

1. DATOS BÁSICOS

Asignatura	Dirección Comercial
Titulación	Máster Universitario en Dirección de Empresas MBA
Escuela/ Facultad	Ciencias Sociales y de la Comunicación
Curso	-
ECTS	6 ECTS
Carácter	Obligatorio
Idioma/s	Castellano
Modalidad	Presencial / Online
Semestre	Segundo semestre
Curso académico	2019/2020
Docente coordinador	Inmaculada Mateos /Javier Camacho

2. PRESENTACIÓN

El objetivo de este Módulo es Identificar las técnicas comerciales aplicables en los distintos entornos económicos. Dominar y aplicar los diferentes procesos comerciales, tipos de organización comercial y gestión de canales de ventas, así como resaltar la importancia de la función de ventas dentro de la empresa. Conocer cómo gestionar el equipo de ventas en sus áreas más importantes: selección, remuneración, motivación, control, etc.

3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias básicas:

- CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias transversales:

- CT2 - Aprendizaje autónomo: Conjunto de habilidades para seleccionar estrategias de búsqueda, análisis, evaluación y gestión de la información procedente de fuentes diversas, así como para aprender y poner en práctica de manera independiente lo aprendido.
- CT6 - Adaptación al cambio: Ser capaz de aceptar, valorar e integrar posiciones distintas, adaptando el enfoque propio a medida que la situación lo requiera, así como trabajar con efectividad en situaciones de ambigüedad.
- CT8 - Espíritu emprendedor: Capacidad para asumir y llevar a cabo actividades que generan nuevas oportunidades, anticipan problemas o suponen mejoras.
- CT9 - Mentalidad global: Ser capaz de mostrar interés y comprender otros estándares y culturas, reconocer las propias predisposiciones y trabajar con efectividad en una comunidad global.

Competencias específicas:

- CE01 - Capacidad para tomar decisiones tomando en cuenta diferentes aspectos de la empresa, considerando tanto factores externos como internos.
- CE05 - Realizar un análisis sectorial para establecer estrategias, a medio y largo plazo, en un sector determinado, utilizando diferentes instrumentos de análisis y reflexión estratégicos
- CE08 - Dominar los conceptos y las herramientas estratégicas de referencia para el dimensionamiento organizativo de una empresa y ser capaz de seleccionar cual es la mejor alternativa estratégica a aplicar en cada mercado y compañía.
- CE09 - Capacidad para dominar las herramientas para la dirección de las operaciones de una compañía, así como las prácticas empresariales de referencia que aseguren la eficiencia de la actividad y el cumplimiento de los objetivos planteados.
- CE10 - Diseñar los planes de las distintas áreas (marketing, comunicación y ventas, finanzas, producción, recursos humanos), utilizando criterios de coordinación entre ellos y alineados con la estrategia general de la compañía.

Resultados de aprendizaje:

- RA1 - Emplear los conceptos y técnicas de ventas utilizados en el mundo empresarial.
- RA2 - Comprender la venta como un proceso, con una sucesión de etapas, y entender las técnicas de conocimiento del cliente y de interpretación del lenguaje corporal.
- RA3 - Conocer metodologías de ventas en el entorno B2B. Aprender a dimensionar un equipo de ventas en función de los objetivos y cómo organizarlo, y familiarizar- se con los sistemas de control de vendedores.
- RA4 - Diseñar y organizar un equipo de ventas acorde a las necesidades de la empresa y en línea con los objetivos fijados en los planes.
- RA5 - Comprender las herramientas específicas de gestión de personas que se utilizan en el

En la tabla inferior se muestra la relación entre las competencias que se desarrollan en la asignatura y los resultados de aprendizaje que se persiguen:

Competencias	Resultados de aprendizaje
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA1
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA2

Competencias	Resultados de aprendizaje
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA 3
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA4
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA5

4. CONTENIDOS

Los contenidos se agrupan en las siguientes áreas:

