

30 AÑOS DESPUÉS: UNA REVISIÓN A LAS PERSPECTIVAS DE COMPORTAMIENTO Y RESULTADOS DE SISTEMAS DE CONTROL DE FUERZAS DE VENTAS

Rony Castillo

Alumno Doctorado en Administración y Negocios, Universidad de Chile.

e-mail: rocastillo@fen.uchile.cl

ABSTRACT

Anderson and Oliver published their seminal article on Sales control systems 30 years ago. This article reviews and presents an updated perspective on this work, complementing the original study with theoretical developments from agency, transaction costs, network theory, resource dependence theories of the firm and considering the customer and sales Orientation approaches in marketing. Special references is made to different type sales (to customers or to businesses) as particular characteristics of both market segments have an effect on the design of sales control systems.

The article contributes to the sales management literature suggesting 23 research propositions, considering the nature and control processes of salespeople. Contingent and situational approaches suggest that there is not an optimal and unique sales control system, since particular context and organizational variables may influence the best or most adequate sales control system for a given firm.

Key words: Salesforce control system, Agency theory, Transaction cost theory, Networks, Resource dependence.

RESUMEN

Treinta años han transcurrido desde los autores Anderson y Oliver publicaron su artículo seminal que analizó las perspectivas de Sistemas de Control de Ventas. El presente artículo aprovecha el aniversario de su publicación para proponer una perspectiva actualizada de análisis, que complementa la investigación original con fundamentos teóricos asociados a los actuales desafíos del campo, aportando con Teorías adicionales (Teoría de Redes y de Dependencia de Recursos) y contemplando además los enfoques de Orientaciones al Cliente y Ventas (SOCO) y los tipos de ventas a personas como a empresas, pues por sus características también tienen un efecto en los sistemas de control de ventas aplicados en la actualidad.

El artículo contribuye con 23 proposiciones teóricas asociadas a la naturaleza y procesos de control de los vendedores. Este concluye que no existe un sistema de control único para las firmas, pues las ventas se desarrollan en ambientes contingentes, situacionales y organizacionales que influirán en los sistemas que resulten ser más adecuados para las firmas.

Palabras clave: Sistemas Control Fuerza de Ventas, Teorías de la Agencia, Costos de Transacción, Redes, Dependencia de Recursos.

1. INTRODUCTION

En 1987, los investigadores Erin Anderson y Richard Oliver publicaron uno de los artículos más importantes en el campo de la investigación de la gestión de fuerzas de ventas.

Su artículo “Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Control Systems” se ha constituido en una referencia clave para comprender distintos fenómenos asociados a las Ventas, proponiendo un marco conceptual diseñado para generar sistemas de control útiles para que los Gerentes del área puedan identificar distintas variables asociadas al ambiente competitivo, las firmas individuales y aspectos cognitivos de los vendedores y su impacto en el desempeño general de ventas de las firmas.

De hecho, el *Journal of Personal Selling & Sales Management*, sitúa a este artículo como Top 4 entre las principales investigaciones asociadas a las Ventas realizadas en el Siglo XX, tanto desde el punto de vista de las citaciones, como por parte del análisis de investigadores expertos en la materia. (Leigh, Pullins y Comer, 2001).

En este artículo seminal, los autores plantean un marco conceptual de control de fuerza de ventas, desde el punto de vista de Resultados y Comportamiento y fundamentado en cuatro pilares teóricos, que son la Teoría de la Organización, la Teoría de Agencia, la Teoría de Costos de Transacción y la Teoría de Evaluación Cognitiva, generando un conjunto de proposiciones asociadas a la naturaleza y procesos de control provenientes de estas perspectivas teóricas, puestos al servicio del desarrollo y fortalecimiento de las Ventas, como aspecto clave para el desarrollo y supervivencia de las Organizaciones.

Habiendo transcurrido treinta años de este importante artículo, el presente estudio toma esta investigación como base del análisis y propone una revisión actualizada de su marco teórico, específicamente desde el punto de vista de la Teoría de Agencia y Teoría de Costos de Transacción, aportando una visión crítica vinculada al desempeño de Ventas y los desafíos propios de las ventas que se realizan tanto a personas como a empresas.

Además, se presenta un capítulo que promueve una segunda parte de esta investigación, complementando el análisis teórico inicial con nuevos fundamentos provenientes de las perspectivas teóricas de la Teoría de Dependencia de Recursos y la Teoría de Redes.

Específicamente, este artículo desarrolla un conjunto de 23 proposiciones teóricas asociadas a la naturaleza y procesos de control de los vendedores, vinculadas a cada variable identificada de las Teorías Organizacionales seleccionadas para analizar los sistemas de control de vendedores.

Este análisis contribuye a un robustecimiento de esta perspectiva teórica general en el tema de Ventas, posibilitando a través de su investigación a aportar tanto desde el punto de vista del Rigor para la investigación académica en este campo, como Relevancia para el mundo práctico en relación a los Gerentes responsables de este aspecto esencial para las firmas.

2. SISTEMAS DE CONTROL DE VENTAS

Un sistema de control es un conjunto de procedimientos establecidos las firmas para monitorear, dirigir, evaluar y compensar a sus empleados. (Anderson y Oliver, 1987). Estos sistemas influyen el comportamiento y desempeño de las personas

y están asociados a los objetivos estratégicos de las organizaciones y por parte de los procesos que se siguen para el logro de los mismos. A continuación se revisará la literatura desde dos perspectivas: 1) si están asociados a resultados o comportamientos, y 2) si son ventas a personas a empresas. Adicionalmente se examinarán los desarrollo en términos de la orientación a los clientes dentro del manejo de las fuerza de ventas y su control.

2.1 Sistemas de control asociados a comportamientos y resultados

Desde la perspectiva de la Gestión de Ventas, los sistemas de control pueden ser clasificados tanto desde el punto de vista de los resultados finales del proceso de comercialización como del monitoreo del seguimiento individual de las etapas del proceso. (Eisenhardt, 1985).

Los dos Sistemas de Control más ampliamente utilizadas en la Gestión de Ventas son los asociados a Comportamientos y Resultados.

2.1.1 Sistema de Control de Resultados

Los Sistemas de Control basado en Resultados, se basan en las siguientes características:

1.- Cuentan con un pequeño monitoreo por parte de la Gerencia hacia la Fuerza de Ventas.

2.- Contemplan un bajo esfuerzo de dirección por parte de la Gerencia hacia la Fuerza de Ventas.

3.- Se realiza una medición directa de los objetivos de ventas basada solamente en los Resultados obtenidos, dejando de lado los métodos realizados por los Vendedores para alcanzar los mismos.

4.- Los resultados son utilizados por la Gerencia de Ventas para evaluar y compensar a la Fuerza de Ventas. (Anderson y Oliver, 1987).

Este sistema de control vislumbra al vendedor como un emprendedor, que es responsable individualmente de su desempeño y es libre para seleccionar los métodos para lograr las Ventas.

Bajo este sistema, la mano invisible del mercado guía su accionar, trasladando los riesgos del negocio desde la firma al vendedor individual y generando recompensas asociadas en proporción directa a las mediciones de desempeño en ventas obtenidas (Basu et al., 1985).

Las ventajas de este sistema de control son al menos tres. Primero, al ser una actividad generalmente realizada en forma individual y con una difícil supervisión y monitoreo, el sistema de control basado en resultados ofrece un método directo de medición de desempeño en ventas. Segundo, el establecer normas y reglas de conducta y comportamiento de los vendedores puede ser una labor extremadamente difícil de implementar, haciendo que el sistema de control basado en resultados sea un método más simple de medición. (Weitz, 1981). Desde este punto de vista, Ouchi y McGuire (1975) señalan que es imposible especificar un proceso de “transformación universal” que genere elementos conductuales que contribuyan de manera directa a generar resultados por parte de los vendedores. Tercero, este Sistema de control ofrece una menor resistencia de parte de los vendedores y puede ser preferida por parte de los Gerentes, pues dada la ambigüedad de tareas provocada por la escasa interacción entre vendedores y sus supervisores así se evitan dificultades de clima laboral asociadas a una eventual subjetividad en la evaluación realizada por

comportamientos. (Anderson y Oliver, 1987).

