

**“LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS EN LAS PyME INDUSTRIALES DE
CÓRDOBA: RELACIONES ENTRE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS, EL
DESEMPEÑO COMERCIAL Y LA EFECTIVIDAD EN VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN”**

1. INTRODUCCIÓN

Una de las tareas más importantes de los responsables de ventas en las empresas direccionar a sus vendedores hacia la realización de tareas encaminadas a mejorar los resultados de sus relaciones con los clientes (Zallocco y otros, 2009). Existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de una empresa, fijar sus objetivos, evaluarlos, recompensar su trabajo y planificar las actuaciones futuras. En este contexto es importante poder determinar los factores que influyen en los comportamientos de los vendedores, sus resultados y la efectividad en ventas de la organización (Singh y Koshy, 2010). Controlar a la fuerza de ventas es un aspecto complicado debido a lo complejo de la naturaleza de la actividad del vendedor (Küster Boluda, Vila López, Canales Ronda y Hernández Fernández, 2013) donde el tipo de trabajo permite la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos (Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Existe un considerable interés por determinar aquellas variables de la organización de la gestión de ventas que afectan a los resultados de los vendedores, y en consecuencia, a los de sus empresas. La lógica subyacente, refieren Piercy, Cravens y Morgan (1999), es que la efectividad en ventas de la organización está determinada por las habilidades y esfuerzos de la fuerza de ventas, la propia gestión de ventas y otros factores organizacionales tales como el potencial de mercado y la intensidad de la competencia.

Si bien ha predominado el debate respecto de la orientación de los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas hacia el control de los comportamientos de los vendedores o hacia el control de sus resultados, la bibliografía publicada hasta el momento indica que en la mayoría de los casos las empresas utilizarán sistemas híbridos, con un predominio de uno u otro en función del tipo de empresa, producto y objetivo (Anderson y Oliver, 1987). Las investigaciones que ofician de antecedentes han podido demostrar una relación positiva entre los Sistemas de Control Basados en el Comportamiento, la motivación y la capacidad de lograr mejores desempeños comerciales (Küster y otros, 2013; Miao y Evans, 2013)

Nuestra pretensión es la de elucidar las relaciones existentes entre los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas, específicamente aquellos sistemas de control basados en el comportamiento, utilizados por las PyME Industriales de Córdoba y su capacidad de influir en el desempeño de la fuerza de Ventas y en la Efectividad en Ventas de la Organización. Esperamos identificar las variables que las empresas utilizan para para influir sobre el comportamiento y los resultados de los vendedores, en particular aquellas que mayor impacto tengan sobre la efectividad de la organización.

Este trabajo pretende contribuir tanto en el ámbito académico como en el profesional. Desde una perspectiva académica pretendemos aportar hallazgos provistos de validez metodológica a un área de la gestión de empresas sobre la que no abunda demasiada información en cantidad o rigor científico. Desde lo profesional, esperamos contribuir a que las empresas tengan un mayor gobierno de su función comercial y mejores resultados de ventas.

2. PLANTEO DEL PROBLEMA:

Numerosos estudios han revelado la existencia de ciertas relaciones que vinculan las variables que integran los Sistemas de Control de la Gestión de Ventas con el Desempeño en de la Fuerza de

Ventas y la Efectividad en Ventas de empresas de diversos países. Específicamente una parte de esta literatura de investigación ha abordado en particular las relaciones entre los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas, el Diseño del Territorio o el Sistema de Pago e Incentivos analizando su impacto, directo o indirecto, en la Efectividad de las organizaciones.

Nos llama la atención la poca literatura de investigación que aborda esta temática a nivel nacional, aunque particularmente local, siendo la Gestión de Ventas un componente esencial de la estrategia de Marketing y con un rol preponderante en la materialización de los ingresos de las organizaciones. Esto nos lleva a plantearnos cuáles serán los Sistemas de control de la Fuerza de Ventas que implementan las pequeñas y medianas empresas industriales de la Provincia de Córdoba y cuál es su impacto en las medidas de desempeño, conductual o de resultados, la motivación y la capacidad aprendizaje de los vendedores, así como la influencia que estos sistemas de control pueden tener en la efectividad en ventas de dichas organizaciones.

Las siguientes preguntas, que delimitan las dimensiones de estudio y el alcance del proyecto, quedarán respondidas por la presente investigación:

1. ¿Qué tipo de Sistema de Control de la Fuerza de Ventas eligen las PyME Industriales de Córdoba?
2. ¿Cuáles son las variables a través de las cuales las PyME Industriales de Córdoba monitorean, dirigen, evalúan y recompensan a sus vendedores?
3. ¿Qué tipo de actividades de gestión de ventas (seguimiento, dirección, evaluación y recompensa) son empleadas por las empresas para el Control de la Fuerza de Ventas?
4. ¿Cuáles son los comportamientos y cuáles los resultados evaluados por los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas de las empresas?
5. ¿De qué manera influye el Sistema de Control Basado en los Comportamientos en la motivación, el aprendizaje y el Desempeño Comercial? ¿De qué manera influye en la Efectividad en Ventas de la organización?

Todos estos interrogantes pueden resumirse en una pregunta central:

¿CUÁLES SON LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS, EL DESEMPEÑO COMERCIAL Y LA EFECTIVIDAD EN VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS PyME INDUSTRIALES DE CÓRDOBA?

