

## Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura

### Sales teams and its impact on the performance of the organizations: a systematic review of the literature

Diego Alonso Cardona-Arbeláez<sup>1</sup>

José Morelos-Gómez<sup>2</sup>

Katerina Caraballo-Hernández<sup>3</sup>

Recibido: marzo 30 de 2022

Aceptado: junio 02 de 2022

#### Resumen

En este trabajo se analizan 63 artículos científicos publicados entre enero de 2016 y Julio de 2020, que abordan como temática los equipos de venta de las organizaciones y su relación con el desempeño comercial, indexados en Scopus y Web Of Science. Se empleó la metodología establecida por Scottish Intercollegiate Guidelines Network. Los hallazgos indican la existencia de un cuerpo teórico y práctico asociado a temáticas como: las características de los vendedores, el desempeño de ventas, el marketing y el liderazgo, elementos que podrían ser apropiados por las organizaciones para mejorar sus beneficios. Las publicaciones que vinculan al marketing, los equipos de ventas y su desempeño fueron pocas en comparación con las asociadas a las características de los vendedores. En este sentido, futuros trabajos podrían abordar la incidencia del branding, el posicionamiento de marca y los incentivos para la mercadotecnia y los equipos de ventas.

**Palabras clave:** equipos de ventas, desempeño de ventas, marketing, liderazgo.

#### Abstract

In this work, 63 scientific articles published between January 2016 and July 2020 are analyzed which address the topic of sales teams of organizations and their relationship with commercial performance, indexed in Scopus and Web Of Science. The methodology established by the Scottish Intercollegiate Guidelines Network was used. The findings indicate the existence of a theoretical and practical body associated with topics such as the characteristics of sellers, sales performance, marketing and leadership, elements that could be appropriated by organizations to improve their benefits. Posts linking marketing, sales teams and their performance were few compared to those associated with salesperson characteristics. In this sense, future works could address the incidence of branding, brand positioning and incentives for marketing and sales teams.

**Keywords:** sales teams, sales performance, marketing, leadership.

1 Administrador de Empresas, Doctor en Administración, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. E-mail: [dcardonaa@unicartagena.edu.co](mailto:dcardonaa@unicartagena.edu.co)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9123-0156>

2 Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Sociales - Mención Gerencia, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. E-mail: [jmorelosg@unicartagena.edu.co](mailto:jmorelosg@unicartagena.edu.co)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0334-0575>

3 Administradora Financiera, Magister en Gestión de las Organizaciones, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. E-mail: [katecahe@hotmail.com](mailto:katecahe@hotmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0594-4708>

## 1. Introducción

En el entorno competitivo actual, las organizaciones se enfrentan a márgenes de ventas cada vez más ajustados, consumidores altamente informados y exigentes, sumados al avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Srivastava & Luthia, 2017). Esto ha motivado a las organizaciones a buscar nuevas formas para que sus equipos de ventas puedan responder ante este panorama, teniendo por objetivos aumentar los ingresos y generar mayores beneficios comerciales (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018; Blanco et al., 2020).

Es así como la literatura de gestión, marketing y ventas ha desarrollado un cuerpo teórico y empírico, considerando múltiples características de los equipos de venta organizacionales, analizando en especial a los vendedores, tanto individualmente como en grupo, y la incidencia de estos elementos en el desempeño comercial de la organización (Bachrach et al., 2017). En este sentido, cobra relevancia estudiar a estos equipos de ventas y sus características (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018). No obstante, existen pocos antecedentes investigativos que recopilen sistemáticamente los resultados de estudios que vinculen a los equipos de venta y sus resultados, lo cual restringe que académicos y profesionales del área de ventas puedan acceder a conocimientos actualizados en la temática para implementarlos en sus organizaciones.