Por su parte, se han identificado las siguientes desventajas de este sistema de control: Primero, al tener una falta de dirección en este sistema, es posible que surjan comportamientos de vendedores que pudiesen perjudicar a la firma y a sus clientes, como por ejemplo una falta de atención a la satisfacción de clientes, un énfasis primario en vender productos que tengan procesos de ventas más simples o que generen una mayor utilidad. (Anderson y Oliver, 1987). En segundo lugar, este sistema tiende a enfocarse en actividades de corto plazo, en detrimento a acciones de largo plazo. (John y Weltz, 1984; Smyth, 1968). Por ejemplo, acciones tales como la venta de nuevos productos, la gestión de prospección y penetración de nuevas cuentas o más grandes, que pudiesen ser más difíciles para generar ventas y ser reemplazadas por cuentas más pequeñas y con comportamientos de compra regulares (Moynahan, 1983). Finalmente, al incorporar múltiples indicadores para medir los resultados y así evitar los inconvenientes de los puntos anteriores se puede generar complejidad para recopilar una mayor cantidad de información y tender a incorporar mediciones con mayores elementos subjetivos. (Anderson y Oliver, 1987).

2.1.2 Sistema de Control de Comportamientos

Los Sistemas de Control basado en Comportamientos, se basan en las siguientes características: a) existe un considerable monitoreo de las actividades de la Fuerza de Ventas, b) existe un alto nivel de dirección gerencial e intervención en las actividades de la Fuerza de Ventas, c) considera métodos más complejos y subjetivos asociados a las tareas propias de la gestión de ventas, entre las cuales se cuentan las aptitudes, el conocimiento de los productos, las actividades realizadas y las estrategias específicas seguidas; d) los comportamientos son considerados esenciales por la Gerencia de Ventas para evaluar y compensar a la Fuerza de Ventas. (Anderson y Oliver, 1987).

Este sistema de control involucra un vigoroso monitoreo y dirección permanente de la Fuerza de Ventas y considera un conjunto de actividades, tareas y acciones definidas por la Gerencia que son consideradas buenas prácticas para que la Fuerza de Ventas alcance los resultados deseados.

Bajo este sistema, la mano invisible del mercado es sustituida por la gestión y monitoreo de la Gerencia de Ventas de las firmas, las cuales asumen mayores riesgos que se traducen en salarios mixtos con componentes fijos y variables para fortalecer sus mecanismos de control.

Si bien existe evidencia empírica de la existencia de modelos híbridos de control, los cuales reconocen acciones simultáneas de desempeño orientadas a los resultados y a los comportamientos (Churchill et al., 1985), además de recompensas por rendimientos de interdependencia grupal e individuales (Wageman, 1995), estos sistemas de control constituyen dos filosofías de gestión claramente marcadas y distintivas para monitorear las fuerzas de Ventas (Anderson y Oliver, 1987).

Las ventajas de este sistema de control son:

1.- Permiten un mayor control de la Fuerza de Ventas por parte de los Gerentes de Ventas, pudiendo imponer sus lineamientos asociados a las conductas de los vendedores para alcanzar los resultados, especialmente en su visión de largo plazo. Por ejemplo, poniendo foco en la venta de productos nuevos, generando una mayor satisfacción de los clientes y fomentando la reputación para las firmas.

2.- Promueve acciones de mentoring informacional general para fortalecer los comportamientos deseados de los vendedores en relación a la validez de las estrategias

a implementar. (Fleig-Palmer y Schoorman, 2011).

3.- Este sistema de control habilita a los Gerentes de Ventas a eliminar inequidades laborales propias del uso de mediciones simples de resultados. En las acciones de ventas, existen factores que van más allá del control específico e individual del vendedor y que impactan en los resultados obtenidos (Ryans y Weinberg, 1979). Si bien, se podría considerar que la subjetividad pudiese contribuir a generar efectivamente una mayor inequidad (Anderson y Oliver, 1987), esta aparece como necesaria para ajustar las evaluaciones de desempeño de ventas de factores no controlados, para impedir que los vendedores pudiesen ser recompensados o castigados inequitativamente por eventos sobre los cuales no pueden influir. (Churchill et al., 1985).

Por su parte, las desventajas de este sistema de control son:

1.- La complejidad del sistema de medición y el exceso de subjetividad de la evaluación (Adkins, 1979; Cocanougher e Ivanicevich, 1978). Estas se expresan en distintos aspectos asociados a la percepción de los supervisores de ventas tales como la existencia de sesgos y falta de credibilidad en el sistema de evaluación. (Behrman y Perreault, 1982; Jackson, Keith y Schlacter, 1983).

2.- Por su parte, este sistema de control puede ser percibido como injusto por parte de los vendedores, los cuales pudiesen advertir precisamente estos sesgos indicados, en relación a que los Gerentes de ventas promuevan aspectos que no son destacados por parte de los vendedores.

3.- Al tener que coleccionar, almacenar y combinar mucha información esto contribuye a una mayor complejidad del sistema de evaluación y control. Esto permite explicar porque los Gerentes de Ventas comúnmente evalúan a la fuerza de ventas usando sólo algunos indicadores y sobre la base de un limitado rango de actividades. (Jackson, Keith y Schlacter, 1983).

2.1.3 Estados psicológicos relacionados con las ventas

Para fortalecer la conceptualización teórica de la comprensión de los sistemas de control de desempeño de la fuerza de ventas y sus distintas perspectivas asociadas a resultados y comportamientos, es preciso incorporar nuevas aproximaciones de la investigación en Ventas que permiten refinar y fortalecer las distintas dimensiones de aplicación de estos sistemas de control por parte de las firmas.

En 1982, los investigadores Saxe y Weitz publicaron un artículo clásico que exploró como la Fuerza de Ventas interactúa con los clientes a través de dos orientaciones asociados a estados psicológicos que impactan el desempeño y resultados de las ventas. Estas son las Orientaciones a las Ventas (SO) y a los Clientes (CO) (Goad y Jaramillo, 2014).

Bagozzi et al., (2012) entregaron evidencia psicológica y neurológica que explica porque los vendedores asumen estas dos orientaciones contrastantes. Estos investigadores definen conceptualmente a la Orientación a las Ventas (del inglés "Selling Orientation" o su abreviación SO) como un constructo relacionado con las ventas realizadas a otros, las cuales se asocian a la impulsividad de los vendedores, con una preferencia por una gratificación inmediata, la maximización de las ganancias a corto plazo de sus esfuerzos, el interés por vender rápidamente y un bajo nivel de motivación por descubrir las necesidades de los clientes.

La Orientación a las Ventas (SO) está asociada a modelos de motivaciones interpersonales que clasifican este estado psicológico como Agentico, desde el punto de vista del interés por preocuparse por uno mismo. (Horowitz et al., 2006). Bagozzi et al., (2012) plantea que esta Orientación alienta a persuadir a los clientes a enfocándose

en los intereses del vendedor.

Por su parte, la Orientación a los Clientes (del inglés “Customer Orientation” o su abreviación CO), está asociada a los vendedores que se preocupen acerca de la “interacción con” los clientes y creando soluciones para estos. (Bagozzi et al., 2012). Este constructo está ligado a la preocupación por los clientes, con un énfasis en el aprendizaje, la curiosidad natural y el reconocimiento de oportunidades. Incluso, Zablah et al., (2012), conceptualizan a la Orientación a los Clientes como un aspecto ligado a la ética laboral.

