



Licenciatura en Administración

Orientación en Comercialización

Seminario de aplicación

## **Trabajo Final de Licenciatura.**

*Investigación exploratoria sobre la gestión de las categorías comerciales en las empresas del Clúster Tecnológico de Córdoba*

Coordinador:

Dr. Juan Manuel Bruno

Tutor:

- Dra. Beatriz Ricci

Director:

- Lic. Sánchez, Carolina

Experto:

- Lic. Giorgis Martin

Autores:

- Arévalos, Agostina Magali
- Rovaretti, Martin
- Volpato, María Sol

Córdoba, 21 de diciembre 2021

## **Agradecimientos**

En primer lugar, queríamos agradecer a nuestras familias, por su apoyo en este trayecto, por ser nuestro motor, por el apoyo y la confianza incondicional que nos han acompañado hasta esta instancia final de nuestra carrera.

A los amigos y compañeros, por compartir el camino con sus alegrías y tristezas, brindándonos su apoyo.

A María del Carmen Cooper quien nos brindó su tiempo y sus conocimientos para el logro de este trabajo.

A la educación pública, por abrir las puertas a una educación de calidad y darnos la posibilidad de formarnos como profesionales.

A la Facultad de Ciencias Económicas, a sus profesores y al personal no docente, por su dedicación y compromiso diario con cada uno. A Martin Giorgis, y Carolina Sánchez, por habernos guiado en esta investigación.

Por último, queremos también agradecer a todas las personas que nos abrieron las puertas de las empresas con las que pudimos trabajar para llevar a cabo este trabajo, por su gran predisposición para brindarnos su tiempo e información, colaborando siempre con nosotros.

## **Resumen del Trabajo Final**

### ***Propósito***

El presente trabajo tiene como finalidad investigar cómo las empresas tecnológicas de Córdoba gestionan los procesos comerciales, el sistema de control de las fuerzas de ventas, el diseño del territorio, la efectividad y los canales de ventas. Para lograr explorar dicha cuestión, se partió del siguiente interrogante: De qué manera las empresas del clúster tecnológico están llevando a cabo la gestión de las categorías del sistema de control comercial.

### ***Diseño y metodología***

La investigación realizada es de carácter cualitativo exploratorio. Se llevó a cabo sobre ocho (8) empresas tecnológicas del clúster de Córdoba, seleccionadas según muestreo por juicio. Los participantes forman parte del área comercial de las empresas. Se recolectó información a través de entrevistas semiestructuradas y en profundidad. Los datos recolectados en la misma se analizaron en tres etapas: de contenido, estructural e interpretativo.

### ***Conclusiones***

Los principales hallazgos obtenidos indican que la configuración de las categorías de la gestión comercial es determinada en función al tipo de producto/servicio que ofrece la empresa y la misma permite crear modelos de configuración que nos hacen descubrir dos perfiles de empresas que reúnen las mismas características, a las cuales nombramos como “empresas centradas en el producto” y “empresas centradas en el cliente”.

### ***Limitaciones del trabajo***

La elección del tipo de muestreo por juicio, el cual se caracteriza por la subjetividad, nos llevó a la necesidad de contemplar una instancia adicional de relevamiento de datos. Dicha instancia consistió en introducir preguntas complementarias a los referentes de la muestra, para profundizar y enriquecer la información obtenida, con la intención de dar respuesta a nuestros objetivos.

### ***Originalidad y valor***

El valor del trabajo radica en que la investigación fue realizada sobre empresas que residen en la provincia de Córdoba, lo que permite brindar modelos adecuados y actualizados, que sirvan como referentes de la gestión comercial.

**Palabras clave:** Sistema de control - Efectividad en ventas – Proceso comercial – Diseño de territorio – Fuerzas de ventas.

## Índice de contenido

	Página
<b>I. Introducción e identificación del problema.....</b>	<b>5</b>
<b>II. Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>III. Marco Conceptual.....</b>	<b>7</b>
<b>IV. Metodología.....</b>	<b>9</b>
<b>V. Resultados</b>	
- <b>Análisis de contenido.....</b>	<b>12</b>
- <b>Análisis estructural.....</b>	<b>18</b>
- <b>Análisis interpretativo.....</b>	<b>22</b>
<b>VI. Hallazgos.....</b>	<b>24</b>
<b>VII. Recomendaciones.....</b>	<b>25</b>
<b>VIII. Limitaciones.....</b>	<b>27</b>
<b>IX. Referencias.....</b>	<b>28</b>
<b>X. Anexos</b>	
- <b><u>Anexo I:</u> Guion Entrevistas .....</b>	<b>31</b>
- <b><u>Anexo II:</u> Glosario.....</b>	<b>32</b>
<b>Índice de tablas</b>	
<b><u>Tabla I:</u> Muestra teórica de las empresas.....</b>	<b>10</b>

<b><u>Tabla II:</u> Tabla de categorías y dimensiones de análisis.....</b>	<b>11</b>
<b><u>Tabla III:</u> Tabla estructural: Cuadro comparativo .....</b>	<b>18</b>
<b><u>Tabla IV:</u> Recomendaciones.....</b>	<b>26</b>
<b>Índice de gráficos</b>	
<b><u>Gráfico I:</u> Nube de palabras- Perfil centrado en el producto .....</b>	<b>20</b>
<b><u>Gráfico II:</u> Nube de palabras- Perfil centrado en el cliente.....</b>	<b>21</b>
<b><u>Gráfico III:</u> Red Conceptual.....</b>	<b>22</b>

## I. Introducción e identificación del problema

En la actualidad el sector económico de la industria tecnológica se encuentra en etapa de expansión (Pereyra, 2018).

En este sector económico opera el clúster tecnológico de Córdoba, que es una organización conformada por importantes empresas de tecnología radicadas en la provincia de Córdoba, Argentina. Fomenta la vinculación entre los socios con el objetivo de potenciar la industria tecnológica.

De acuerdo con la Cámara de la Industria Argentina de Software (Sesi), las exportaciones de los servicios y productos de la industria del software, representan el 60 por ciento de toda la facturación del sector tecnológico durante el año 2020. Argentina por su parte se posiciona como principal exportador de software de Latinoamérica, y tiene 5 de las 16 empresas digitales que alcanzan una cotización de más de mil millones de dólares de la región (Piai, 2021).

Esta fase expansiva de la industria hace que las estructuras organizacionales, entre ellas las comerciales, se encuentren en pleno proceso de consolidación y formalización, adecuándose a la creciente demanda del mercado. Ante esto, las empresas enfrentan la necesidad de desarrollar una gestión comercial efectiva que les permita acompañar el ritmo del contexto.

Las empresas han modificado su estructura y diseñado sus roles de manera asistemática, caótica y poco rigurosa (Bullemore y Cristóbal, 2016) para potenciarse y apropiarse del mercado. En base a lo expuesto, habría evidencia de que dichas empresas han crecido en volumen de negocios y estructura, pero no en su capacidad de gobernar las categorías que integran el sistema de gestión comercial (Bullemore, 2017). Así, las empresas deberán profundizar sobre los **procesos** comerciales, el **sistema de control de las fuerzas de ventas**, el **diseño del territorio** (Piercy, 2011), la **efectividad** (Churchill et al., 2000) y los **canales** de ventas (Singh y Koshy, 2010). Entonces, dado que están transitando aún un camino de crecimiento, se espera explorar e identificar de qué manera las empresas tecnológicas están llevando a cabo la gestión de las categorías claves de la dirección comercial.

En ese sentido, la integración y adecuación de las categorías comerciales y de la gestión de ventas se presentan como un verdadero desafío para una industria en crecimiento. Dicha gestión de las categorías puede significar una ventaja estratégica que permitiría acompañar el desarrollo del sector tecnológico. Por lo tanto “comprender cómo la venta y la gestión de venta se están llevando

a cabo en diferentes partes del mundo es un proceso de gran interés y es intelectualmente estimulante” (Panagopoulos et al., 2011, pp. 232).

Entonces, abordar el contexto al que se enfrentan hoy las empresas tecnológicas, desde una mirada exploratoria, permitirá a los gerentes y supervisores de ventas reconocer las prácticas comerciales que contribuyan a la efectividad en ventas y así lograr una ventaja estratégica.