En este sentido, se plantea una revisión sistemática de artículos científicos indexados en plataformas como Scopus y Web of Science (WoS), publicados entre 2016 y Julio de 2020, siguiendo la metodología propuesta por el Scottish Intercollegiate Guidelines Network (SIGN). La revisión persigue: solventar el vacío académico anteriormente mencionado, establecer las características más importantes de los equipos de ventas, estudiar la influencia del marketing y reconocer la importancia del liderazgo, además de analizar cómo estas variables de los equipos de ventas inciden en el desempeño comercial de la organización. En otras palabras, se efectuó

una revisión de la literatura acerca de los equipos de venta y el desempeño comercial, en donde se abordaron los principales constructos en estudio, sus variables, así como los hallazgos más relevantes, estableciendo un panorama temático que permite soportar la revisión sistemática propuesta en la presente investigación.

## 2. Metodología

### 2.1 Conceptos básicos

Los Equipos de trabajo se definen como un grupo de personas con habilidades complementarias dedicadas a metas y fines comunes al interior de la organización (Mahajan et al., 2020). Entre los múltiples equipos de trabajo existentes en una organización, el equipo de ventas se define como un grupo de personas con habilidades de asesoramiento que pueden brindar orientación a los clientes durante el proceso de compra, influyendo así en sus decisiones de consumo (Martínez & Zumel, 2016). Kotler (1984), considera que el equipo de ventas junto con el de servicio al cliente son los más importantes de la organización, debido a su impacto en los ingresos. Por su parte Porter (2000), expone que las ventas y sus equipos comerciales hacen parte vital de la estrategia en una organización; asimismo, Kotler y Keller (2006), expresan que en la actualidad las ventas son un pilar fundamental para el marketing.

Teniendo en cuenta que la literatura vincula a los equipos de ventas y su desempeño comercial, involucrando múltiples disciplinas, diversas variables y referentes teóricos amplios, se propone una revisión de la literatura que condense esta diversidad en las categorías temáticas que se mencionan a continuación.

#### *Características de los vendedores (grupal e individual)*

Srivastava y Luthia (2017), afirman que los cambios en los métodos de marketing, ventas de

productos y servicios hacen que el comportamiento de los equipos de venta estén orientados al cliente, en especial cuando el producto implica mayor conocimiento de este cliente, combinado con la capacidad de ayudarlo a satisfacer sus necesidades. En este sentido, los departamentos encargados de las ventas en la organización deben flexibilizar y adaptar sus estrategias para responder ante las expectativas y necesidades de los clientes (Bohanec et al., 2017).

En el plano grupal, uno de los cambios a los que deben responder con dinamismo los equipos de ventas es el ingreso de los clientes (Mahajan et al., 2020), debido a que estos deben contar con una adecuada capacidad de predicción de cambios en esos ingresos que se deriva principalmente de la escasez de recursos. Lo anterior implica tomar decisiones relacionadas con la priorización de los clientes o las ofertas de servicios a los que se van a asignar estos escasos recursos para responder ante estos cambios. Ferdinand y Wahyuning-sih (2018), expresan que la innovación es una herramienta necesaria para afrontar este tipo de dinámicas de los clientes, desarrollando un modelo conceptual para explicar cómo la capacidad de innovación de los equipos de ventas puede maximizar sus resultados. Estos autores introducen en el proceso de venta factores basados en el aprendizaje organizativo, incluyendo: el intercambio tácito de conocimientos del equipo de ventas, la capacidad de venta basada en el valor y una iniciativa de ambiente de venta positivo para mejorar los ingresos de la organización.

Desde el punto de vista individual del equipo de ventas, más distanciado de la orientación al cliente, Friebel et al. (2017), analizan la incidencia de las bonificaciones en los resultados de los equipos de ventas, demostrando empíricamente que la bonificación aumenta tanto las ventas como el número de clientes. Los hallazgos anteriores indican que la clave para aumentar las ventas radica en la orientación del equipo hacia los clientes, la innovación y

los incentivos, que han demostrado con rigor científico su influencia en el desempeño de las ventas.