Los modelos de motivación interpersonal clasifican este estado psicológico como Comunal, desde el punto de vista de su asociación de largo plazo con los demás. (Horowitz et al., 2006).

En definitiva, la Orientación a los Clientes impulsa a la fuerza de ventas a preocuparse principalmente en sus Clientes y sus necesidades.

Estas dos Orientaciones son determinantes para explicar las distintas perspectivas de los sistemas de control de la fuerza de ventas. Cuando se trata de sistemas de control asociados a desempeño, este estará asociado en términos generales a una Orientación a Clientes (CO), que promueve un conjunto de comportamientos deseados de la fuerza de ventas para robustecer su relación con los clientes y promover su satisfacción.

Por su parte, cuando se trata de sistemas de control asociados a resultados, este estará principalmente asociado a una Orientación a las Ventas (SO), que se vincula al cumplimiento de resultados por parte de la fuerza de ventas, como aspecto primario de su gestión.

Estas dos perspectivas serán relevantes cuando se analicen las distintas visiones teóricas relacionadas con la Teoría Organizacional en relación a los sistemas de control de ventas.

2.2. Sistemas de control en ventas asociadas a personas versus empresas

Específicamente, en el presente análisis de distintas perspectivas teóricas asociadas a la Teoría Organizacional y sus distintas variables relacionadas con los sistemas de control de desempeño en ventas, se realizará una evaluación desde un enfoque distintivo que reconoce que se pueden producir resultados eventualmente distintos dependiendo si las Ventas se realizan a Personas o a Empresas, aspecto no abordado en el artículo seminal y que merece una mayor profundización en términos de su investigación en el campo de las Ventas y por su relevancia en las actividades de ventas actuales.

2.2.1 Venta a Personas (B2C)

La venta a consumidores o personas se presenta en organizaciones tales como el Retail o Call Centers, que presentan productos o servicios de carácter más transaccional por naturaleza (Verbeke, Dietz y Verwaal, 2011). En estos intercambios transaccionales, los clientes ven un valor intrínseco en los productos y servicios que reciben. (Rackham y DeVicentis, 1999).

Desde esta perspectiva, las ventas a personas tienen un carácter reactivo, donde el vendedor evita realizar acciones de negociación con los clientes destinados a promover sus productos o servicios, pues estos pudiesen incluso reducir valor en el proceso de compra, al agregar una presión y ansiedad consideradas como innecesarias hacia los clientes (Anderson, 1996).

El foco de las ventas a personas está asociado a que los productos tienen atributos

en sí mismos y que se trata de una oferta commoditizada y transaccional. (Rackham y DeVicentis, 1999).

Bajo este tipo de ventas, comúnmente denominada Business-to-consumer (B2C), cualquier estrategia que apunte a construir relaciones duraderas y profundas con los clientes pudiesen ser costosas e ineficientes. (Beveland, 2001).

2.2.2 Venta a Empresas (B2B)

Contrariamente, la Venta a Empresas se relaciona con una fuerza de ventas que actúa como verdaderos brokers de conocimiento que buscan información de distintas fuentes para generar soluciones para sus clientes. (Verbeke, Dietz y Verwaal, 2011; Bagozzi et al., 2012).

La venta a empresas se compromete en la creación de conocimiento como un aspecto crítico e extrínseco para generar valor para las ofertas para sus clientes. (Rackham y DeVicentis, 1999).

Las firmas que venden a Empresas, comúnmente llamada Business-to-Business (B2B), promueven la selección y mantención de fuerza de ventas que sean capaces de ayudar a los clientes a solucionar problemas complejos y a crear nuevas fuentes de valor. Por su parte, los clientes de empresas compran a vendedores que comprenden sus objetivos de negocios y que realizan un comportamiento de escucha de sus necesidades y requerimientos. (Ramsey y Sohl, 1997).

Bajo este tipo de ventas, cualquier estrategia que apunte a construir procesos de ventas puramente transaccionales y con una escasa comprensión de las necesidades de los clientes, pudiesen ser ineficientes y con un bajo desempeño esperado en ventas.

3. APROXIMACIONES DE AGENCIA Y COSTOS DE TRANSACCIÓN A LOS SISTEMAS DE CONTROL DE VENTAS

Como se mencionó anteriormente, en 1987 los autores Anderson y Oliver presentaron un análisis teórico para contribuir a la comprensión e identificación de distintos fenómenos asociados a los Sistemas de Control de Ventas asociados a Comportamientos y Resultados.

Este análisis se basó en cuatro aproximaciones teóricas relevantes asociados a las acciones de Ventas, que son la Teoría de la Agencia, Teoría de Costos de Transacción, Teoría Organizacional y Teoría de Evaluación Cognitiva.

No obstante aquello, las dos primeras Teorías indicadas, que son las Teorías de la Agencia y de Costos de Transacción presentan las evaluaciones teóricas más claras y pertinentes para la discusión desde el punto de vista de la Gestión de Ventas, determinando comportamientos que son promovidos o disuadidos por parte de los sistemas de control que monitorean procesos conductuales y que miden los resultados en Ventas.

Una de las virtudes que tuvo este artículo seminal es que sugirió un conjunto de perspectivas prácticas que sugieren de manera efectiva las circunstancias en las cuales cada sistema resulta ser más apropiado, delineando distintas dimensiones propias de las Ventas y combinando, contrastando y comparando estas aproximaciones.

El presente artículo analizará inicialmente tanto la Teoría de la Agencia como la Teoría de Costos de Transacción como los marcos originales expuestos por Anderson y Oliver (1987), evaluando sus potencialidades y desventajas desde tres puntos de vista principales, que son las variables ambientales, las variables de la Firma y las Variables

específicas del Vendedor.

3.1 Teoría de Agencia y su influencia en los sistemas de control de ventas

La Teoría de la Agencia constituye una aproximación normativa y analítica, que considera aspectos económicos y contables en relación a los objetivos divergentes propios de los Principales y los Agentes, que derivan en la generación de costos asociados al diseño de sistemas de control que permitan realinear los incentivos de los Principales y los Agentes para generar una compatibilidad de incentivos. (Eisenhardt, 1985).

Sus variables asociadas a las distintas perspectivas del análisis de medición de desempeño en ventas son:

3.1.1 Variables del Vendedor asociadas a la Teoría de la Agencia

Las Variables del vendedor que están mayormente relacionadas con la Teoría de la Agencia son:

Incongruencia de Objetivos: Dado que la naturaleza de incompatibilidad de incentivos es un aspecto central de la Teoría de Agencia, en la medida que el vendedor advierta una mayor incongruencia de objetivos entre la organización a la cual pertenezca y sus propios incentivos, estará más interesado en ser controlado bajo un Sistema basado en Resultados, pues este se alinea de mayor manera a los objetivos que ambas partes buscan, que son la búsqueda de un volumen más alto de ventas. Por ejemplo, si la Firma principal desea incrementar la utilidad a través de la venta de los productos más rentables mientras que el vendedor desea vender solamente los productos más fáciles de vender, entonces un sistema de control que equilibre ambos aspectos en la medición de desempeño, contribuirá a una mejor compatibilidad de resultados para el vendedor individual.

En este sentido, el tipo de segmento que la firma ataque en sus ventas también podría ser determinante en esta incongruencia de objetivos con el vendedor individual.

Los objetivos organizacionales de las firmas que venden a empresas y que venden a personas pueden ser distintos y esto determina la congruencia individual de objetivos que el vendedor debe considerar desde el punto de vista de su pertenencia en estas firmas, su desempeño esperado en ventas y los sistemas de control que se le aplicarán en cada tipo de firmas.