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN COMERCIAL: La función de ventas, el proceso de ventas, tipos de ventas, Conocimiento del cliente.
2. VENTA EN ENTORNOS COMPLEJOS: venta estratégica y venta consultiva.
3. ORGANIZACIÓN DE VENTAS: planificación y dimensionamiento, forecast, ¿qué es y cómo se hace?, control y seguimiento de la actividad comercial.
4. GESTIÓN DE EQUIPOS DE VENTAS: selección, evaluación, motivación, remuneración, aspectos éticos en ventas.
5. CANALES DE VENTA: tipos de canales, políticas de distribución, aspectos logísticos, de relación con el cliente y de rentabilidad.

5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:

- Clase magistral / Web Conference.
- Método del caso.
- Aprendizaje cooperativo.
- Aprendizaje basado en problemas.
- Aprendizaje basado en proyectos.
- Entornos de simulación.

6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

Modalidad presencial:

Actividad formativa	Número de horas
Lecciones magistrales	34
Debates y coloquios	8
Análisis de casos	4
Resolución de problemas	20

Actividad formativa	Número de horas
Exposiciones orales de trabajos	4
Elaboración de informes y escritos	15
Tutorías	8
Trabajo autónomo	25
Investigaciones y proyectos	30
Prueba de conocimientos	2
TOTAL	150

Modalidad online:

Actividad formativa	Número de horas
Lectura de temas de contenido	35,5
Debates y coloquios a través de seminarios virtuales	3
Resolución de problemas	25
Elaboración de informes y escritos	10
Tutoría virtual	7,5
Trabajo autónomo	30
Foros online	12
Actividades participativas grupales (seminarios, participación en foros online, a través de webconference)	25
Prueba de conocimientos	2
TOTAL	150

7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

Sistema de evaluación	Peso
Prueba presencial de conocimiento	40%
Exposiciones orales	20%

Caso/problemas	20%
Informes y escritos	15%
Observación del desempeño	5%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

Los estudiantes tendrán que obtener al menos una nota de 4 en el apartado de pruebas presenciales de conocimientos para que pueda hacer media con el resto de las actividades evaluables. En el caso de no alcanzar el estudiante la nota mínima, la calificación global o final será la nota del apartado de prueba presencial de conocimiento.

En la modalidad presencial, se establece la obligatoriedad de la asistencia a las clases (mínimo del 80%) como parte necesaria del proceso de evaluación y para dar cumplimiento al derecho del estudiante a recibir asesoramiento, asistencia y seguimiento académico por parte del profesor.

7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria extraordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

Se deben entregar/realizar las actividades no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, o bien aquellas que no fueron entregadas u otras que considere el profesor.

Los estudiantes tendrán que obtener al menos una nota de 4 en el apartado de pruebas presenciales de conocimientos para que pueda hacer media con el resto de las actividades evaluables. En el caso de no alcanzar el estudiante la nota mínima, la calificación global o final será la nota del apartado de pruebas presencial de conocimiento.

8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividad	Título	Fecha
Actividad 1	Hacia una fuerza de ventas perfecta	Semana 2
Actividad 2	Venta estratégica y venta consultiva	Semana 3
Actividad 3	ISV (proveedores de software independientes)	Semana 5

Actividad 4	Ética en las ventas y vendedores	Semana 7
Actividad 5	El Merchandising	Semana 9
Actividad 6	Plan de ventas	Semana 11
Actividad 7	Prueba de evaluación	Semana 12

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

9. BIBLIOGRAFÍA

A continuación, se indica la bibliografía recomendada:

UNIDADES 1 y 2.