Acorde a lo expuesto, surge la necesidad de comprender la manera en que se han dado los esfuerzos por gestionar las prácticas de dirección comercial en las empresas tecnológicas de la provincia de Córdoba y, de esta manera, reconocer aquellas metodologías que permitirán acortar los recorridos de mejora en la gestión de ventas, aumentar la productividad comercial y lograr mejores niveles de efectividad de las empresas.

De acuerdo a lo descrito, el problema queda formulado de la siguiente manera: ¿De qué modo las empresas tecnológicas del clúster de Córdoba gestionan las categorías del sistema de control de la gestión comercial?

## **II. Objetivos y alcance del trabajo**

### **Objetivo general:**

Explorar cómo las empresas del clúster tecnológico de Córdoba gestionan los procesos comerciales, el sistema de control de las fuerzas de ventas, el diseño del territorio, la efectividad y los canales de ventas.

### **Objetivos específicos:**

- Describir los parámetros del *sistema de control de las fuerzas de ventas*.
- Identificar cómo se percibe al cliente y al producto en el *proceso comercial*.
- Analizar las tipologías del *sistema de control de las fuerzas de ventas*, basadas en resultados o comportamientos.
- Conocer las características que determinan a los perfiles de vendedores que precisan las empresas del Clúster Tecnológico de Córdoba.
- Conocer y explorar el modo de configurar los *procesos comerciales, el diseño del territorio y los canales de ventas*.

### **Alcance:**

Esta investigación fue realizada en la provincia de Córdoba, República Argentina.

La muestra estuvo integrada por ocho empresas que forman parte del clúster tecnológico de la provincia de Córdoba.

### **III. Marco Conceptual**

El marco conceptual que guía la investigación sugiere que las empresas utilizan sistemas de control de la gestión comercial con la finalidad de influir sobre sus fuerzas de ventas y, de este modo, en los objetivos del área comercial (Malek, 2018). Un **Sistema de control de gestión comercial** es el conjunto de decisiones que toman los gerentes con la finalidad de incrementar la probabilidad de cumplir con los objetivos planeados (Canales Ronda, 2005). Las decisiones gerenciales se toman antes, durante y después de la ejecución de la actividad comercial.

El conjunto de decisiones se determina sobre las categorías comerciales. Esto incluirá el diseño de los **procesos** comerciales, el **diseño de territorio** (Piercy, 2011), los **canales** de ventas (Singh y Koshy, 2010), la **efectividad** (Churchill et al., 2000) y el **sistema de control de las fuerzas de ventas**, el cual implica el grado de monitoreo, dirección, evaluación y compensación de las fuerzas de ventas (Benet, 2017).

Será importante que las personas a cargo de la gestión comercial gobiernen los factores que influyen en el **desempeño de los vendedores** y, además, en la **efectividad de su organización de ventas** (Singh y Koshy, 2010). Se define a la **efectividad de la organización de ventas** como un breve reporte general de los resultados de la organización (Churchill et al., 2000). La efectividad en ventas se encuentra en gran parte determinada por el **desempeño de la fuerza de ventas**.

El **desempeño de las fuerzas de ventas** está compuesto por los comportamientos y resultados de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987). De este modo, habrá un **desempeño conductual**, integrado por las habilidades y esfuerzos de los vendedores (Baldauf, 2002) y un **desempeño de resultados**, entendidos como las consecuencias financieras de estos comportamientos (Oliver y Anderson, 1994). Los comportamientos de los vendedores pueden diferenciarse entre vendedores que realizan interacciones con los clientes y vendedores que no realizan interacciones con los mismos (Wachner et al, 2009). Dicha interacción moldea los comportamientos de las fuerzas de venta, por ello es que los vendedores no sólo deben evaluarse por la contribución que realizan a los objetivos de la empresa, sino también a cómo los comportamientos de los vendedores contribuyen al logro de los objetivos (Primo Nieto, 2017). Dado que los vendedores son los principales responsables de gestionar las relaciones críticas con los clientes, la función de ventas puede ejercer una gran influencia en el desempeño y logro de los objetivos de la empresa (Panagopoulos, 2010).

Hay evidencia empírica que respalda la existencia de empresas que dirigen los comportamientos de sus fuerzas de venta hacia una **orientación al cliente o hacia una orientación a la venta**; ambos tienen diferentes efectos sobre el desempeño del vendedor (Jaramillo, 2007). Por un lado, las organizaciones **con orientación al cliente** se enfocan en dirigir sus esfuerzos comerciales a comprender las necesidades individuales del cliente, ayudándole a identificar alternativas, evaluarlas y seleccionar la más adecuada (Jaramillo, 2007).

Por otro lado, hay empresas que optan por una **orientación a la venta**, en ellas, los vendedores dedican su tiempo a realizar principalmente actividades comerciales y enfatizan sus esfuerzos en "concretar la venta" (Boles et al., 2001)

Según refieren Küster et al., (2013) la implementación de un **sistema de control de las fuerzas de ventas** tiene por objetivo adoptar una mejor evaluación del desempeño de los vendedores. Esto implica decidir el grado de injerencia con el cual los gerentes intervendrán en aquello que los vendedores tienen que hacer, la elección de un sistema de recompensas más equitativo y una mejor evaluación del desempeño de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987). La literatura reconoce sistemas de control de fuerzas de ventas basados en el comportamiento o sistemas de control basados en los resultados (Anderson y Oliver, 1987).

**Los sistemas de control basados en el comportamiento** enfatizan el uso de una supervisión e intervención activa de los gerentes, para observar el grado de adecuación de los comportamientos de los vendedores a un proceso de ventas definido (Fatima, 2017; Domingues, 2016). La compensación y evaluación del desempeño responde principalmente a criterios subjetivos y a una visión a largo plazo. Este enfoque de control está orientado a la personalización y construcción de **relaciones con el cliente** ya que fomenta el apego a los procesos y el trabajo en equipo. (Benet et al., 2017). Los vendedores bajo control basado en el comportamiento trabajan de una manera más inteligente (Oliver y Anderson, 1995) y con mayor motivación intrínseca por su trabajo (Miao y Evans, 2013).

**Los sistemas de control basados en resultados** proponen una mayor autonomía de las fuerzas de ventas y están caracterizados por una menor interacción en la relación gerente - vendedor. La compensación y evaluación del desempeño está basada en estándares previamente definidos y con criterios objetivos, usualmente de carácter cuantitativo. Responde a una visión a corto plazo, donde se privilegia principalmente el volumen de venta y la autonomía individual del vendedor. (Benet et al., 2017). Los vendedores bajo controles basados en el resultado trabajan de manera más ágil, pero pueden dejar de lado la construcción de relaciones con el cliente (Oliver y Anderson., 1995).

Para continuar con la descripción de las categorías del área comercial, se define el **proceso comercial** como la secuencia de pasos necesarios para ejecutar la actividad comercial, que proporciona la base para interactuar con los clientes y gestionar las oportunidades y la fuerza de venta (Jaramillo, 2007). Los diferentes procesos de ventas se utilizan a menudo para interactuar con diversas estrategias y distintos segmentos de clientes. Se dice que un proceso de venta eficaz aumenta la probabilidad de interacciones exitosas con el cliente (LaForge et al., 2009).

Por su parte, el **canal de ventas** se define como el medio a través del cual se conectará la empresa con los clientes actuales y los potenciales. (Singh y Koshi, 2010). Los usos potenciales de múltiples canales de ventas permiten a la organización equilibrar las necesidades del cliente con el costo de atenderlos. El segmento de clientes estratégico de una empresa será atendido por un canal de ventas central diferente. Los clientes estratégicos y segmentos más importantes normalmente reciben la atención más calificada de los equipos de ventas (Laforge, 2009). El canal de ventas principal y el segmento de clientes apropiado también deben estar alineados con el **tipo de relación** y **proceso de venta** (Laforge, 2009).

En cuanto a **diseño del territorio**, incluye la asignación de cuentas, realineación, implementación, distribución y diseño del territorio de ventas. Las alineaciones del territorio de ventas se definen dentro del contexto de la estructura de la fuerza de ventas (Zoltners y Sinha, 2004). Es la categoría que se ocupa de las decisiones de los gerentes de asignar los clientes, prospectos, productos, áreas geográficas y otras responsabilidades laborales a cada vendedor asignado a la unidad de ventas (Piercy, Low y Cravens, 2011).