Para las empresas que venden a consumidores, predominarían los sistemas de evaluación basados en resultados, mientras que para las firmas que venden a otras organizaciones, quisieran hacer prevalecer los sistemas basados en comportamientos para fortalecer la Orientación hacia el Cliente (CO), pero ante la eventual incongruencia de objetivos y comportamientos con el vendedor individual, este preferirá ser medido por sus resultados.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A1: Desde el punto de vista de la Teoría de Agencia, ante una eventual incompatibilidad de objetivos entre el Vendedor y la Organización a la cual pertenece, el Vendedor preferirá ser evaluado con Sistemas de Control de Resultados, pues este sistema genera una mayor compatibilidad de incentivos entre las partes.

Aversión al riesgo: Cuando los vendedores tienen una baja influencia en las Ventas, ellos no deberían ser penalizados en su desempeño de ventas. Este aspecto se relaciona

fuertemente con el componente de incentivos del sistema de control, donde la Teoría de Agencia señala que mientras más alto es el riesgo que el vendedor sea penalizado por resultados más allá de su control, mayor debiese ser su composición mixta en sus compensaciones, considerando un componente fijo asociado a desempeño y uno variable asociado a resultados. (Vroom, 1964).

Desde este punto de vista, una firma orientada a las ventas de empresas podría contar con un peso asociado al componente variable más bajo, pues sus procesos de comercialización pudiesen estar determinados por factores estratégicos propios de la relación interorganizacional y por ende, el control de las ventas por parte de un vendedor individual pudiese ser menor.

Además, las firmas que venden a empresas pueden estar interesadas en promover comportamientos orientados a la satisfacción de sus clientes y a fortalecer su fidelidad y reputación con sus clientes empresas.

Adicionalmente, esta aversión al riesgo también puede estar asociada a los vendedores de firmas que venden a personas, haciendo que por diversos factores estos sientan que sus resultados tampoco estarán totalmente relacionados con su desempeño e influencia.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A2: Desde el enfoque de la aversión al riesgo del vendedor en la Teoría de la Agencia, el sistema de medición de resultados predominante será el de comportamientos, generando un componente variable remuneracional de un vendedor más bajo.

Expectativas de ventas altas: Cuando las expectativas de ventas son altas, el vendedor vislumbra como positivo que sea evaluado a través de un sistema de control por resultados. Esto se basa en el supuesto que el vendedor en general tiene una aversión al riesgo, mientras que las firmas son neutrales a este, haciendo que los vendedores prefieran ser evaluados por resultados ante la expectativa de altas ventas (Basu et al., 1985).

Si bien las firmas que venden a empresas en general promueven un desarrollo de habilidades y comportamientos como la Orientación a Clientes (CO), las altas expectativa de ventas también harán los vendedores tengan una predilección por una medición basada en Resultados.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A3: Dadas las altas expectativas de ventas, bajo el marco teórico de la Teoría de la Agencia, los vendedores preferirán ser medidos por Resultados y contar con un peso del componente remuneracional variable más alto, dado a que existe la expectativa de generar ingresos más altos.

3.1.2 Variables de la Firma asociadas a la Teoría de la Agencia

Las Variables de la Firma que están mayormente relacionadas con la Teoría de la Agencia son:

Disposición a asumir costos de instrucción: Las firmas tienen dos opciones para abordar su disposición a asumir costos de supervisión. Una de ellas es enfocarse en una Orientación al cliente (CO) y adquirir información sobre el comportamiento de sus vendedores. Por otra parte, las firmas pueden medir el desempeño a través de resultados, enfocándose en la competencia de Orientación hacia las Ventas (SO), con vendedores sin los comportamientos deseados por la Firma, lo cual las obligará a

instruir y fomentar adecuadamente estos comportamientos, incurriendo en niveles más altos de instrucción inicial y finalmente redundando en mayores costos.

Esta elección entre la Orientación hacia las Ventas (SO) u Orientación hacia los clientes (CO) dependerá de los costos relativos de medición de comportamientos versus resultados y de las varias formas de incertidumbre que enfrenten las firmas en relación al riesgo en el ambiente de las ventas. (Basu et al., 1985; Anderson et al., 1987).

En este punto, esta baja disposición a asumir los altos costos de instrucción inicial propias de la Orientación hacia las Ventas (SO) hará que las firmas, tanto las que venden a personas como las que venden a empresas, prefieran promover la Orientación al Cliente (CO) como comportamiento basal.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A4: Ante la falta de disposición a asumir mayores costos de instrucción inicial, las firmas preferirán una medición basada en comportamientos, promoviendo un conjunto de comportamientos de su fuerza de ventas alineados con sus valores corporativos.

Complejidad de medición de resultados: Tal como se indicaba en el punto anterior, las firmas en general evaluarán los costos de implementación y operación de sus sistemas de medición de resultados versus su impacto y proporción en los resultados de ventas obtenidos. En general, desde el punto de vista de la Teoría de la Agencia, cuando los costos de medición del comportamiento asociados a la Orientación al Cliente (SO) estén sujetos a una alta complejidad de medición, harán que primen las mediciones de resultados por sobre las de comportamiento. (Basu et al., 1985). Esta situación es aplicable tanto a las firmas que venden a empresas como las que venden a personas.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A5: Basado en el marco teórico de la Teoría de la Agencia, ante una alta complejidad de medición de comportamientos, las firmas preferirán una medición de desempeño basada en resultados.

Disposición para asumir costos de supervisión: En general, Anderson et al. (1987) señalan que, desde el punto de vista de la Teoría de la Agencia, las firmas que privilegien la Orientación a sus Clientes (CO) tendrán la oportunidad de seleccionar Vendedores con comportamientos basales apropiados a lo que la firma desea promover, haciendo que incurran en menores costos de instrucción inicial. Sin embargo, estas firmas igual deberán incurrir en costos de supervisión de los comportamientos de su fuerza de ventas, haciendo que deban evaluar si estos costos de monitoreo recurrentes resultan ser en el tiempo más altos que los costos iniciales asociados a instrucción propios de las firmas que prefieren una Orientación a las Ventas (SO), las cuales privilegian la instrucción inicial pero con una menor supervisión asociada al monitoreo de comportamientos. Esta condición es similar para las firmas que venden a empresas como las que venden a personas.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A6: Desde el punto de vista de la disposición a asumir costos de supervisión, las firmas preferirán una medición basada en resultados, incurriendo en menores costos de supervisión en el tiempo.

3.1.3 Variables ambientales asociadas a la Teoría de la Agencia

Las Variables ambientales que están mayormente relacionadas con la Teoría de la Agencia son:

Incertidumbre de una alta demanda: Poniendo como base las variables ambientales que inciden en el desempeño de las firmas y las fuerzas de ventas y su perspectiva proveniente de Teoría de la Agencia, dado un escenario de incertidumbre del mercado, los vendedores preferían ser medidos por su comportamiento y no solamente por sus resultados obtenidos.

Esta condición es similar para las firmas que venden a empresas como las que venden a personas.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A7: Ante escenarios de incertidumbre de una alta demanda, la fuerza de ventas estará más interesada en ser recompensada por sus comportamientos que por sus resultados obtenidos.

Volatilidad en las Ventas: Las firmas que presenten una alta volatilidad en las ventas vislumbrarán como su fuerza de ventas irá debilitando su percepción de la relación entre esfuerzos y resultados obtenidos. (Basu et al., 1985), haciendo que su aversión al riesgo se incremente. (Coughan y Sen, 1986).

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-A8: Ante la volatilidad en las ventas, la fuerza de ventas estará más altamente interesada en ser recompensada por sus comportamientos que por sus resultados obtenidos.

En definitiva, la Teoría de la Agencia predice que el control del comportamiento será usado cuando las mediciones sean menos costosas que la medición de resultados y cuando la incertidumbre pone a la fuerza de ventas en riesgo. Por su parte, el control de resultados será usado cuando las mediciones sean menos costosas y cuando la incertidumbre sea baja. (Anderson et al., 1987).