3. HIPÓTESIS:

H1a): Cuanto mayor sea el grado de control basado en los comportamientos mayor influencia tendrá sobre los comportamientos de los vendedores

H1b) Cuanto mayor sea el grado de control basado en los comportamientos mayor será la motivación y la capacidad de aprendizaje

H1c): Cuanto mayor sea el grado de control basado en los comportamientos mayor influencia tendrá sobre la efectividad en ventas de la organización

H2: Los comportamientos de los vendedores influyen sobre los resultados de venta de los vendedores

H3) Cuanto mayores resultados de venta de los vendedores, mayor efectividad en ventas de la organización

Comentario [MG1]: La relación entre el Sistema de e Control Basado en los Comportamientos y la Efectividad en Ventas de la organización es más relevante cuando control es ejercido por los supervisores que por los gerentes de la unidad (Oliver y Anderson, 1994).
Revisar el paper de Zoha y tomar todos los antecedentes de esta hipótesis desde Babakus et al.
Babakus Australia
Pierce Cravens y Morgan 1997

4. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Las empresas PyME Industriales de la provincia Córdoba representan el 32% del total de empresas industriales con una proporción del 47% sobre el total de facturación del sector y ofrecen el 54% del empleo. Las empresas industriales suelen establecer relaciones estables con sus clientes a quienes proveen sostenidamente, lo que también garantiza cierta permanencia y estabilidad de sus equipos comerciales lo que fomenta este tipo de investigaciones. Este sector, por sí mismo y por lo que representa en una provincia con tradición industrial, se convierte en una unidad de estudio sobre la que se pueden obtener hallazgos que favorezcan la Gestión de Ventas.

Objetivo General:

Este proyecto tiene como propósito general examinar las relaciones entre las variables que integran los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas, el Desempeño de la Fuerza Comercial y la Efectividad en Ventas de las pequeñas y medianas empresas industriales de la Provincia de Córdoba

Objetivos Específicos:

1. Identificar los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas utilizados por las PyME Industriales de Córdoba
2. Identificar la influencia de los Sistemas de Control de Gestión Basados en Resultados sobre la motivación, el aprendizaje y el Desempeño Comercial de su Fuerza de Ventas
3. Identificar el impacto de los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas utilizados por las empresas en la Efectividad en Ventas de las empresas

5. MATERIALES Y MÉTODOS

En esta investigación se intenta aplicar rigurosamente el método científico, pues estamos convencidos de su necesidad en la Administración, como única forma de consolidarla en su perfil epistemológico de ciencia.

1. Se revisará la bibliografía disponible en particular aquellas más recientes sobre los Sistemas de Control de la fuerza de ventas, sus antecedentes y sus efectos o consecuentes.
2. Las empresas participantes se surgirán de un muestreo no aleatorio por conveniencia donde se elegirán a los informantes en función de su capacidad para proporcionar conocimientos más profundos sobre la temática analizada y para maximizar las variaciones entre los conceptos, tal como lo sugiere Malshe (2013)
3. Se confeccionarán los instrumentos para el relevamiento de datos tanto para las entrevistas en profundidad como para los relevamientos a través de encuestas, utilizando escalas validadas en investigaciones antecesoras, aunque realizando prepruebas y ajustes para una mejor comprensión y especificidad de las preguntas
4. La tabulación y el procesamiento de los datos recogidos se realizarán a través del STATA. Para el análisis de los datos se recurrirá al uso de regresión univariante, múltiple o logística.
5. El análisis de los datos permitirá arribar a conclusiones y recomendaciones, que serán publicadas y especialmente puestas a disposición de aquellas empresas de servicios involucradas y que nos brindaron información.

6. BIBLIOGRAFIA

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *the Journal of Marketing*, 76-88.

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(5), 577-609.

Fatima, Z. (2018). Two Major Antecedents of Salesforce Motivation: Salesforce Control Systems and Compensation Plans. *Compensation & Benefits Review*, 0886368718772254.

Küster Boluda, I., López, N. V., Ronda, P. C., & Fernández, A. H. (2013). El control basado en el comportamiento, condicionante del éxito comercial. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, SL Valencia-España*.

Malshe, A., Al-Habib, M., Al-Torkistani, H., & Al-Khatib, J. A. (2013). Challenges to sales force transformation in emerging markets. *Journal of Strategic Marketing*, 21(4), 347-367.

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(1), 73-90.

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(2), 95-111.

Singh, R., & Koshy, A. (2010). Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 535-546.

Zalocco, R., Bolman Pullins, E., & Mallin, M. L. (2009). A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 598-610.

Zepf, A. T. B. (2017). *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* (Doctoral dissertation).

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Año 2016											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	<u>Marco Teórico</u>												
	Actualización bibliografía												
	Construcción Modelo Teórico												
2	<u>Diseño de la Investigación</u>												
	Dimensiones de estudio												
	Variables e interrelaciones												
	Confección del cuestionario												
3	<u>Relevamiento de Datos</u>												
	Localización de las PYME												
	Contactos con las PYME												
	Entrevistas en profundidad												
	Adecuación Cuestionario												
		Año 2017											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
4	Relevamiento de datos												

Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología y los distintos Archivos Abiertos relacionados con la temática.