Existen estudios que indican que mejoras en el diseño del territorio de ventas impactan en el desempeño del vendedor (Babakus, 1996). Así, el diseño del territorio determinará la carga de trabajo y la productividad del vendedor. Mejorar el diseño del territorio debería permitir que los vendedores se desempeñen mejor, por lo que los gerentes de ventas que emplean el control basado en el comportamiento probablemente dirijan más atención al diseño del territorio, en comparación con los gerentes que emplean el control basado en resultados (Babakus et al. 1996)

De este modo, las empresas que tienen un territorio bien diseñado tienen más probabilidades de ser productivas. Si las decisiones de diseño del territorio son erróneas, se impide la utilización óptima de los esfuerzos de venta y también puede tener un impacto negativo en las actitudes y el desempeño de los vendedores (Piercy, Low y Cravens, 2004).

#### **IV. Metodología**

El presente trabajo se desarrolló a partir de una investigación cualitativa, de índole exploratoria y descriptiva, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Se optó por

emplear este tipo de estudio porque permite trascender la descripción teórica, permitiéndonos el acceso a formulaciones de tipo explicativas (Quintana, 2006). Además, permitió realizar a lo largo de la investigación un estudio abierto, y flexible a las modificaciones que tuvieron las tácticas y estrategias metodológicas (Serbia, 2007).

El muestreo estuvo integrado por ocho empresas que forman parte del clúster tecnológico de Córdoba. En primera instancia, la elección de las empresas se ejecutó mediante el **muestreo por juicio**, entendiendo dicho muestreo como “un procedimiento que consiste en la selección de las unidades a partir de criterios conceptuales, de acuerdo a los principios de la representatividad estructural, es decir las variables que delimitan la composición estructural de la muestra son definidas de manera teórica por el investigador” (Navarrete, 2002, pp.27). Las **unidades de análisis** fueron las empresas del clúster tecnológico.

Tabla 1 - Muestra teórica de las empresas

EMPRESAS DEL CLUSTER TECNOLOGICO		
Nombre	Actividad que desarrolla	Tipo de producto que ofrece
Acamica	Producción / Software	Modelizable
Binamics	Software – CRM / BI / BPM /	Enlatado
Kinetic	Software – SQL	Enlatado
Dycsis SA	Software – CRM	Modelizable
Red Sanitaria	Software	Modelizable
Incutex	Consultoría – Inteligencia de negocios	Modelizable
Macena	Software / App	Enlatado
Kunan	Inteligencia artificial – Software	Modelizable

Fuente: Elaboración Propia

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron entrevistas **semiestructuradas** (Serbia, 2007) para las cuales se diseñó un guión **en base a los objetivos de la investigación** (ver

anexo I). Esta modalidad permitió cierta libertad de inducir preguntas adicionales para profundizar conceptos y enriquecer la información (Hernández et al., 2010).

Una vez finalizada la etapa de entrevistas, se desgrabó el contenido y luego se realizó el procesamiento de datos mediante el software de análisis cualitativo “Atlas. Ti” en su versión 7.0. Posteriormente se procedió a codificar y categorizar los datos con el fin de organizar, agrupar y gestionarlos mediante el uso de la Tabla de categorías y dimensiones de análisis (Ver tabla II).

Tabla II - Tabla de Categorías y Dimensiones de análisis.

Categorías comerciales	Dimensión	Código
Sistema de control de la fuerza de ventas	En base a comportamiento.	Mayor interacción gerencia, Métodos subjetivos de evaluación, herramienta de gestión, Trabajo en equipo.
	En base a resultados.	Menor interacción gerencia, Método objetivo de evaluación, Venta-resultado, Autonomía del vendedor.
Proceso comercial	Ofrecen productos modelizables.	Trabajo por proyectos, Interactúan con el cliente - Venta orientada al cliente.
	Ofrecen productos enlatados.	Trabajo estandarizado. Baja interacción con el cliente, Venta orientada al producto.
Canal de ventas	Por segmentos de clientes.	Uso de múltiples canales.
	Indistintos.	Virtual, telefónico, presencial.
Diseño de territorio	Distribución de la carga de trabajo.	Criterios determinados (Clientes-Productos-Zona geográfica, Presencia de estructura comercial).
	Ausencia de carga de trabajo.	Criterios indeterminados, Ausencia de estructura comercial.

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, se procedió a analizar la información obtenida de las entrevistas realizadas. El **proceso analítico** se desarrolló en tres tipos de análisis: 1) Análisis de contenido, 2) Análisis estructural, 3) Análisis Interpretativo. (Martínez, 2008).

En primera instancia, se llevó a cabo el **análisis de Contenido** que permitió analizar con precisión las entrevistas realizadas a las empresas del clúster, luego de establecer categorías definidas en función a los objetivos de la investigación, con el propósito de organizar, categorizar y reducir datos (Martínez, 2008). Se descubrió una diferencia sustancial entre cómo las empresas tecnológicas de Córdoba gestionan las categorías del sistema de control de gestión de ventas según el tipo de producto que ofrecen (empresas que ofrecen productos modelizables y empresas que ofrecen productos enlatados).

Luego, se procedió a realizar el **análisis Estructural**, que implica organizar la información para apreciar las relaciones existentes entre las distintas categorías (Martínez, 2008). La recolección de la información para su posterior análisis se realizó a través de entrevistas en profundidad (Scribano, 2008). Posteriormente, se utilizó un cuadro comparativo que permitió detectar diferencias en la gestión comercial de los diferentes grupos de empresas (empresas que ofrecen productos modelizables y empresas que proveen productos enlatados).

Con el objetivo de profundizar y enriquecer el análisis comparativo, se elaboraron dos “perfiles” de las empresas entrevistadas que permitió realizar modelos de orientación que pudieron validarse. Esta instancia de creación de modelos se realizó de manera recursiva a los referentes de los perfiles, quienes fueron elegidos del muestreo por la frecuencia sobresaliente en el análisis de contenido y estructural. Dado que “la estrategia cualitativa de producción de datos es recursiva, el investigador va avanzando conforme a la información que produce y analiza, y así, decide los próximos pasos a seguir.” (Serbia, 2007, pp.55). Para el análisis de los mismos fue necesario realizar nuevas entrevistas a las empresas que actuaron como polos de oposición tipológica, a las cuales llamamos, dadas sus características, como “**empresas centradas en el cliente**” y “**empresas centradas en el producto**”.

Se realizó un análisis sobre la frecuencia de repetición de uso de las palabras observadas, en las entrevistas de ambos perfiles que fueron reflejadas en **nubes de palabras** para facilitar su comprensión.

Para finalizar, en el Análisis **interpretativo** se buscó comprender las respuestas de los entrevistados, a fin de captar el discurso latente (Martínez, 2008), para ello se desarrolló una red conceptual, con el marco teórico propio de la investigación.

De este modo fue posible evidenciar los **hallazgos** mediante la comprensión de contenido y contraste entre los perfiles de empresas creados y así, se elaboró un informe final donde se detallaron los hallazgos principales de la investigación.

## **V. Resultados**

### **Análisis de contenido**

#### ***1. Sistema de Control***

Al momento de identificar la manera en la cual monitorean, dirigen y evalúan las empresas del clúster a sus empleados, se encontró que las mismas se agrupan entre las que se corresponden con sistemas basados en resultados y, por otro lado, las que son compatibles con sistemas basados en el comportamiento.

### **1.1 Sistema basado en resultados**

Las empresas que optan por evaluar su fuerza de venta mediante estándares objetivos, compensan a la misma en función a resultados de índole cuantitativa. Este sistema de control es sencillo de implementar ya que evalúa indicadores fácilmente observables, tales como volumen de ventas y cantidad de clientes cautivos.