3.2 Teoría de costos de transacción y su influencia en los sistemas de control de ventas

El análisis de costos de transacción representa una posición racional que prefiere sistemas de control basados en resultados, a menos que existan determinadas circunstancias diferenciadoras que pudieran prevalecer (Williamson, 1985).

En general, el sistema basado en resultados puede responder de mejor manera a los comportamientos del mercado y a las fuerzas competitivas que determinan la supervivencia de las firmas (John y Weitz, 1984).

Esto hace que el control basado en resultados privilegie estrategias competitivas exitosas por sobre prácticas que pueden ser ineficientes o poco atractivas para los clientes. Este tipo de control es una práctica orientada al marketing que permite a los clientes recompensar de manera natural los comportamientos deseados y castigar los no deseados. (Williamson, 1981).

El análisis de costos de transacciones privilegia las señales racionales provistas por los resultados de ventas por sobre gestiones propias del comportamiento humano, las cuales pudiesen ser motivadas por comportamientos indeseados, como el Ego por

ejemplo y que podrían terminar afectando el desempeño en ventas de las firmas. (Williamson, 1981).

Sus variables asociadas a las distintas perspectivas del análisis de medición de desempeño en ventas son:

3.2.1 Variables del Vendedor asociadas a la Teoría de Costos de Transacción

Las Variables del vendedor que está mayormente relacionada con la Teoría de Costos de Transacción es:

Experiencia y Especialización hacia la firma: Una de las circunstancias donde el control del comportamiento es apropiado desde la perspectiva del costo de transacción se presenta cuando la experiencia y especialización de la fuerza de ventas crea un activo valorable desde el punto de vista de su conocimiento alcanzado y de sus fuertes lazos establecidos con los clientes.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-B1: Basado en el marco de los costos de transacción, la fuerza de ventas con un mayor grado de especialización y experiencia serán evaluados preferentemente en sistemas de desempeño basados en comportamientos.

Esa proposición podría presentarse de manera más significativa en firmas que venden a empresas por sobre las que venden a personas, producto a que este tipo de firmas valorarán de manera más alta las relaciones propias de la Orientación hacia los clientes (CO).

3.2.2 Variables de la Firma asociadas a la Teoría de Costos de Transacción

Las Variables de la Firma que están mayormente relacionadas con la Teoría de Costos de Transacción son:

Tamaño pequeño de la fuerza de ventas: La Teoría de costos de transacción se relaciona con los costos de supervisión y control. Menores tamaños de las firmas implican menos posibilidades de contar con niveles más altos de supervisión de su fuerza de ventas. Esto implica que el control del comportamiento es indeseable en firmas más pequeñas.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-B2: Tomando como base el tamaño de las firmas, mientras más pequeñas sean estas predominarán los sistemas de control de desempeño basados en resultados.

Esta condición se mantendrá equivalente tanto para firmas que venden a empresas como para firmas que venden a personas.

Costo de Medición de Resultados: La teoría de costos de transacción analiza racionalmente los recursos requeridos para la implementación y operación de un sistema de medición de resultados. Si bien esta teoría representa la posición preferente de la utilización de sistemas de control basados en resultados, cuando se presentan escenarios donde la recopilación, procesamiento y despliegue de estos pudiese ser caro o ineficiente de recolectar, entonces las firmas preferirán utilizar una medición de desempeño de su fuerza de ventas basada en comportamiento.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-B3: Considerando los costos de medición de resultados, cuando su recopilación, procedimiento y despliegue sean caros o ineficientes de recolectar, entonces las firmas preferirán utilizar sistemas de control basados en comportamientos.

Esta condición se mantendrá equivalente tanto para firmas que venden a empresas como para firmas que venden a personas.

Procesos de transacción desconocidos: La teoría de costos de transacción señala que la complejidad del proceso de transacción de los inputs de desempeño de la fuerza de ventas hace preferible el uso de sistemas de control basado en comportamiento. Es decir, cuando las firmas no cuentan con sistemas de transacción definidos deberán optar por utilizar sistemas de medición basados en comportamiento.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-B4: Ante la ausencia de procesos de transacción de input de desempeño en ventas, las firmas utilizarán sistemas de control basados en comportamiento.

Esta condición se mantendrá equivalente tanto para firmas que venden a empresas como para firmas que venden a personas.

3.2.3 Variables ambientales asociadas a la Teoría de Costos de Transacción

Las Variables ambientales que están mayormente relacionadas con la Teoría de Costos de Transacción son:

Alta volatilidad que implica vendedores no especializados: Considerando la Teoría de Costos de Transacción, si bien el rol de la incertidumbre es menos relevante que en la Teoría de la Agencia, sí le confiere una relevancia desde el punto de vista del nivel de especialización de la fuerza de ventas. Cuando el ambiente de ventas es altamente volátil e incierto, esto resulta en una proporción predominante de vendedores no especializados, los cuales resultan ser altamente reemplazables y cuyo sistema de medición de desempeño más apropiado es el asociado a resultados. (Anderson et al., 1987).

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-B5: Ante escenarios de alta volatilidad del ambiente de ventas, existirá en las firmas una mayor proporción de fuerza de ventas no especializada y esta será evaluada por sistemas de control de desempeño basados en Resultados.

Si bien esta es una proposición general, esta proporción de fuerza de ventas no especializada pudiese ser más alta en las firmas B2C de venta a personas, que en las firmas B2B que venden a empresas, donde se privilegiarán comportamientos asociados a una Orientación al Cliente (CO). Futuras investigaciones podrán abordar de manera específica este aspecto.

Alta volatilidad y la existencia de vendedores más especializados: Como complemento del punto anterior, tomando como marco la Teoría de Costos de Transacción, ante entornos de alta volatilidad se preservará la fuerza de ventas que cuente con un nivel de especialización más alto, dado que estos crean un valor distintivo en la organización, por su alto nivel de interrelación con los clientes y por su impacto positivo en las ventas, haciendo que resulten ser menos reemplazables. Para esta fuerza de ventas especializada, el sistema de medición de desempeño más apropiado es el asociado a comportamientos. (Anderson et al., 1987).

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-B6: Ante escenarios de alta volatilidad del ambiente de ventas, las firmas conservarán su fuerza de ventas especializada, reteniendo a sus vendedores con un alto valor distintivo y una fuerte interrelación con los clientes. Estos serán evaluados principalmente con sistemas de desempeño basados en comportamientos.

Estas tasas de rotación de la fuerza de ventas especializada, pudiesen ser menores para el caso de las firmas B2B de venta a empresas que para las firmas B2C que venden a personas. Esto obedece a que las empresas B2C tenderán a privilegiar la medición de resultados y poner menos énfasis en comportamientos deseados. Futuras investigaciones podrán profundizar de manera específica este aspecto.

4. NUEVAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS ASOCIADAS A LOS SISTEMAS DE CONTROL DE DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Como se indicó anteriormente, el artículo seminal de Anderson y Oliver (1987) expuso distintas aproximaciones teóricas asociadas a los sistemas de control de la fuerza de ventas, poniendo como fundamentos basales a la Teoría de la Agencia y la Teoría de Costos de Transacción.

A continuación, se propone un robustecimiento del análisis inicial establecido en esta investigación, incorporando un análisis complementario de las variables establecidas desde el prisma de las Teorías de Redes y de Dependencia de Recursos.

Estas dos teorías ofrecen una interesante perspectiva de análisis teórico y aportan con dimensiones relevantes para la comprensión de la dinámica de los sistemas de control de desempeño de ventas desde sus procesos de comportamiento y resultados.

4.1 Teoría de redes y su influencia sobre los sistemas de control de ventas

Desde hace años, la Teoría de Redes ha ganado un espacio en la discusión académica de la Teoría Organizacional desde el punto de vista de la comprensión del impacto e influencia de las Estructuras de Redes en el desempeño intra a interorganizacional. (Abuja, Soda y Zaheer, 2012).

