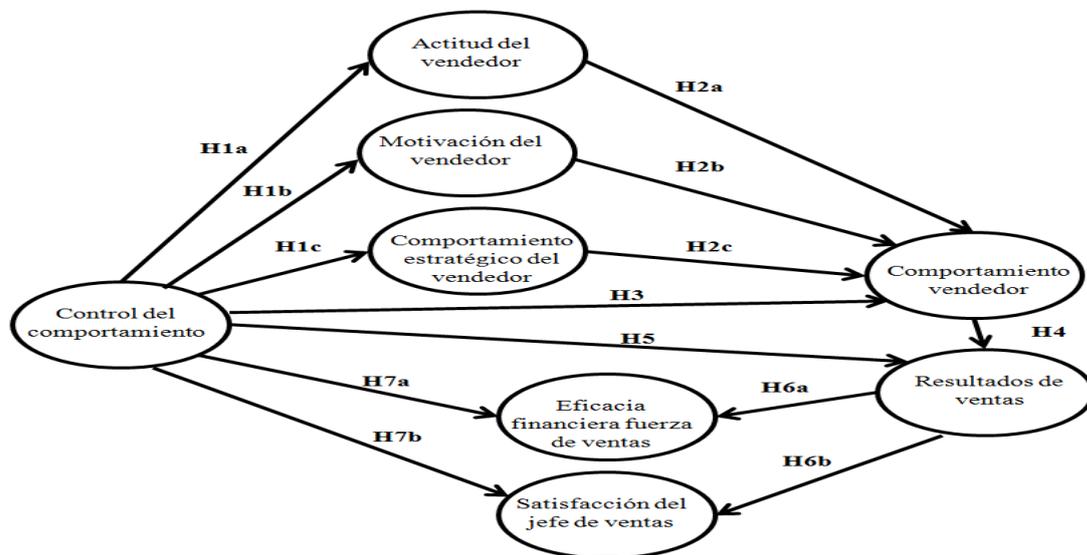


Figura 1. modelo de relación control del comportamiento-resultado empresarial.

## CONCLUSIONES

El presente artículo de reflexión pretende ahondar en aquellos aspectos susceptibles de condicionar el éxito de las ventas. En este sentido, a priori se parte de la premisa de que el control del vendedor basado en el comportamiento es un mecanismo de control adecuado para evaluar la labor comercial. Así, y después de un análisis de la literatura, este trabajo establece una serie de relaciones susceptibles de ser testadas empíricamente.

En primer lugar, se defiende que el control basado en el comportamiento tiene efectos sobre la actitud, motivación y comportamiento estratégico del vendedor; o lo que es lo mismo, sobre la profesionalidad del vendedor. Asimismo dicho sistema de control va a influir tanto en el comportamiento que el vendedor lleve a cabo, como en el resultado de ventas que este alcance. Por otra parte, dicho sistema puede afectar a la eficacia de la fuerza de ventas y a la satisfacción del superior más inmediato, el jefe de ventas.

En segundo lugar, el control basado en el comportamiento también puede influir indirectamente sobre el comportamiento del vendedor a través del efecto que la profesionalidad del vendedor puede tener sobre este comportamiento. Del mismo modo, también puede producirse ese efecto indirecto a través de la influencia del control sobre el comportamiento y de este sobre los resultados de ventas.

En tercer y último lugar, se plantea la posible influencia indirecta del control basado en el comportamiento sobre la eficacia financiera y la satisfacción del jefe de ventas a través del posible efecto del resultado de ventas sobre estos últimos.

En suma, la recomendación a la gerencia de ventas va encaminada a la reflexión acerca de la necesidad de instaurar mecanismos de control de vendedores no basados exclusivamente en los resultados, sino teniendo en cuenta el comportamiento del vendedor.

A pesar del soporte existente en la literatura para las diversas relaciones planteadas, resulta necesario llevar a cabo un estudio empírico para su contraste. Cabe señalar que dicho estudio debería testarse en diversos contextos y situaciones de ventas pues la intensidad de las relaciones puede variar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **ALET, J.** (1997). "El Marketing Relacional". *Dirección y Progreso*, nº 154, julio-agosto, pp. 18-27.
- [2] **ANDERSON, E. y OLIVER, R.** (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, vol. 51 (October), pp. 76-88.
- [3] **BABAKUS, E., CRAVENS, D., GRANT, K., INGRAM, T. y LaForge, R.** (1996-a). "Investigating the relationships among sales management control, sales territory desing, salesperson performance, and sales organizations effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, nº 4, pp. 345-363.
- [4] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. y PIERCY, N.** (2001-a). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, vol. 18, nº 5, pp. 474-508.
- [5] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. y PIERCY, N.** (2001-b). "Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXI, nº 2, pp. 109-122.
- [6] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. y GRANT, K.** (2002). "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective". *International Business Review*, vol. 11, pp. 577-609.
- [7] **BARCLAY, D.; HIGGINS, C; Y THOMPSON, R.** (1995) "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling". *Technology Studies*, vol. 2, nº 2, pp. 285-309.
- [8] **BARKER, A.** (1999). "Benchmarks of successful salesforce performance". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, nº 2, pp. 95-104.
- [9] **BEHRMAN, D. y PERREAULT, W.** (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons". *Journal of Business Research*, vol. 10, nº 3, pp. 355-370.
- [10] **CÁMARA, D. y SANZ, M.** (2001). *Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Prentice Hall. Madrid.
- [11] **CARMINES, E.G. y ZELLER, R.A.** (1979). Reliability and validity assessment. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-017, Sage, Beverly Hills, CA.
- [12] **CHALLAGALLA, G.N. y SHERVANI, T.A.** (1996). "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, vol. 60, enero, pp. 89-105.
- [13] **CHURCHILL, G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W. y WALKER, O.C.** (1985). "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, mayo, pp. 103-118.