*“Todos sabemos cuál es el objetivo de ventas que hay que alcanzar”*

*(Binamics, empresa que ofrece productos enlatados)*

*“Se le informa al vendedor cual es el objetivo de ventas semestral y al finalizar el periodo se le solicita un reporte de las ventas concretadas” (Kienetic, empresa que ofrece productos enlatados)*

Es el mismo dueño/gerente quien lleva a cabo las tareas y acciones comerciales. En caso de presentarse una gran demanda, ellos buscan delegar en el personal interno que conozca ampliamente el producto y las tareas comerciales; la interacción entre el gerente y la fuerza de venta es baja dado que el vendedor trabaja con autonomía; ellos tienen la responsabilidad de alcanzar los objetivos que desea la empresa.

*“Mi participación antes era absoluta, era el único que se ocupaba de la parte comercial” (Macena, empresa que ofrece productos enlatado)*

*“Por una cuestión de falta de tiempo, busqué delegar en una persona que ya tenía trayectoria en la empresa, las tareas que yo realizaba” (Macena, empresa que ofrece producto enlatado)*

### **1.2 Sistema basado en el comportamiento**

Las empresas que realizan una gestión enfocada en guiar el desempeño de sus vendedores siguen un sistema basado en el comportamiento, por lo cual buscan compensar a la fuerza de venta tanto con recompensas monetarias y no monetarias, en el que se contempla tanto la cantidad como la calidad de proceso.

*“Consideramos todos los esfuerzos que hacen los integrantes del equipo, durante todo el proceso comercial, indiferentemente de si logran concretar la venta o no, porque el trabajo que le dedican constantemente nos sirve para aprender y mejorar e indirectamente lograr nuestros objetivos” (Kunan, empresa que ofrece producto modelizable)*

Cabe destacar que los gerentes, además de trazar objetivos, muestran un grado de involucramiento y liderazgo en el proceso de las ventas, controlan e indagan sobre el grado de

avance de los procesos comerciales, ya que se busca una retroalimentación con sus clientes y colaboradores, para verificar si se da cumplimiento tanto a las expectativas internas como externas.

*“Cada tres meses, los niveles medios se juntan con las gerencias y lo que se busca es volcar objetivos y trazar parámetros para ver si se cumplen las expectativas de ventas e incorporación de clientes. Los objetivos son anuales pero cada tres meses se ve si se van alineando con el objetivo general.” (Red sanitaria, empresa ofrece producto modelizable)*

*“La fuerza de venta se encarga de ponerme al cliente en una reunión, de captarlo, lo presenta y avanzamos en equipo, trabajando con el coordinado, porque nosotros realizamos una venta consultiva” (Kunan, empresa que ofrece producto modelizable)*

Estas empresas muestran un gran interés en que sus clientes se encuentren satisfechos, es por ello que trazan parámetros a los fines de poder llevar un control. Cuentan con un sistema de CRM (Customer Relationship Management), que les permite capturar, analizar y compartir datos de clientes para automatizar el proceso de la retroalimentación.

*“Tenemos un CRM interno, lo hicimos nosotros para poder vincular las áreas de la empresa. Le damos mucho valor al seguimiento del cliente ya que pretendemos ser como un socio comercial” (Incutex, empresa que ofrece producto modelizable)*

Estas empresas cuentan, además, con parámetros que miden el grado de avance del proyecto teniendo en cuenta los días transcurridos desde el inicio del mismo o bien el grado de avance en base a lo planificado, comparando el punto donde se encuentran actualmente, con el proyectado, y utilizan estos datos para tomar decisiones, de una manera estratégica.

*“Hemos desarrollado tableros con objetivos, y para ir midiendo de acuerdo al avance en ventas. Usamos esa información para la toma de decisiones, para ver cómo va a ser el camino hacia adelante. (Acamica, empresa que ofrece producto modelizable)*

## **2. Proceso comercial**

Según lo manifestado por los entrevistados, las empresas que ofrecen y proveen **productos modelizables** tienen el desafío de hallar el primer contacto con el cliente. Dado que se trata de un

producto desarrollado a medida, en función de las necesidades del consumidor, la fuerza de venta y el cliente necesitan primero conocerse, lograr confianza y luego concretar la venta. La tarea específica de la fuerza de venta sería ubicar dónde está el cliente y captar su atención, para luego realizar la oferta de la propuesta.

*“Averiguamos qué es lo que más necesita el cliente para luego, satisfacerlo”  
(Dycis SA, empresa que ofrece producto modelizable)*

El proceso inicia con la búsqueda del primer contacto en base al cliente objetivo definido previamente por la empresa, para luego reunirse y realizar una prospección teniendo en cuenta las necesidades del cliente y las capacidades de la empresa. Posteriormente, sigue una instancia de demostración del producto, para la realización de una negociación, luego se define una propuesta formal y finalmente, se realiza un seguimiento en el cual la empresa busca ser un “socio estratégico” para el cliente.

*“Arrancamos desde el canal que utiliza el cliente para armar la prospección,  
y así planificamos cómo va a ser la rutina” (Kunan, empresa que ofrece producto  
modelizable)*

*“Luego con esa prospección mostramos en una reunión la versión reducida  
del producto que de manera didáctica muestre su funcionamiento” (Kunan, empresa  
que ofrece producto modelizable)*

*“Después se hace una propuesta formal donde presentamos el producto, su  
costo, el alcance, y las condiciones de la venta” (Kunan, empresa que ofrece  
productos modelizables)*

Se denota así un tipo de trabajo basado en proyectos, en donde el proceso comercial se define en base a las condiciones tanto comerciales como técnicas para dar respuesta a la necesidad del cliente.

*“Al contactarnos con el cliente nos plantea: queremos hacer esto, cómo se  
podría hacer, cómo lo harían... Y en función de la información que trae el vendedor  
de la reunión, se evalúa si es factible o no desde el punto de vista técnico y comercial”  
(Kunan, empresa que ofrece productos modelizables)*

Por otro lado, encontramos empresas que ofrecen **productos enlatados**, los cuales están formados por módulos estandarizados que se ofrecen como un servicio a cambio de una renta mensual; el cliente conoce previamente de qué se trata y busca la empresa para conseguir el

servicio que la misma brinda. Los vendedores no deben realizar grandes esfuerzos para desarrollar las acciones comerciales; el proceso es estandarizado y predictivo.

El rol del cliente en dicho proceso comienza en la selección del producto en el mercado, él mismo toma la iniciativa. La empresa es la que espera que el cliente llame y demande, luego el encargado comercial se ocupa de que se realicen las demostraciones del producto y en caso de que este sea lo que el cliente necesite, se encarga de cerrar la venta.

Posteriormente se brinda un servicio post venta para realizar la implementación y el seguimiento del funcionamiento del producto y las actualizaciones que implique el sistema en cuestión.

*"Nosotros estamos hace años en el mercado, conocemos nuestros competidores y estamos atentos, pero no hacemos nada proactivamente para vender, no tenemos un proceso de venta definido" (Macena, empresa que ofrece producto enlatado)*

### **3. Canal de ventas**

Con respecto a la dimensión canal, se observó que las empresas que proveen **productos modelizables** utilizan múltiples canales para llegar al segmento de clientes objetivos. Para ello realizan una investigación de Mercado que les permite detectar dónde está el segmento meta, y de acuerdo al lugar en que se encuentre, utilizarán el medio óptimo para llegar a los potenciales clientes. Por consiguiente, el canal es una categoría valorada por las empresas para alcanzar un diferencial estratégico.

*"Nos dimos cuenta de que todos los gerentes comerciales estaban en LinkedIn, era como un nicho donde se encontraban esas empresas" (Kunan, empresa que ofrece productos modelizables)*

*"Tratamos de acomodarnos en un canal a través del cual podamos llegar al empresario" (Acamica, empresa que ofrece productos modelizables)*

*"Muchas veces nos pasó que los clientes no eran los clientes que buscábamos, no entraban dentro de la calificación que necesitábamos, por eso ahí está la importancia de la elección de los canales en función de los procesos" (Kunan, empresa que ofrece productos modelizables)*

También se pudo constatar que las empresas que proveen productos enlatados utilizan canales virtuales, llamadas telefónicas o reuniones presenciales, de manera indistinta, dado que no necesitan llegar al cliente, sino que el cliente llega a la empresa por recomendaciones y por ser

valorada en el mercado. Se trata de productos enlatados o servicios que están disponibles en el mercado y que son conocidos por su buena funcionalidad y viabilidad, por consiguiente, no consideran la categoría canal como un diferencial estratégico capaz de explicar su efectividad en venta puesto que no se requiere de un esfuerzo comercial para llegar al cliente.