El desarrollo de su cuerpo de conocimiento ha contribuido a poner acento en el rol de las Redes en las organizaciones y su dinámica asociada a las interacciones que se producen por las firmas, las personas y sobre el ambiente sobre el cual se produce esta interacción.

Estos tres componentes asociados a las personas, las instituciones y el medio sobre el cual operan las Redes constituyen las mismas dimensiones que forman parte del artículo de Anderson y Oliver, donde evalúan los sistemas de control de las fuerzas de ventas.

Es decir, la Teoría de Redes constituye una rica fuente de evaluación teórica asociada con las Ventas en general y con los sistemas de control en particular que son empleados para medir y evaluar su desempeño.

Sus variables asociadas a las distintas perspectivas del análisis de medición de desempeño en ventas son:

4.1.1 Variables del Vendedor asociadas a la Teoría de Redes

Las Variables del vendedor que están mayormente relacionadas con la Teoría de Redes son:

Congruencia de Objetivos: De modo similar a la Teoría de Agencia, donde se establece un rol relevante a la congruencia de objetivos entre el Vendedor y la firma a la cual representa, para la Teoría de Redes también es relevante esta relación, desde el punto de vista de la similaridad que este vendedor sienta con los demás miembros de la organización a la cual representa. Esta similaridad o Homofilia, está definida como el grado en el cual un individuo es similar a otros individuos en términos de su cultura, comportamiento, edad, género, educación, prestigio, clase social, tiempo en la organización y ocupación (Carley, 1991., Ibarra., 1992; Mehra et al., 1998).

En la medida que el vendedor advierta una mayor Homofilia entre sus propios patrones y los miembros de la firma a la cual pertenezca, tendrá entonces tanto una mayor facilidad de comunicación como una mayor integración social. (Tsui y O'Reilly, 1989, Wagner et al., 1984).

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-C1: En la medida que el Vendedor sienta un mayor grado de Homofilia estará más interesado en ser controlado bajo un Sistema basado en Comportamientos. Esto se debe a que la firma a la cual pertenece lo evaluará por comportamientos deseados que presenten congruencia con sus objetivos individuales.

Esta condición pudiese ser más marcada para firmas que venden a empresas, las cuales promueven comportamientos asociados a la Orientación al Cliente (CO), que para firmas que venden a personas, más centradas en ventas transaccionales evaluadas por resultados.

Cultura nacional del Vendedor: La Teoría de Redes plantea que existe evidencia que la cultura nacional influencia los patrones de redes sociales dentro de los miembros de las firmas. (Brass et al., 2004). Por ejemplo, los empleados franceses preferirán lazos débiles en el trabajo, mientras que los trabajadores japoneses promoverán la formación de lazos más fuertes, generando redes de mayor densidad e interconexión. (Monge y Eisenberg, 1987).

Desde el punto de vista de los sistemas de control de desempeño en ventas, esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-C2: La cultura nacional del Vendedor influenciará en su interés por ser evaluado por sistemas de desempeño en Ventas. Para culturas nacionales con lazos más débiles, los vendedores preferirían sistemas de control basado en resultados y para culturas nacionales con lazos más fuertes existirá predilección por sistemas de medición de ventas basados en Comportamientos.

Esta condición se mantendría equivalente tanto para firmas que venden a empresas como para firmas que venden a personas.

4.1.2 Variables de la Firma asociadas a la Teoría de Redes

Las Variables del vendedor que están mayormente relacionadas con la Teoría de Redes son:

Cultura de Red y supervivencia de las firmas: La Teoría de Redes plantea que existe un positivo efecto para las Firmas cuando desarrollan una Cultura de Red, propiciando comportamientos asociados a un mayor intercambio de información y un fortalecimiento de las relaciones de intercambio que posibilitan que las firmas puedan asegurar su existencia, en especial ante riesgos del mercado (Stinchcombe,

1965). Además, existe una relación positiva entre una mayor tasa de supervivencia de las organizaciones y un mejor desempeño de las firmas. Por ejemplo, Brüderl y Preiserdörfer (1998) identificaron que las redes fuertes de comportamiento en Red tenían un impacto positivo en el crecimiento de las ventas cuando se trata de nuevos negocios.

Esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-C3: Las firmas que tengan implementada una cultura de red privilegiarán sistemas de medición de desempeño en ventas basados en comportamientos.

Identidad de Red y normas de comportamiento y monitoreo: La Teoría de Redes plantea la importancia de reglas de comportamiento que a su vez, crean una identidad de Red por parte de las Firmas. (Ostrom, 1998). Esto trae como consecuencia un ambiente interno organizacional de normas de reciprocidad y reglas de conducta asociadas a la comunicación, la confianza, la colaboración y la cooperación de los miembros de una firma. (Larson, 1992).

Desde el punto de vista de las firmas, es esperable que esta identidad de red se promueva en compañías que venden a empresas, para fortalecer comportamientos asociados a una Orientación hacia el Cliente (CO), por sobre una Orientación a las Ventas (SO) más propia de empresas que venden a personas.

Desde el punto de vista de los sistemas de control de desempeño en ventas, esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-C4: Las firmas que tengan una identidad de red promoverán normas de comportamiento y monitoreo que enfatizan en sistemas de medición de desempeño en ventas basados en comportamientos.

4.1.3 Variables ambientales asociadas a la Teoría de Redes

Las Variables ambientales que están mayormente relacionadas con la Teoría de Redes son:

Alta rotación de vendedores: Distintos estudios han mostrado que los lazos de redes entre los miembros de distintas organizaciones tienen impacto en la rotación de los vendedores de distintas firmas. Por ejemplo, McPherson et al. (1992) encontraron que los miembros de las firmas que presentan lazos de redes con ambientes externos de sus organizaciones generan niveles de rotación más altos, mientras que cuando estos miembros tienen lazos de redes intraorganizacionales, esto genera una disminución de la rotación y un mayor alineamiento con los comportamientos deseados por las firmas.

Por su parte, existen estudios que señalan que ante situaciones ambientales que generen niveles de rotación altos en las firmas, los trabajadores que permanecen dentro de estas verán incrementados su nivel de satisfacción y compromiso.

Desde el punto de vista de los sistemas de control de desempeño en ventas, esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-C5: Las firmas cuya fuerza de ventas tenga lazos interorganizacionales tendrán niveles de rotación más altos y preferirán sistemas basados en resultados que las compañías cuyos vendedores tengan lazos intraorganizacionales, los que tendrán niveles de rotación más bajos y preferirán sistemas basados en comportamientos.

Imitación interorganizacional: Los lazos de redes interorganizacionales generan información que resulta ser especialmente influenciable en las conductas que transmiten, desde el punto de vista de comportamientos confiables que se transforman en prácticas de las industrias. (Brass et al., 2004).

Esta proposición plantea que las firmas que forman parte de un ambiente corporativo apuntan a una imitación, llevando a una adopción de prácticas asociadas a un Mimetismo Organizacional. (Di Maggio y Powell, 1983).

Desde el punto de vista de los sistemas de control de desempeño en ventas, esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-C6: Las firmas monitorearán su ambiente organizacional y practicarán un mimetismo, aplicando sistemas de medición de desempeño en ventas similares a los predominantes en otras firmas de la industria a la que pertenecen.

4.2 Teoría de dependencia de recursos y su influencia en los sistemas de control de ventas

En 1978, los investigadores Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik publicaron su obra “El Control Externo de las organizaciones”, donde expusieron los fundamentos teóricos de su perspectiva de la Teoría de la dependencia de Recursos, constituyéndose en una obra basal para comprender su rol e impacto en las distintas organizaciones.