- Esteban Talaya, Águeda y Lorenzo Romero, Carlota (2013). Dirección comercial. ESIC.
- del Valle, Mario (2019). Liderazgo en la Dirección Comercial: Técnica más talento igual a triunfo. EOBS.
- Piqueras Gómez de Albacete, César (2016). Supervendedor: Las técnicas más eficaces para multiplicar tus resultados comerciales. Profit Editorial.
- Py, Pascal (2007). Métodos y trucos para diseñar y dirigir un plan comercial: Mejorar las ventas en 7 etapas. Deusto.
- Sánchez Gil, Raúl (2018). 51 Consejos de Ventas: Claves para Vender Más y Triunfar Vendiendo (Pensamientos Vendedores). Raúl Sánchez Gil.
- The Important Role of Sales In An Organisation, <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/10/17/the-important-role-of-sales-in-an-organisation/>. Oxford Professional Education Group.
- Torre, Santiago. (2018). Cierra la venta: Método y proceso para cerrar ventas y disparar tus resultados. Santiago Torre Escudero.
- Where Are You? The 5 Stages of Sales Management. <https://leveleven.com/2018/02/5-stages-sales-management/>. LevelEleven.

UNIDADES 3 y 4.

- Ávalos Concha, Jorge. (2019). Manual de oro para reuniones diarias con fuerza de ventas: Selección de experiencias reales orientadas como un facilitador para personas. Caligrama.
- Deloitte: The Future of B2B Sales is "Experience Selling". <http://customerthink.com/deloitte-the-future-of-b2b-sales-is-experience-selling/>.
- Guía definitiva para emplear y conservar a los mejores vendedores. <https://talentqr.com/guia-definitiva-emplear-reclutar-mejores-vendedores/>. TalentQR.
- ¿Qué es el forecast? <https://www.leshoteliers.com/que-es-un-forecast/>.

- The 10 principles of a company's DNA. <https://www.indracompany.com/en/blogneo/10-principles-companys-dna>.
- The power of the Salesforce Innovation Experience. <https://www.accenture.com/pl-en/services/salesforce/salesforce-innovation-experience>.
- Sales, Channels, Distribution. <https://www.pwc.com/th/en/consulting/operations/sales-channels-distribution.html>.
- Secret to Motivating Your Sales Team. <https://www.youtube.com/watch?v=gYFm-RLztRQ>. Pipeliner CRM.
- Structure of Sales organization - Sales organization structure. <https://www.youtube.com/watch?v=dYLGp6mrRZs>.
- Why Build a Sales Organization? <https://www.youtube.com/watch?v=MZWfYgyxc8k>. a16z

UNIDAD 5

- Blount, Jeb. (2015). Fanatical Prospecting: The Ultimate Guide to Opening Sales Conversations and Filling the Pipeline by Leveraging Social Selling, Telephone, Email, Text, and Cold Calling. Wiley.
- Burg, Bob. (2015). Tu lista ilimitada de referidos: Crea una red de asociados y clientes con tus contactos cotidianos. Taller del Éxito.
- Dixon, Matthew), Adamson, Brent y Merino Sánchez, María Isabel. (2012). El vendedor desafiante: Las características necesarias para vender siempre. Empresa Activa.
- Escudero Serrano, María José. (2016). Técnicas de venta y negociación. Paraninfo.
- Fisher, David J.P. (Autor). Hyper-Connected Selling: Winning More Business by Leveraging Digital Influence and Creating Human Connection. RockStart Publishing Group.
- Hoffeld, David. (2016). The Science Of Selling. TarcherPerigee.
- Martínez Martínez, Aurora y Zumel Jiménez, María Cristina. (2016). Organización de equipos de ventas. Paraninfo.
- Roberge, Mark. (2015). The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from \$0 to \$100 Million. Wiley.
- Schultz, Mike y Doerr, John E. (2014).)Insight Selling: Surprising Research on What Sales Winners Do Differently. Wiley.
- Weinberg, Mike. (2017). Nuevas ventas. Simplificadas.: El manual esencial para el desarrollo de posibles y nuevos negocios. Grupo Nelson.

10. UNIDAD DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo:

Las adaptaciones o ajustes curriculares para estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo, a fin de garantizar la equidad de oportunidades, serán pautadas por la Unidad de Atención a la Diversidad (UAD).