*“Llegaron por recomendación. Son todos referidos, siempre.” (Macena, empresa que ofrece producto enlatado)*

*“Utilizamos Google Adds para que el cliente nos encuentre fácilmente, cuando en el buscador ponga Software de gestión en salud, aparezcamos nosotros” (Kinetic, empresa que ofrece productos enlatado).*

*“El “boca en boca” es muy recomendable” (Binamic, empresa que ofrece productos enlatado)*

*“Kinetic no vende, a Kinetic le compran. Nosotros no salimos a vender.” (Kinetic, empresa que ofrece productos enlatado)*

#### **4. Diseño de territorio**

Al analizar los datos, se descubrió que las empresas que proveen productos modelizables gestionan el diseño del territorio como una categoría que les permite mejorar el desempeño de su fuerza de venta; para eso se establecen criterios de distribución para asignar la fuerza de ventas. El gerente es quien decide el criterio, en este caso el criterio es el perfil del cliente quien condiciona el diseño que ejecutarán.

*“Un criterio para designar el territorio es el perfil del cliente, porque es el tipo de cliente el que requiere una cierta negociación, teniendo en cuenta los servicios y el monto” (Red sanitaria, empresa que ofrece productos modelizables)*

*“Otra cuestión por la cual nos dividimos las actividades del día a día, tiene que ver con un enfoque en las actitudes y de habilidades de cada vendedor del equipo que dé la mejor respuesta a lo que necesita el cliente” (Kunan, empresa que ofrece productos modelizables)*

Las empresas que proveen productos enlatados optan por no tener un criterio a la hora de distribuir la carga de la fuerza de ventas, ya que el mismo proceso no lo requiere, los gerentes expresan que no se precisa de una estructura comercial por el tipo de producto.

## Análisis estructural

Luego del análisis de contenido de las entrevistas, se llevó adelante el análisis estructural. Este se realizó mediante un cuadro comparativo que refleja las diferencias de las opiniones de los entrevistados, que pertenecen a las empresas que ofrecen productos modelizables o a las empresas que ofrecen productos enlatados.

Tabla III-Cuadro comparativo

<b>Empresas</b>	<b>Ofrecen productos modelizable</b>	<b>Ofrecen productos enlatados</b>
<b>Sistema de control de la fuerza de ventas</b>	Los gerentes se involucran activamente en la gestión y proceso de ventas pudiendo liderar y evaluar al vendedor. Desempeñan sus funciones conjuntamente.  Este control se enfoca en las expectativas del cliente.	Los gerentes no se involucran activamente en la gestión y proceso de ventas. El vendedor se desempeña con libertad al realizar sus funciones comerciales.  Este control se enfoca en el logro de los resultados.
<b>Proceso comercial</b>	Se inicia con el hallazgo del cliente  En el proceso se involucra el área comercial con todo el equipo de venta y las demás áreas de la empresa, para poder ofrecer un producto que reúna todas las características que satisfagan las necesidades del cliente, es decir un producto "modelizable".	Comienza con la llegada del cliente a la empresa  En el proceso se involucra solamente el encargado de ventas. No se busca adaptar el producto a las necesidades del cliente ya que se ofrece un producto enlatado que es predictivo.
<b>Cliente</b>	El producto se desarrolla en función de las necesidades del cliente.  El cliente está en el centro del proceso  Concretar las ventas dependen del cliente	Las empresas ofrecen un producto preestablecido y el cliente decide si lo compra o no.  El producto está en el centro del proceso.  El producto no se adapta al cliente.
<b>Canal de ventas</b>	Las empresas deciden qué canal van a utilizar en función de las características, hábitos y costumbres del cliente que pretenden contactar.  Se utiliza el canal óptimo para llegar al potencial segmento de clientes: telefónico, presencial o virtual.	Las empresas no tienen en cuenta hábitos o costumbres del cliente.  El mismo cliente quien decide el medio a través del cual contactarse con la empresa.  Las empresas se manejan generalmente por recomendaciones y la reputación de su producto en el mercado
<b>Perfil de la fuerza de ventas</b>	Las empresas se comprometen con la capacitación y formación de sus empleados (vendedores).  Buscan habilidades de tipo emocional, ya que marcan la empatía como un valor fundamental a la hora de vender.	Las empresas no tienen un perfil definido, generalmente es el mismo gerente o el dueño quien ejerce la función de vendedor o delega las tareas en una persona de confianza que conozca el rubro.  No se preocupan particularmente por capacitarse en lo comercial, confían en el propio conocimiento del rubro para tener éxito en sus ventas.
<b>Percepción del cambio</b>	Las empresas perciben el cambio emergente como oportunidad de crecimiento y expansión.  Buscan la mejora continua con el compromiso y conciencia de los gerentes.  Actúan de manera proactiva.	Las empresas reconocen que el ambiente es dinámico, pero se resisten al cambio, no lo ven como una oportunidad.  Acomodan sus recursos a satisfacer la demanda de manera reactiva.
<b>Diseño del territorio</b>	Se planifica y establece en base a las necesidades, hábitos y costumbres que denota el cliente potencial.	Las empresas no determinan criterios para planificar y establecer su fuerza de ventas.
<b>Efectividad</b>	Los objetivos serán diferentes según la orientación hacia el cliente o hacia el producto y corresponden a los valores y políticas de cada empresa	

Fuente: Elaboración Propia.

Dada esta comparación entre ambos grupos, se permitió realizar una descripción de dos “perfiles de empresas” que representan modelos descriptivos que reúnen las características principales de las empresas según la orientación que se adecue al comportamiento del desempeño de su fuerza de venta. Para las empresas que proveen productos enlatados, dadas sus características se las nombro como perfil de empresas centradas en el cliente y a las empresas que proveen productos enlatados se las denomino como perfil de empresas centradas en el producto. A continuación, se detalla una breve descripción que permite observar las características de cada perfil

### **Perfil de las empresas centradas en el cliente**

Son empresas que presentan un comportamiento clientecentrista en el área comercial. Se caracterizan por tener un proceso comercial definido, aunque dicho proceso se amolda a las necesidades del cliente y a las capacidades de su fuerza de venta. Esta funciona como un equipo dotado de habilidades comerciales e interpersonales, en el que cada uno tiene un rol implícito basado en sus conocimientos. No obstante, todos los vendedores colaborarán para llevar a cabo el proceso y lograr que se cumpla con las expectativas y necesidades del cliente.

Además, se caracterizan por tener una estructura dinámica, que va cambiando a medida en que se presentan oportunidades de mejora. El perfil del vendedor debe estar capacitado para las relaciones interpersonales, y habilidades emocionales, para poder empatizar con las necesidades del cliente. Es un perfil que permite al vendedor una gran autonomía para realizar sus tareas.

Por último, son empresas que adoptan como estrategia la retroalimentación a la hora de abordar el proceso, buscando así adaptarse al entorno. Buscan la retroalimentación tanto con sus clientes, como con sus colaboradores y el entorno dinámico en el que están inmersas, para poder concretar la venta y captar nuevos clientes.

### **Perfil de las empresas centradas en el producto**

Son empresas que se limitan a ofrecer el producto al cliente, sus esfuerzos se determinan en base a la demanda del mercado. Se caracterizan por tener como insignia el conocimiento del producto en profundidad para poder responder las consultas de sus clientes.

Estas empresas realizan sus tareas y actividades comerciales en busca de lograr los resultados preestablecidos. Además, son empresas que tienen escaso contacto con el cliente, porque su rol en el proceso de la venta entra cuando realiza la selección del producto, por lo tanto, hay poca interacción entre la empresa y cliente, el vendedor solamente se ocupa de concretar la transacción.

Por último, se puede decir que este tipo de empresas ofrecen productos enlatados, son estandarizados, y no se amoldan a los requerimientos y expectativas del cliente; sólo se encargan de hacer un producto de calidad que pueda abarcar diversas necesidades sobre un rubro en particular, como, por ejemplo, Medicina. De esta manera, los que se centran en el producto buscan concretar la venta, ya que confían ampliamente en lo que ofrecen, apoyándose en su trayectoria y conocimiento en el rubro.