- [14] **CHURCHILL, G., FORD, N. Y WALKER, O.** (1994). *Dirección de ventas. Promociones Jumerca*.
- [15] **CHURCHILL, G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W. y WALKER, O.C.** (1985). "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, mayo, pp. 103-118.
- [16] **CRAVENS, D.W., INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. y YOUNG, C.E.** (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre, pp. 47-59.
- [17] **CRAVENS, D., LAFORGE, R., PICKET, G. y CLIFFORD, Y.** (1993). "Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, nº 1, pgs. 1-14.
- [18] **DALRYMPLE, D. Y CRON, W.L.** (1998). *Sales management. Concept and cases*, 6th edition. John Wiley & Sons.
- [19] **DONALDSON, B.** (1998). *Sales management. Theory and practice*, 2nd. edition. MacMillan
- [20] **FORNELL, C. y LARCKER, D.** (1981). "Structural Equation Models With Unobserver Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50.
- [21] **FUTRELL, CH.** (2003). *Fundamentals of Selling*, 8<sup>th</sup> edition. McGraw Hill.
- [22] **GRANT, K. y CRAVENS, D.** (1999). "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº 9/10, pp. 945-957.
- [23] **GREENLEY, G. E.** (1995). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, vol. 32, enero, nº 1, pp. 47-66.
- [24] **JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K.** (1991). "Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction ". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVIII, mayo, pp. 190-201.
- [25] **JOHN, G. y WEITZ, B.** (1989). "Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, febrero, pp. 1-14.
- [26] **KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J.** (1990). "Market orientation: the construc, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.
- [27] **KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J.** (1994). "The influence of coworker feedback on salespeople". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pp. 82-94.
- [28] **KOHLI, A.K., SHERVANI, T.A. y CHALLAGALLA, G.N.** (1998). "Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, mayo, pgs. 263-274.

- [29] **KOTLER, P. y ARMSTRONG, G.** (2003). *Fundamentos de Mercadotecnia* (6ª edición). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- [30] **KÜSTER, I.** (2002). *La venta relacional*. ESIC.
- [31] **MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y AHEARE, M.** (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance". *Journal of Marketing*, Vol. 62, julio, pgs.87-98.
- [32] **MALLIN, M. Y BOLAN, E.** (2009). "The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in customer oriented environment". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 769-777.
- [33] **MANNING, G..L. Y REECE, B.L.** (1997). *Las ventas en el mundo actual* (6ª edición). Prentice Hall.
- [34] **NARVER, J.C. Y SLATER, S.F.**(1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, octubre, pp. 20-35.
- [35] **NUNNALLY, J.** (1978). *Psychometric theory*. McGraw Hill.
- [36] **OLIVER, R. Y ANDERSON, E.** (1994). "An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-Based sales control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pp. 76-88.
- [37] **OLIVER, R. Y 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*, vol. XV, pp. 1-15.
- [38] **PIERCY, N., CRAVENS, D. Y MORGAN, N.** (1997). "Sources of effectiveness in the business-to business sales organization". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 3, nº 1, pp. 43-69.
- [39] **PIERCY, N., CRAVENS, D. Y LANE, N.** (2001). "Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol XXI, nº 1, pp. 39-49.
- [40] **PIERCY, N., CRAVENS, D. Y LANE, N.** (2009). "Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 459-467.
- [41] **PODSAKOFF, P.M. Y MACKENZIE, S.B.** (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, agosto, pgs. 351-363.
- [42] **RIGOPOULO, I., THEODOSIOU, M., KATSIKEA, E. y PERDIKIS, N.** (2012). "Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontline managers". *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 626-633.

- [43] **ROMÁN, S., RUIZ DE MAYA, S. y MUNUERA, J.L.** (1998). "Formación, Rendimiento y Efectividad de la Fuerza de Ventas en las PYMES". X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santander, septiembre, pp. 199-204.
- [44] **ROMÁN, S.; RUIZ, S. y MUNUERA, J.L.** (2002). "The effects of sales training on sales force activity". *European Journal of Marketing*, vol.36, nº 11/12, pp. 1344-1366.
- [45] **ROMÁN, S. y MUNUERA, J. L.** (2003). "Conceptualización y medición del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas". *Esic-Market*, nº 114, pgs. 23-42.
- [46] **SÁNCHEZ-FRANCO, M.J. y ROLDÁN, J.L.** (2005). "Web acceptance and usage model: A comparison between goal-directed and experiential web users". *Internet Research*. Vol. 15, 1; pp. 21- 48.
- [47] **SAXE, R. Y WEITZ, B.** (1982). "The SOCO scale: a measure of the consumer orientation of salespeople". *Journal of Marketing Research*, vol.XIX, , nº 3, pp. 343-351.
- [48] **SPIRO, R. y WEITZ, B.** (1990). "Adaptative selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, febrero, pp. 61-69.
- [49] **SINGH, R y KOSHY, A.** (2010). "Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literatura". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 27, nº 7, pp. 535-546.
- [50] **SUJAN, H., WEITZ, B.A. y KUMAR, N.** (1994). "Learning orientation, working smart, and effective selling". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp. 39-52.
- [51] **VARELA, J.A.** (1992). "Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas". *Esic-Market*. Vvol. 76, abril-junio, pp. 51-64.
- [52] **WALKER, O., CHURCHILL, G. y FORD, N.** (1979). "Where do we go from here?. Some selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of industrial salesforce", en Albaum, G. y Churchill, G. (eds.), *Critical Issues in sales management: State of the art and future research needs*. University of Oregon, pp.10-75.