Será requisito imprescindible la emisión de un informe de adaptaciones/ajustes curriculares por parte de dicha Unidad, por lo que los estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo deberán contactar a través de: unidad.diversidad@universidadeuropea.es al comienzo de cada semestre.

1. BASIC INFORMATION

Course	Sales Management
Degree program	Máster Universitario en Dirección de Empresas MBA
School	Ciencias Sociales y de la Comunicación
Year	-
ECTS	6 ECTS
Credit type	Mandatory
Language(s)	English
Delivery mode	Campus based
Semester	First Semester
Academic year	2019/2020
Coordinating professor	Jorge López-Cifre

2. PRESENTATION

The objective of this Module is to identify the commercial techniques applicable in different economic environments. To understand and apply the different business processes, types of commercial organization and management of sales channels, as well as highlight the importance of the sales function within the company. To know how to manage the sales team and its most important areas: selection, remuneration, motivation, control, etc. Throughout the module all the necessary concepts will be established for the correct development of these strategies and for the implementation of an effective Sales Plan.

3. COMPETENCIES AND LEARNING OUTCOMES

Basic Competencies (CB):

- CB1. To obtain and understand knowledge that provides a foundation or opportunity to be original in the development and/or application of ideas, often in a research context.
- CB2: The students shall know how to apply the knowledge acquired and their ability to solve in new or little-known environments within broader (or multidisciplinary) contexts related to their area of study.
- CB3: The students shall be able to integrate knowledge from different sources and face the complexity of making judgments based on information that, being incomplete or limited, includes reflections on the social and ethical responsibilities linked to the application of their knowledge and judgments.
- CB 4: The students shall know how to communicate their conclusions, argumentations and supporting reasoning to specialized and non-specialized audiences in a clear and unambiguous manner.
- CB5: The students shall acquire the learning skills that allow them to continue studying in a way that will be largely self-directed or autonomous.

Transversal competencies (CT):

- CT2: Autonomous Learning: Skills set to select searching strategies, analysis, evaluation and management of information from diverse sources, as well as to independently learn and implement what you have learned.
- CT6: Adaptation to change: Being able to accept, value and integrate different positions, adapting one's own approach as the situation requires, as well as working effectively in situations of ambiguity.

- CT8: Entrepreneurial Spirit: Ability to take on and carry out activities that generate new opportunities, anticipate problems or develop improvements.
- CT9: Global Mindset: Being able to show interest and to understand other standards and cultures, to recognize one's own predispositions, and work effectively in a global community.

Specific Competencies (CE):

- CE1: Ability to make decisions considering different aspects of the company, considering both external and internal factors.
- CE 5- Ability to perform a sectorial analysis, and be able to establish strategies according to the medium and long term, in a given sector using the existing reference tools.
- CE8 - Ability to master the concepts and strategic reference tools for the organizational sizing of a company and be able to select which is the best strategic alternative to apply in each market and company.
- CE9. To understand the tools for the management of a company's operations, as well as the reference business practices that ensure the efficiency of the activity and the fulfilment of the objectives.
- CE10: Design plans for the different areas (marketing, communication, sales, finance, operations, human resources), using coordination criteria among them and aligned with the general strategy of the company.

Learning Outcomes (RA):

- RA1: To employ sales concepts and techniques used in the business world.
- RA2: To understand sales as a process, with a succession of stages, and to understand the techniques of customer knowledge and interpretation of body language.
- RA3: To know sales methodologies in the B2B environment. Learn how to size a sales team based on goals and how to organize it, and to familiarize yourself with Sales control systems.
- RA 4: To design and organize a sales team according to the needs of the company and in line with the objectives and planning.
- RA5: To understand specific people management tools used in the sales department. To know how to propose a selection process, as well as the evaluation of salespeople. Develop a system of salespeople remuneration and consider the ethical aspects within the sales work process.