### **Nube de Palabras**

Se dividió el análisis de las empresas en los perfiles desarrollados en la investigación, con la finalidad de reflejar visualmente los términos que fueron mencionados con mayor frecuencia por cada uno, y así poder observar similitudes y diferencias entre ambos.



Gráfico 1 - Perfil Centrado en el Producto - Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 2 - Perfil Centrado en el Cliente - Fuente: Elaboración Propia

En primera medida, se observa que una palabra muy utilizada en el perfil centrado en el producto es **enlatada**, ya que es el tipo de producto que ofrecen el que caracteriza a la gestión de sus prácticas comerciales. El producto cumple con ciertos estándares y funciones básicas que no pueden ser modificadas, no se amoldan a los requerimientos específicos del cliente,

A su vez encontramos la palabra **reactiva**, aludiendo a la manera en que satisfacen la demanda del mercado, es decir no destinan esfuerzos comerciales para vender. Esto se relaciona con la palabra destacada **recomendaciones**, ya que este perfil concreta las ventas por medio de la cercanía del cliente a la empresa y no viceversa.

Otra palabra que observamos con frecuencia es **reportes y objetivos**, las cuales nos dan indicios de la manera en que controlan sus procesos y funciones comerciales.

En cambio, en el perfil centrado en el cliente palabras muy mencionadas son **expectativas** y **consultivas**, ya que, en este perfil de empresa, el gerente decide que los procesos comerciales y el producto final se amolden a las **necesidades** y requerimientos del cliente y realizan retroalimentación con los mismos para conseguir el logro de sus objetivos. Por consiguiente, otra palabra que se nombra con mayor frecuencia es **equipo**, ya que en el perfil clientecentrista, tanto los gerentes comerciales como coordinadores y vendedores logran los objetivos de la empresa en conjunto, controlando e indagando el grado de avance del **proceso** comercial.

Por consiguiente, otra palabra que resaltan es **capacitación**, palabra que fue muy nombrada en las entrevistas del perfil centrado en el cliente dado que demuestra que cada integrante de la

empresa se capacita y colabora para llevar adelante el tipo de proceso comercial acorde al tipo de producto que ofrecen. Trabajan bajo una modalidad de cooperación y coordinación en pos de lograr un **compromiso** (palabra también destacada en la nube) con el equipo y con el cliente.

**Análisis interpretativo**

En el siguiente esquema se logró vincular los conceptos definidos en el marco teórico con los códigos más relevantes del análisis de los discursos de las empresas entrevistadas. A continuación, se muestra la red semántica que resume los conceptos y códigos.

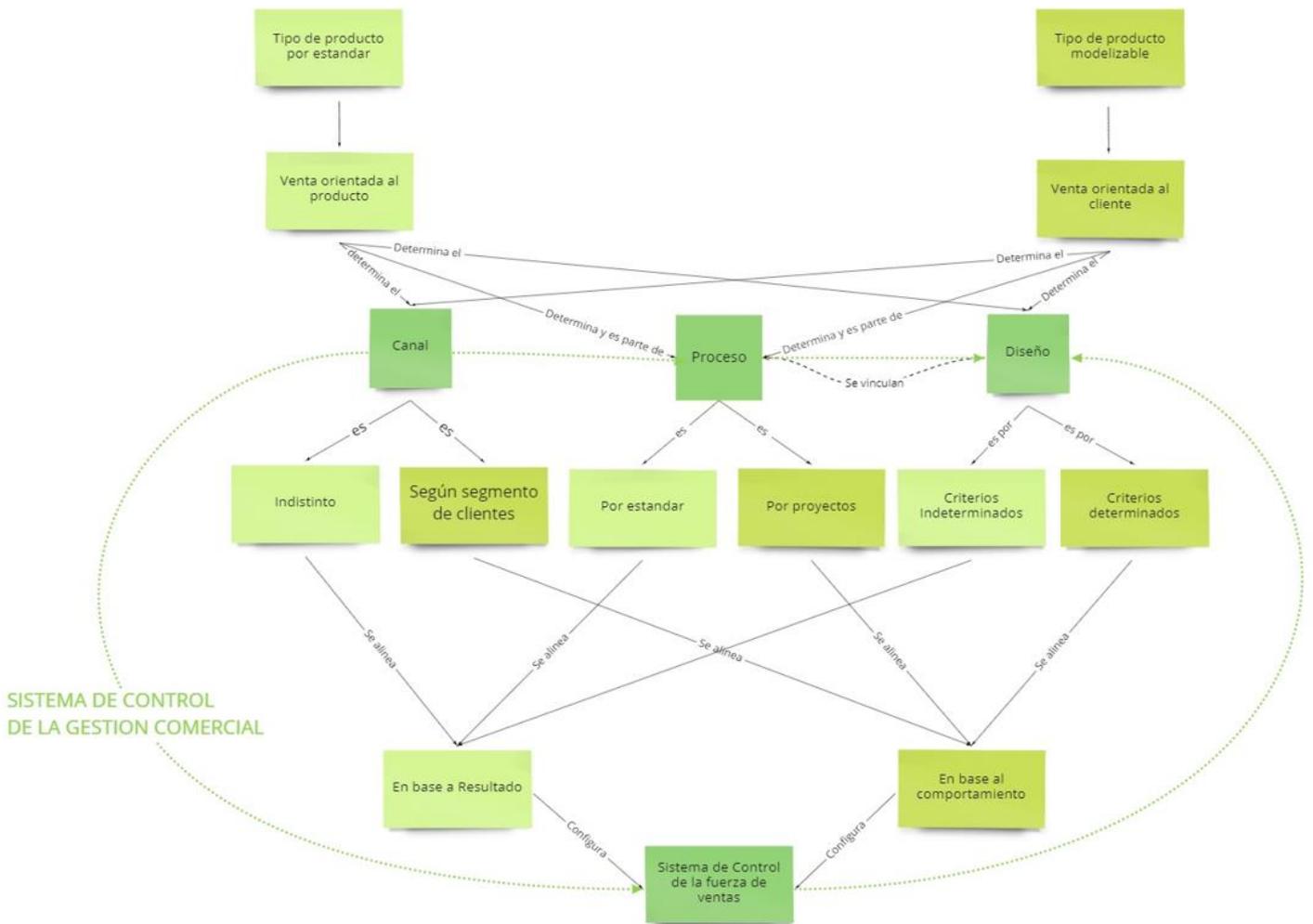


Grafico III - Red conceptual  
Fuente: elaboración propia

Se ofrecen dos tipos de productos: **estándar** o **modelizable**, a su vez esto acompaña a la orientación de la venta que puede ser venta orientada al producto u orientada al cliente.

Estos conceptos determinan la configuración de las categorías **Proceso, Diseño de territorio, Canal y Sistema de control de la fuerza de ventas** que integran el Sistema de Control de la gestión comercial.

La categoría **Proceso comercial** está determinada por el tipo de producto. Si se trata de un “producto enlatado” que se acompaña de una venta orientada al mismo, el proceso es estándar, se determina en base a las habilidades técnicas y a la funcionalidad del producto.