Desde su publicación, la Teoría de Dependencia de Recursos se ha convertido en una de las teorías más influenciales para la Teoría Organizacional y la Administración Estratégica. (Hillman et al, 2009).

La Teoría de Dependencia de Recursos caracteriza a las firmas como sistemas abiertos, que son dependientes a las contingencias del ambiente externo. (Pfeffer y Salancik, 1978). Esta Teoría reconoce la influencia de factores externos en el comportamiento organizacional y asume que, aunque restringidos por su contexto, los Gerentes pueden actuar para reducir su incertidumbre y dependencia, siendo central en estas acciones el concepto del Poder, es decir el control sobre los recursos vitales de las firmas. (Ulrich y Barney, 1984).

Entonces, las organizaciones intentan reducir el Poder de otros sobre estas, intentando aumentar su propio poder sobre otros. En este sentido, las ventas se producen efectivamente en un ambiente abierto, que está sujeto a distintas contingencias y dependencias con el entorno, generando incertidumbre sobre su desempeño.

Estos aspectos son efectivamente abordados en el artículo de Anderson y Oliver (1987) donde evalúan los sistemas de control de la fuerza de ventas y hacen que sea pertinente contemplar esta teoría como una fuente de evaluación teórica asociada con las Ventas en general y con los sistemas de control en particular, que son empleados para medir y evaluar su desempeño. Sus variables asociadas a las distintas perspectivas del análisis de medición de desempeño en ventas son:

4.2.1 Variables del Vendedor asociadas a la Teoría de Dependencia de Recursos

La variable del vendedor que está mayormente relacionada con la Teoría de Dependencia de Recursos es:

Vendedor como Recurso especializado: En el modelo inicial de evaluación de sistemas de control de desempeño en ventas de Anderson y Oliver (1987) se presenta a los vendedores como recursos que se encuentran afectados por la volatilidad del

ambiente y por su nivel de especialización, generando un impacto en los niveles de rotación general presentados por la fuerza de ventas.

Desde el punto de vista de la Teoría de Dependencia de Recursos y su relación con los aspectos específicos del Vendedor, este se asocia a la importancia relativa del vendedor como recurso generador de ventas para la firma. Esta importancia tiene que ver con dos aspectos: La proporción de ventas generada por el vendedor respecto del total de ventas de la firma y segundo por la criticidad del vendedor, desde el punto de vista de la habilidad de la organización para continuar funcionando ante la ausencia del vendedor.

Tomando como base estos aspectos, esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-D1: Las firmas preferirán Sistemas de Medición de desempeño que sean más afines a los intereses y motivaciones de su fuerza de ventas más especializada y que se constituyan en recursos más importantes para la Firma.

4.2.2 Variables de la Firma asociadas a la Teoría de Dependencia de Recursos

La Variable de la Firma que está mayormente relacionada con la Teoría de Dependencia de Recursos es:

Interdependencia de Recursos de la Firma: Pfeffer y Salancik (1978) identifican distintos tipos de interdependencias para las firmas. Una de ellas es distinguir entre la Interdependencia de Resultados y de Comportamientos. Estas dos formas de interdependencia son a su vez independientes entre sí, es decir, pueden ocurrir solas o juntas.

Desde el punto de vista de las ventas, las firmas deben evaluar si su desempeño se presenta en forma interdependiente en términos de resultados o de comportamientos en relación a las organizaciones que son sus clientes.

Si su interdependencia es de comportamiento, su desempeño en ventas estará asociado por ejemplo a rendimientos cooperativos donde la firma acuerda con otras organizaciones sobre los productos o servicios que comercializará, para así disminuir la competencia entre distintos miembros de una industria y ofrecer una oferta complementaria, donde una firma ofrece productos o servicios que son distintos que los ofrecidos por otra firma de la misma industria.

Si su interdependencia es de resultados, se debe distinguir respecto a si se trata de una interdependencia competitiva, donde el incremento en ventas de una firma en particular pasa por la disminución de las ventas de otra organización competidora; o si se trata de una interdependencia simbiótica, donde una firma compra simultáneamente los productos de la otra.

Desde el punto de vista de los sistemas de control de desempeño en ventas, esto nos lleva a la siguiente proposición:

P-D2: Las firmas preferirán Sistemas de Medición de desempeño asociados a Comportamientos cuando tengan una interdependencia de comportamientos y cuando tengan una interdependencia de resultados simbiótica. Por su parte, las firmas que tengan una interdependencia de resultados competitiva, preferirán sistemas de medición de desempeño de ventas asociados a Resultados.

4.2.3 Variables ambientales asociadas a la Teoría de Dependencia de Recursos

La Variable ambiental que está mayormente relacionada con la Teoría de Dependencia de Recursos es:

Dependencia Asimétrica en las Ventas: La Teoría de Dependencia de Recursos plantea que para que exista dependencia entre dos organizaciones donde una tiene poder sobre la otra, debe existir asimetría en la relación de intercambio. Esta asimetría existe en la relación cuando el intercambio no es igualmente importante para ambas organizaciones. (Pfeffer y Salancik, 1978).

Desde el punto de vista de las ventas, esta situación se puede presentar por ejemplo, cuando una organización es muy pequeña y difiere en tamaño respecto al entorno de sus clientes actuales y potenciales a los cuales comercializa sus productos y/o servicios.

Esta asimetría puede ocasionar que los clientes tengan un alto poder negociador, haciendo que estos pudiesen tener el control respecto al precio al cual compran o a la cantidad o tipo de clientes al cual la organización proveedora puede dirigir sus esfuerzos en Ventas, para así asegurar su posición dominante en el mercado.

Desde el punto de vista de los sistemas de control de desempeño en ventas, esto nos lleva a la siguiente proposición final:

P-D3: Las firmas que enfrenten una dependencia asimétrica en sus ventas con sus clientes que tengan una posición dominante, adoptarán pragmáticamente sistemas de medición de desempeño en ventas basados en comportamientos, que se asocien a las prácticas que son relevantes para la organización cliente.

Finalmente, estas 23 proposiciones derivadas del marco original de Anderson y Oliver (1987) y las expuestas en el presente artículo, nos llevan al siguiente cuadro resumen presentado en la página siguiente:

Tabla 1. Perspectivas de Estrategias de Control de Ventas basadas en cuatro perspectivas organizacionales

Variables	Dimensión	Perspectivas de Anderson y Oliver (1987)		Nuevas perspectivas teóricas expuestas	
		Teoría de la Agencia	Teoría de Costos de Transacción	Teoría de Redes	Teoría de Dependencia de Recursos
Variables del Vendedor	Incongruencia de Objetivos	Resultados	***	***	***
	Aversión al riesgo	Comportamiento	***	***	***
	Expectativa de ventas altas	Resultados	***	***	***
	Experiencia y Especialización hacia la firma	***	Comportamiento	***	***
	Congruencia de Objetivos	***	***	Comportamiento	***
	Cultura nacional del Vendedor	***	***	Comportamiento - Resultados	***
	Vendedor como Recurso especializado	***	***	***	Comportamiento - Resultados
Variables de la Firma	Disposición para asumir costos de instrucción	Comportamiento	***	***	***
	Complejidad de medición de Resultados	Resultados	***	***	***
	Disposición para asumir costos de supervisión	Resultados	***	***	***
	Tamaño pequeño de la fuerza de ventas	***	Resultados	***	***
	Costo de Medición de Resultados	***	Comportamiento	***	***
	Procesos de transacción desconocidos	***	Resultados	***	***
	Disposición de asumir riesgos y supervivencia de las firmas	***	***	Comportamiento	***
	Identidad de Red y normas de comportamiento y monitoreo	***	***	Comportamiento	***
	Interdependencia de Recursos de la Firma	***	***	***	Comportamiento - Resultados
Variables ambientales	Incertidumbre de la alta demanda	Comportamiento	***	***	***
	Volatilidad en las Ventas	Comportamiento	***	***	***
	Alta volatilidad que implica vendedores no especializados	***	Resultados	***	***
	Alta volatilidad y la existencia de vendedores más especializados	***	Comportamiento	***	***
	Alta rotación de vendedores	***	***	Comportamiento - Resultados	***
	Imitación interorganizacional	***	***	Comportamiento - Resultados	***
	Dependencia Asimétrica en las Ventas	***	***	***	Comportamiento - Resultados

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

En 1987, los investigadores Anderson y Oliver publicaron una investigación que analizaba los sistemas de control de la fuerza de ventas, basándose en sus comportamientos y resultados. Elaboraron un marco conceptual diseñado para apoyar a los Gerentes en seleccionar los sistemas de control adecuados en relación a distintos aspectos propios de las Ventas, tales como el desempeño de la fuerza de ventas, la motivación, pensamientos, actitudes y comportamientos de los vendedores. Estos autores soportaron su posición en argumentos pasados en cuatro marcos teóricos propios de la Teoría Organizacional. (Leigh, Pullins y Comer, 2001).