The following table shows the relationship between the competencies developed during the course and the learning outcomes pursued:

Competencies	Learning Outcomes
CB1, CB2, CB3, CB4, CB5, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA1
CB1, CB2, CB3, CB4, CB5, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA2
CB1, CB2, CB3, CB4, CB5, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA 3
CB1, CB2, CB3, CB4, CB5, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA4
CB1, CB2, CB3, CB4, CB5, CT2, CT6, CT8, CT9, CE1, CE5, CE8, CE9, CE10	RA5

4. CONTENTS

The subject is organized in the following learning units:

Topic 1: Sales and negotiation

- Why people buy.
- Buyer's bias and heuristic shortcuts.
- Selling basic concepts.
- Selling yourself first.
- Creating value.
- Negotiate the sale terms

Topic 2: Sales prospecting

- Sales funnel
- Problem solving skills
- Sales letters & scripts
- Cold calling

Topic 3: Sales compensation

- Compensation fundamentals
- Sales Job Components
- Territories, Quotas and Crediting
- Administration, Implementation and Communication
- Program Assessment
- Sales Compensation Design

Topic 4: Sales Management

- **Corporate Sales in the Digital Economy**
- Responsibilities and expectations.
- Sales Team communication.
- Sales Team planning.
- Time management, territory planning and sales forecastings.
- Recruiting, interviewing and hiring salespeople.

- Training, coaching and counseling
- Leading the Sales Team.

5. TEACHING-LEARNING METHODOLOGIES

The types of teaching-learning methodologies used are indicated below:

- Master lecture.
- Case Study.
- Cooperative learning.
- Challenge Based Learning.
- Project Based Learning.

6. LEARNING ACTIVITIES

Listed below are the types of learning activities and the number of hours the student will spend on each one:

Campus-based mode::

Learning Activity	Number of hours
Master lecture	34
Debate and discussion	12
Problem resolution	25
Oral presentations of assignments	4
Written reports	10
Mentoring	8
Autonomous work	25
Scientific/Case/Project research	30
Evaluation test	2
TOTAL	150

7. ASSESSMENT

Listed below are the assessment systems used and the weight each one carries towards the final course grade:

Assessment System	Weight
Evaluation test	40%
Oral presentation	15%
Case study/problem	15%
Class Journal	15%
Class Participation	15%

When you access the course on the *Campus Virtual*, you'll find a description of the assessment activities you have to complete, as well as the delivery deadline and assessment procedure for each one.

7.1. First Exam Period

To pass the course in the first exam period, you must obtain a final course grade of at least 5 out of 10 (weighted average).

In any case, you will need to obtain a grade of at least 4.0 in the final exam in order for it to count towards the final grade along with all the grades corresponding to the other activities.

7.2. Second Exam Period

To pass the course in the second exam period, you must obtain a final grade of at least 5 out of 10 (weighted average).

In any case, you will need to obtain a grade of at least 4.0 in the final exam in order for it to count towards the final grade along with all the grades corresponding to the other activities.

The student must deliver the activities not successfully completed in the first exam period after having received the corresponding corrections from the professor, or those that were not delivered in the first place.

8. SCHEDULE

This table shows the delivery deadline for each assessable activity in the course:

Assesable activities	Training Unit	Deadline	Assessment weight
Group negotiations	UA 1	on class	15%
Selling yourself in class	UA 1	on class	15%
Group assignment: The Fears (of sales representatives & customers) in relation to the sales process.	UA 1	Nov 12th 2019	3%
Individual assignment: Create your own "sales funnel" to move prospects from Cold calling them, to achieving actual sales.	UA 2	Dec 5th 2019	3%
Group assignment: Highlight for Children Inc. (Business case).	UA 3	Jan 22nd 2020	3%
Individual assignment: Silverton Confectionery Company.	UA3	Feb 11th 2020	3%
Group assignment: Classical Reproductions Ltd.	UA4	Feb 25th 2020	3%
Individual assignment: Class Journal (written after each day with class)	UA 1-5	Feb 27th 2020	15%
Final Evaluation Test	UA 1-5	Feb 27th 2020	40%

This schedule may be subject to changes for logistical reasons relating to the activities. The student will be notified of any change as and when appropriate.