En caso de que el producto sea modelizable y se acompañe de una venta orientada al cliente, el proceso es por proyectos, se determina en base a condiciones comerciales y técnicas para dar respuesta a las necesidades del cliente. En este sentido en la presente investigación se observó que efectivamente el diseño del proceso de venta eficaz aumenta la probabilidad de interacciones exitosa con el cliente, tal como lo señala LaForge et al. (2009)

El **diseño de territorio** está determinado por el tipo de producto. Si se trata de una “producto enlatado”, el diseño de territorio es por “criterios indeterminados”, es decir, no especifican el territorio, pueden vender a cualquier persona con quien desarrollan una relación comercial, independientemente del tipo de ubicación geográfica o tipo del cliente (Zoltners et al, 2005). Por el contrario, en el caso de producto modelizable, el diseño de territorio se realiza en base a “criterios determinados”. Se planifica y establece en base a las necesidades, hábitos y costumbres que denota el cliente objetivo, lo cual permite que los vendedores se desempeñen mejor (Babakus et al., 1996). En este sentido, se observó que efectivamente las empresas que emplean el control basado en comportamientos tienden a diseñar el territorio con un fin estratégico, tal como señala Babakus et al. (1996)

En cuanto a la categoría **Canal**, siendo el medio a través del cual se conectará a los clientes actuales y potenciales (Singh y Koshi, 2010) se llegó a la conclusión de que también está determinado por el tipo de producto, si se refiere a un producto enlatado, el canal es “indistinto” independientemente de cuál sea el cliente al que se dirija. Por otro lado, si el producto es modelizable, el canal se elige “según segmento de clientes”, es decir, seleccionan el canal apropiado según el cliente objetivo que desean contactar. El uso potencial de múltiples canales de ventas permite a la empresa equilibrar las necesidades del cliente con el costo de atenderlos, mientras que el segmento de clientes estratégico de una empresa será atendido por un canal de ventas central diferente (Laforge, 2009).

Se observa en la red conceptual que existen dos caminos (la venta orientada al cliente y la venta orientada al producto) que determinan los efectos del desempeño de la fuerza de venta en las diferentes categorías comerciales analizadas (**proceso, diseño de territorio y canal de ventas**), con la finalidad de alinear a la fuerza de ventas de acuerdo a los objetivos organizaciones elegidos (Anderson Oliver et al., 1987).

Al mismo tiempo, ambos caminos se alinean a una tipología del sistema **de control de fuerza de ventas**. Si el modo de configurar las categorías responde al camino de **producto enlatado**, se vincula con un sistema de control de las fuerzas de ventas basado en resultados. Este enfoque de control está orientado a la estandarización y fomenta una mayor autonomía de la fuerza de ventas en donde los vendedores trabajan de manera ágil, con una menor interacción con el cliente (Benet et al, 2017). En cambio, cuando el modo de configurar las categorías responde al camino de **producto modelizable**, se alinea a un sistema de control de las fuerzas de venta basado en el comportamiento. Este enfoque de control está orientado a la personalización y construcción de relaciones con el cliente; fomenta el apego a los procesos y el trabajo en equipo. (Benet et al, 2017)

Para concluir con el análisis interpretativo, se visualizó que el “Sistema de control de la gestión comercial” engloba a las cuatro categorías comerciales. Dicho sistema tiene el potencial de conducir a una empresa a resultados deseables, en función del tipo de producto que ofrecen y la orientación de su fuerza de ventas.

## **VI. Hallazgos**

Durante la investigación se manifestaron declaraciones que nos permiten exponer como principal descubrimiento la existencia de dos modelos de gestión comercial, a partir de lo cual y teniendo en cuenta los objetivos planteados al comienzo de la investigación, se relevaron también otros hallazgos relevantes, que se detallan a continuación.

Se clasificó a las empresas entrevistadas según perfiles en base a la orientación de su fuerza de venta, los cuales reflejan los modelos de gestión que implementan, a los cuales nombramos como **Perfil centrado en el cliente** y **Perfil centrado en el producto**. Los mismos difieren en la manera en que contemplan las categorías del Sistema de control. Cabe aclarar que estos modelos responden a convicciones organizacionales en función de la efectividad que la empresa supone como tal, pero a su vez se adaptan al contexto de venta específico que transita la empresa, permitiéndonos así hablar de “modelos de gestión comercial” que puedan ser utilizados como una herramienta válida para las empresas del rubro tecnológico.

La clasificación se determina desde el tipo de producto que ofrece la empresa en cuestión; productos estándar o modelizables. En el caso de los primeros, la empresa provee “licencias de uso” del producto desarrollado con anterioridad, sin tener en cuenta las probables pretensiones del cliente. Por otro lado, el producto modelizable es creado específicamente para satisfacer los requerimientos del cliente. Las demás categorías del sistema de gestión se ven condicionadas a esta primera clasificación, siempre denotando diferencias que excluyen una de otra.

El **Canal** no es contemplado por el Perfil centrado en el producto como una categoría capaz de explicar su efectividad en ventas. La categoría se aborda de manera indistinta ya que no genera un diferencial estratégico, los clientes llegan a la empresa por recomendaciones. No obstante, para los que siguen el Perfil centrado en el cliente, el canal es una categoría que explica, en parte, la efectividad lograda, se alinea con la relación de cercanía que establecen con el cliente y el proceso que ofrecen.

Respecto al **diseño de territorio**, la categoría tampoco está estipulada por el perfil centrado en el producto, no se establecen criterios de distribución para asignar la fuerza de ventas. Por otro lado, en el perfil centrado en el cliente, el gerente diseña el territorio en base a un criterio determinado, el cual es el cliente.

Luego de conocer e identificar la manera con la cual las diferentes empresas categorizadas abordan las categorías del Sistema de Control, concluimos que no existe un único camino para lograr la efectividad en ventas, sino que la misma se determina en función de la propuesta de valor ofrecida por la empresa y según las necesidades del cliente que logran identificar y satisfacer.

## **VII. Recomendaciones**

A partir de los hallazgos encontrados en nuestra investigación, se presentan las siguientes recomendaciones en pos de generar un impacto positivo en las empresas Tecnológicas de Córdoba.

Se recomienda a las empresas identificar la configuración del sistema de gestión que mejor se adapte a ellas en base al tipo de producto que ofrecen para aumentar la efectividad de las mismas.

En el siguiente cuadro se muestran las combinaciones de variables que dan como resultado determinados sistemas de gestión, tomando como determinante al tipo de producto que ofrecen y cómo él mismo se vincula en relación con el cliente. Esto condiciona el tipo de configuración de categorías del área comercial.

Tabla IV - Recomendaciones.

	<b>Interacción con el cliente</b>	<b>Sin interacción con el</b>
<b>Producto modelizable</b>	Sistema de control de la gestión comercial basado en el <b>comportamiento</b>	-
<b>Producto enlatado</b>	-	Sistema de control de la gestión comercial basado en <b>resultados</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como recomendación general, se sugiere a ambos perfiles de empresas utilizar y aprovechar los beneficios que brindan la tecnología y la digitalización de la gestión de ventas, tanto para la observación de los comportamientos como de la predicción de los resultados. Esto permitirá la integración y una mayor agilidad en los procesos, además una rápida respuesta y adaptación a los cambios.

Se recomienda a las empresas con perfil centrado en el producto, desarrollar mejores sistemas de medición de desempeño de los vendedores, tales como los tableros de indicadores. Además, pueden mejorar la efectividad de los vendedores mediante la especialización lo que generará mayor agilidad en la venta desde el momento en que se contacten. Por otra parte, sería conveniente fomentar el uso de nuevos canales, ya que abarcar una amplia variedad de canales dará mayor visibilidad y alcance a la empresa y mejorará su reputación.

Por otro lado, se aconseja al perfil centrado en el cliente, brindar capacitación a la fuerza de venta para que desarrolle capacidades que le permitan evacuar dudas técnicas al momento de ofrecer el producto, evitando pérdidas de tiempo al delegar ese cliente a un técnico especializado. Además, se sugiere que las empresas utilicen metodologías ágiles y flexibles de desarrollo de productos que permitan centrarse en el cliente y así lograr alianzas entre ellos.

Finalmente, se recomienda a las empresas clientecentristas que desarrollen la descripción de puestos de trabajos y realicen asignaciones dinámicas de la carga de trabajo. El uso de la descripción de puestos se traduce en beneficios para la empresa y la fuerza de ventas, funciona como guía para el reclutamiento y selección de personal, permite definir planes de compensaciones e incentivos y maximiza la productividad de los trabajadores.

## **VIII. Limitaciones**

A la hora de realizar el análisis se encontraron ciertas limitaciones. En primer lugar, la relacionada con la pandemia de Covid-19, que cambió la manera de realizar las entrevistas desde un plano presencial hacia un tipo de entrevista virtual en muchos casos, quitando así la posibilidad de observación del entrevistador.