De las perspectivas originales empleadas que son las Teorías de la Agencia, de Costos de Transacción, Organizacional General y la de Evaluación Cognitiva, la presente evaluación puso énfasis en las dos primeras, por considerarse más relevantes y significativas desde el punto de vista de sus aportes teóricos al campo de las Ventas.

El presente artículo aprovecha el aniversario N°30 de este artículo seminal y que se ha constituido en referencia obligatoria para los investigadores en el campo de las Ventas, para proponer una perspectiva actualizada de análisis que complementa el análisis original y las dos teorías seleccionadas para su refinamiento actual, aportando además con dos Teorías adicionales que han ganado un creciente interés en el ámbito de la investigación organizacional, que son la Teoría de Redes y la Teoría de Dependencia de Recursos.

Estas dos teorías indicadas ofrecen un marco conceptual pertinente para evaluar el fenómeno de los sistemas de control de la fuerza de ventas, pues variables interpersonales, intraorganizacionales y su dimensión con el entorno son elementos comunes a la investigación original de Anderson y Oliver (1987) y constituyen el cuerpo de su investigación.

Además, el artículo involucra de manera complementaria los enfoques basados en las Orientaciones al Cliente (CO) y a las Ventas (SO), como dos aspectos cognitivos que se relacionan de manera directa con las dimensiones de desempeño basados en Resultados y Comportamientos y que son constantemente monitoreados por los actuales Sistemas de Control de Desempeño en Ventas, considerando además los enfoques asociados a las ventas que se producen tanto a personas (B2C) como a empresas (B2B), pues por su naturaleza y características distintivas, también tienen un particular efecto en los sistemas de control de ventas aplicados en la actualidad para monitorear su desempeño.

Estas nuevas dimensiones no fueron consideradas en el artículo seminal de Anderson y Oliver (1987), pero han ganado un importante espacio en la investigación en Ventas y resultan pertinentes para refinar el conjunto de proposiciones que se realizaron para cada una de las Teorías Organizacionales empleadas como marco de estudio.

En definitiva, este artículo quiso contribuir con una relevancia académica y para la comunidad práctica a través del desarrollo de un conjunto de 23 proposiciones teóricas asociadas a la naturaleza y procesos de control de los vendedores, vinculadas a cada variable identificada de las Teorías Organizacionales seleccionadas para analizar los sistemas de control de vendedores.

Estas proposiciones expuestas, basadas en cuatro diferentes marcos teóricos propuestos, concluyen que no existe un sistema de control correcto o adecuado para las firmas que venden, independiente de si estas venden a empresas o a personas y ajenas a la Orientación psicológica que los impulse, pues las ventas se

desarrollan en ambientes contingentes y situacionales y con distintas consideraciones organizacionales que influirán en los sistemas que resulten ser adecuados para las firmas.

Por lo tanto, no existen balas de plata que expliquen de manera única y directa un único sistema de control que apunte a optimizar el desempeño en las ventas. (Leigh, Pullins y Comer, 2001). Es por esto, que estas proposiciones planteadas en el presente artículo, pueden constituirse en auténticas vetas de desafíos teóricos futuros que alienten una mayor investigación en el campo de las Ventas, donde existe un terreno fértil para beneficio de la comunidad científica y práctica y dado su innegable impacto en el beneficio y bienestar de las organizaciones y como aporte para la sociedad en general.-

REFERENCIAS

Adkins, R. T. (1979). Evaluating and comparing salesmen's performance. *Industrial Marketing Management*, 8(3), 207-212.

Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). *The genesis and dynamics of organizational networks*. *Organization science*, 23(2), 434-448.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 15 (4), 76-88.

Anderson, R. E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 17-32.

Bagozzi, R. P., Verbeke, W. J., Van Den Berg, W. E., Rietdijk, W. J., Dietvorst, R. C., & Worm, L. (2012). Genetic and neurological foundations of customer orientation: field and experimental evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 639-658.

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

Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.

Beverland, M. (2001). Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: an exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 207-215.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817.

Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small business economics*, 10(3), 213-225.

Carley, K. (1991). A theory of group stability. *American sociological review*, 331-354.

Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research*, 103-118.

Cocanougher, A. B., Ivancevich, J. M., & Sharma, S. (1978). 'Bars' Performance Rating for Sales Force Personnel. *The Journal of Marketing*, 87-95.

Coughlan, A. T., & Sen, S. K. (1986). Salesforce compensation: Insights from management science. *Marketing Science Institute*.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149.

Fleig-Palmer, M. M., & Schoorman, F. D. (2011). Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 334-343.

Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.

Horowitz, L. M., Wilson, K. R., Turan, B., Zolotsev, P., Constantino, M. J., & Henderson, L. (2006). How interpersonal motives clarify the meaning of interpersonal behavior: A revised circumplex model. *Personality and Social Psychology Review*, 10(1), 67-86.

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 422-447.

Jackson Jr, D. W., Keith, J. E., & Schlacter, J. L. (1983). Evaluation of selling performance: A study of current practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(2), 42-51.

John, G., & Weitz, B. (1984). *An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transaction Costs Approach*. University of Wisconsin-Madison.

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly*, 76-104.

Leigh, T. W., Pullins, E. B., & Comer, L. B. (2001). The top ten sales articles of the 20th century. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 217-227.

McPherson, J. M., Popielarz, P. A., & Drobnic, S. (1992). Social networks and organizational dynamics. *American sociological review*, 153-170.

Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, 41(4), 441-452.

Monge, P. R., y Eisenberg, E. M. 1987. Emergent communication networks. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*: 304-342. Newbury Park, CA: Sage.

Moynahan, J. K., & Salary Plus Commission. (1983). Despite its Drawbacks, Is Right for Some Situations. *Sales and Marketing Management*, 130, 106-108.

Ostrom, E. (1998). A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address, American Political Science Association, 1997. *American political science review*, 92(1), 1-22.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in accounting for management control* (pp. 63-82). Springer, Boston, MA.

Pfeffer, J., y Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

Rackham, N., & DeVincentis, J. (1998). *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. Pennsylvania, NY: McGraw-Hill. Google Scholar.

Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), 127.

Ryans, A. B., & Weinberg, C. B. (1979). Territory sales response. *Journal of Marketing Research*, 453-465.

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.

Smyth, Richard C. (1968), Financial Incentives for Salesmen. *Harvard Business Review*, 46 (1), 109-17.

Stinchcombe, A. L., & March, J. G. (1965). Social structure and organizations. *Handbook of organizations*, 7, 142-195.

Tsui, A. S., & O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32(2), 402-423.

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New york: John wiley & sons. Inc. VroomWork and Motivation 1964.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 145-180.

Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *The Journal of marketing*, 85-103.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.

Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.