9. BIBLIOGRAPHY

- Schwartz, M. (2006). *Fundamentals of sales management for the newly appointed sales manager*. Amacom Books. [[Link to download](#)]
- Cichelli, David (2004). *Compensating the sales force*. New York:McGraw Hill. [[Link](#)]
- Richardson, L. (2006). *The Sales Success Handbook: 20 Lessons to open and close a sale now*. The McGraw-Hill Professional Education Series [[Link to download](#)]
- McPheat, S. (2010). *Successful Prospecting in Sales*. MTD Training & Ventus Publishing ApS, 1st edition, ISBN 978-87-7681-611-7 [[Link to download](#)]
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2006). *Selling and sales management*. Pearson Education. [[Link to download](#)]

Research papers and Cases

- Chung, D. J., Steenburgh, T., & Sudhir, K. (2013). Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans. *Marketing Science*, 33(2), 165-187. [[Link to download](#)]
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 241. [[Link to download](#)]
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111. [[Link to download](#)]
- Ford, N. M. (1993). HIGHLIGHTS FOR CHILDREN, INC. Homewood, IL: Irwin. [[Link to download](#)]
- Ferrell, O. C., Johnston, M. W., & Ferrell, L. (2007). A framework for personal selling and sales management ethical decision making. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 291-299. [[Link to download](#)]
- McClaren, N. (2013). The personal selling and sales management ethics research: Managerial implications and research directions from a comprehensive review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 101-125. [[Link to download](#)]
- Erevelles, S., & Fukawa, N. (2013). The role of affect in personal selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 7-24. [[Link to download](#)]
- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: applied marketing science*, 1(1), 9-21 [[Link to download](#)]
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial marketing management*, 37(2), 120-130. [[Link to download](#)]
- Smith, J. B. (1998). Buyer–seller relationships: similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, 15(1), 3-21. [[Link to download](#)]
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The sales force technology–performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 335-350. [[Link to download](#)]
- Matsuo, M. (2009). The influence of sales management control on innovativeness of sales departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 321-331. [[Link to download](#)]
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37. [[Link to download](#)]

- Arnett, D. B., & Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 329-343. [[Link to download](#)]
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185. [[Link to download](#)]
- Jones, E., Sundaram, S., & Chin, W. (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of personal selling & sales management*, 22(3), 145-156. [[Link to download](#)]
- Jolson, M. A. (1997). Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 75-88. [[Link to download](#)]
- Bradford, K., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier, R., ... & Weitz, B. (2010). The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. *Marketing Letters*, 21(3), 239-253. [[Link to download](#)]
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., Keillor, B. D., & Taylor, A. J. (2000). Adaptive selling and sales performance: An empirical examination. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 16(1). [[Link to download](#)]
- Hong-kit Yim, F., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 263-278. [[Link to download](#)]
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131. [[Link to download](#)]
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305-316. [[Link to download](#)]
- Liu, A. H., & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 147-156. [[Link to download](#)]
- Segalla, M., Rouziès, D., Besson, M., & Weitz, B. A. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 419-433. [[Link to download](#)]
- Ryals, L. J., & Rogers, B. (2005). Sales compensation plans—One size does not fit all. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13(4), 354-362. [[Link to download](#)]

10. DIVERSITY MANAGEMENT UNIT

Students with specific learning support needs:

Curricular adaptations and adjustments for students with specific learning support needs, in order to guarantee equal opportunities, will be overseen by the Diversity Management Unit (UAD: Unidad de Atención a la Diversidad).

It is compulsory for this Unit to issue a curricular adaptation/adjustment report, and therefore students with specific learning support needs should contact the Unit at unidad.diversidad@universidadeuropea.es at the beginning of each semester.