En relación a la metodología, surgió la limitación por la elección del tipo de muestreo por juicio el cual se caracteriza por su subjetividad, y por la dificultad de categorizar a los participantes de la muestra, que no nos permitió en la primera instancia de relevamiento de datos dar respuesta a nuestros objetivos del trabajo, por lo que nos obligó a realizar una instancia adicional donde se indujeron preguntas complementarias a referentes de la muestra para profundizar y enriquecer la información y así lograr dar respuesta los objetivos.

## IX. Referencias Bibliográficas

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems" *Journal of Marketing*, Vol 51 No 4, pp 76-88.
- Anderson, R. E. (1996). "Personal selling and sales management in the new millennium." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 16 No 4, pp 17-32.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness" *International Journal of Research in Marketing*, Vol 13 No 4, pp 345-363.
- Baldauf, A., Cravens, D.W, and Piercy. N.F (2005) "Sales managemet Control Research-Synthesis and an agenda for Future Research" *Journal of Personal Selling & Sales management*, vol 25 No 1, pp. 7-26.
- Benet, A y Küster, I (2017) "Salesforce Control Systems as Direct Antecedents of Salesperson and Sales Unit Performance: A literature Review" *Business and Economic Journal*, vol 8 Nro 1
- Bullemore, J. y Cristobal, E. (2016), "Managing sale forces an exploratory study of the Chilean companies using the Delphi method" *Revista academica y Negocios*, Vol 2 No 2, pp 1 -16.
- Bullemore, J. (2017) "International Issues in Personal Selling and Management, review of the latest scientific literature" *Neumann Business Review*, Vol 3 No 1, pp 133 -144.7
- Canales Ronda, P. (2005). *Rendimiento y control de la fuerza de ventas*.
- Churchill, G., Ford, N., Walker, O., Johnston, M., & Tanner, J. (2000). *Sales Force Management*, 6th Ed. Chicago: Richard Irwin Inc.
- Fatima, Z. (2017). "Impact of Sales Territory Design and Salesforce Performance on Sales Organization Effectiveness: A Review of Studies". *Amity Global Business Review*, Vol 12.
- Fernie, J, y Sparks L, (2001), *Logística y gestión de la venta*, Granica Editores, Primera edición, Barcelona
- Hernandez Sampieri, R; Fernandez Collados, C; Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. CF Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación*, 120-169.

- Jaramillo, F. Ladik, D.M. y Marshall, G.W (2007). “A meta- analysis of the relationship between sales orientation-costumer orientation (SOCO) and salesperson job performance”, Journal of business and Industrial Marketing, vol. 22 No 5, pp. 302-310.
- Malek, S.L. Sarin, S. y Jaworski. B (2018) “Sales management control systems: review synthesis, and directions for future exploration”, Journal or Personal Selling & Sales Management. Vol. 30 No 1, pp. 30-35.
- Martínez, P. (2008). “Cualitativa – Mente: Los secretos de la investigación cualitativa”. Esic Editorial.
- 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, vol 41 Nro 1 , pp.73-90.
- Navarrete, J. M. (2002). Perspectiva de la investigación social de segundo orden. Cinta de Moebio, vol.30. pp.169.
- LaForge R., Ingram, T.N., & Crevens, D (2009) “Strategic alignment for sales organization transformation” Journal of Strategic Marketing, vol 17 Nro 3-4, pp. 199-219.
- Panagopoulos, N.G., Lee, N., Bolman, E., Avlonitis, G.J., Brassier, P., Guenzi, P., Hugenberger, A., Kwia-tek, P., Loe, T.W., Oksanen, E., Peterson, R.M., Rogers, B. & Weilbacher, D. C. (2011), “International Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges” Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 31 No.3, pp 219-242.
- Panagopoulos, N.G., Avlonitis, G.J., “Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda” (2010) Editorial Elsevier INC, vol 39, pp. 1045-1048.
- Pereyra, R, (2018),“ El empleo en el sector tecnológico de Córdoba creció 20% en el último año”, La Voz, 22 de septiembre, pp. 1 disponible en <https://www.lavoz.car/negocios/empleo-en-sector-tecnologico-de-cordoba-crecio-20-en-ultimo-ano/>
- Piai F (2021), "Software y servicios informáticos: un sector que se consolida pese a la crisis", Comercio y Justicia, 6 de diciembre, disponible en <https://comercioyjusticia.info/informe-especial/software-y-servicios-informaticos-un-sector-que-se-consolida-pese-a-la-crisis/>

- Piercy, N.F, Low, G.S and Cravens, D.W (2011) “Diferencias entre países en relación con la organización de las ventas y los antecedentes de los vendedores de la efectividad de la unidad de ventas” Revista de negocios mundiales, vol 46 Nro 1, pp. 104-115.
- Primo, D. (2017). Propuesta de un modelo explicativo de la efectividad, rendimiento y control estratégico de la red comercial. Una aplicación al sector financiero. Tesis. Retrieved from <https://eprints.ucm.es/40771/1/T38228.pdf>
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa.
- Scribano, A. O. (2008). El proceso de investigación social cualitativo. Prometeo Libros Editorial.
- Serbia, J. M. (2007) “Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa” Hologramática. Volumen 3, pp. 136-140.
- Singh, R. y Koshy, A (2010) “Determinantes del desempeño y la efectividad de los vendedores B2B: una revisión y síntesis de la literatura” Revista de marketing empresarial e industrial.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. 4ª Ed., Sage, Londres
- Zoltners, A. A., & Sinha, P. (1983). “Sales territory alignment: A review and model” Management Science, Vol 29 No 11, pp 1237-1256.

## **X. Anexos**

### **Anexo I**

#### **GUIÓN DE ENTREVISTA**

EJE: Sistema de Control de Fuerza de ventas.

- ¿Cómo está compuesta el área comercial? ¿Quién está a cargo de la misma?
- ¿De qué manera evalúan el rendimiento de los vendedores? ¿Qué tipo de recompensas reciben, son de índole cualitativo-cuantitativo? ¿Ambas?
- ¿Cuentan con herramientas para la gestión de las ventas? ¿Cuáles?
- ¿La venta está orientada al cliente? ¿Se tienen en cuenta las necesidades y requerimientos del cliente? ¿Llevan un control de la lealtad y satisfacción de sus clientes?
- ¿Cómo controlan el desempeño de sus vendedores? ¿Llevan un control de sus avances? ¿Llevan algún tipo de acompañamiento por el encargado/supervisor en ventas?

EJE: Proceso de venta.

- ¿Puede describir cómo es su proceso de ventas? ¿Cuál es la implicación del cliente en el proceso?
- ¿Cuál es el involucramiento de las demás áreas de la organización en el proceso de ventas? ¿En qué momento intervienen?
- ¿Qué tipo de productos ofrecen? ¿El proceso es estandarizado?

EJE: Canal de Ventas.

- ¿Cuál es la manera en la que se relaciona con el cliente?
- ¿Cuál es el medio de encuentro con el cliente? ¿Cómo se comunica con el cliente?
- ¿Realiza algún tipo de distinción a la hora de relacionarse y buscar contacto con el cliente?

EJE: Diseño de Territorio.

- ¿Tienen una estructura comercial definida? ¿Conocen los vendedores cuáles son sus tareas a realizar? ¿Se tiene en cuenta las habilidades del vendedor para asignar las tareas? ¿Reciben capacitaciones para realizar sus tareas?
- ¿Cómo distribuyen la carga de ventas entre sus vendedores? ¿Tienen un criterio definido a la hora de distribuir?

- En cuanto al vendedor:

¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que se valoran en el puesto? ¿Hay definición de puestos? ¿Es de importancia que el vendedor conozca el rubro en profundidad, o es más importante que tenga habilidades comerciales, emocionales y de empatía con el cliente?

## **Anexo II**

### **Glosario:**

- Cluster: Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

- Sector TIC: Sector de la tecnología de la información y comunicación.

- Muestreo por juicio: técnica de muestreo no probabilístico, en la que los miembros de la muestra se eligen sólo sobre la base del conocimiento y el juicio del investigador.

- Investigación exploratoria: tipo de investigación preliminar que sirve para incrementar el conocimiento sobre una temática poco conocida o estudiada.

- CRM: es una aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

- Deal: oportunidad de venta.

- Demo: Programa informático de demostración que es una versión reducida en prestaciones de un programa para poder utilizarlo y evaluarlo antes de su compra.