#### *Desempeño comercial y factores externos*

El cuestionamiento acerca de la incidencia del desempeño comercial, tomando en cuenta las características del equipo encargado al interior de la organización, ha contemplado diferentes puntos de vista. Salas-Navarro et al. (2019), plantean un modelo en donde la cadena logística se encuentra vinculada con el desempeño comercial, las ganancias del fabricante, la ganancia del minorista, el modelo de colaboración y el sistema de entrada de los productos. Por su parte Shahzad et al. (2019), estudian la incidencia del género dentro de los puestos gerenciales y el desempeño comercial, exponiendo las dificultades que tienen las mujeres dentro de este sector, como el acceso a mejores puestos de trabajo y situaciones incómodas con clientes.

Exprúa et al. (2016), investigan la incidencia de las ventas a través de la marca y cómo estos factores influyen en el desempeño comercial. Asimismo, Zin et al. (2018), evalúan el desempeño de los equipos de ventas de dos empresas de diferentes tamaños y de diferentes segmentos, mostrando la similitud del posicionamiento de estos equipos, así como las distorsiones generadas por el uso de la distribución de los costos fijos en el análisis del rendimiento. Qazi et al. (2019), expresan que además de un buen equipo de ventas, se requiere que los locales se encuentren bien ubicados y sean contiguos a los clientes, de tal manera que exista una conexión cercana con ellos.

Lo anterior implica que además de las características de los equipos de ventas, también es necesario indagar por factores externos a estos, tales como: los vinculados a la cadena logística, el género de los gerentes de área, la marca y la comparativa con otras organizaciones.

### *Marketing y equipos de ventas*

Durante los últimos años los académicos del marketing han prestado más atención hacia los equipos de venta, analizando aspectos como; los estilos cognitivos, el proceso de trabajo en equipo y cómo la eficacia de las actividades de venta influyen en el desempeño (Faeni, 2016). Además, se han considerado aspectos como: la inteligencia de mercado (Bachrach et al., 2017); la identificación interpersonal en el desempeño de las ventas, prestigio de la organización y apoyo gerencial (Vieira et al., 2019); la capacidad de atracción de ventas y satisfacción del cliente (Wang et al., 2018); y las relaciones con los clientes y valor agregado (Chumpitaz & Papparoidamis, 2020).

### *Liderazgo y equipo de ventas*

El liderazgo y sus tipos también han sido estudiados por la literatura revisada, incluyendo aspectos como: Liderazgo transformacional y sistemas de memoria transaccional (Bachrach & Mullins, 2019); Liderazgo y rendimiento del equipo (Lin et al., 2019); factores de motivación intrínsecos y extrínsecos de los equipos de ventas y la influencia de esos factores en el rendimiento de los miembros del equipo (Santos-Ferreira, 2017); diferenciación del intercambio líder-miembro, el liderazgo compartido y la eficacia del equipo (Wang et al., 2017); así como la motivación y experiencia en el desempeño (van der Borgh et al., 2019).

## 2.2 Método

De acuerdo con Villada-Zapata et al. (2016), como categorización general los estudios documentales se clasifican en tres tipos: revisión, revisión sistemática y meta-análisis. En ese orden de ideas, el presente estudio se clasifica dentro de una revisión sistemática dado que es de carácter integrativo, observacional, retrospectivo y secundario (Rojano-Alvarado et al., 2021). En otras palabras, constituye un informe condensado que investiga el nivel de evidencia para un

tema específico en un tiempo limitado, a fin de encontrar tendencias de investigación (Villada-Zapata et al., 2016).

Las bases de datos de donde fueron obtenidos los artículos analizados en la presente investigación corresponden a Scopus y Web of Science (WoS), considerando su importancia para estudios vinculados con las organizaciones y la gestión empresarial. Los criterios de inclusión para la selección de los artículos, obedecen al año de publicación de los mismos –entre 2016 y julio de 2020–, que estén vinculados con la gestión empresarial y categorías analíticas afines, centrados en la temática de los equipos de ventas y el desempeño comercial. Los criterios de exclusión fueron: publicaciones no indexadas en las mencionadas plataformas y años; la desvinculación directa de la temática estudiada; y documentos diferentes a artículos, como: acceso anticipado, material editorial, revisión y documento de procedimientos.

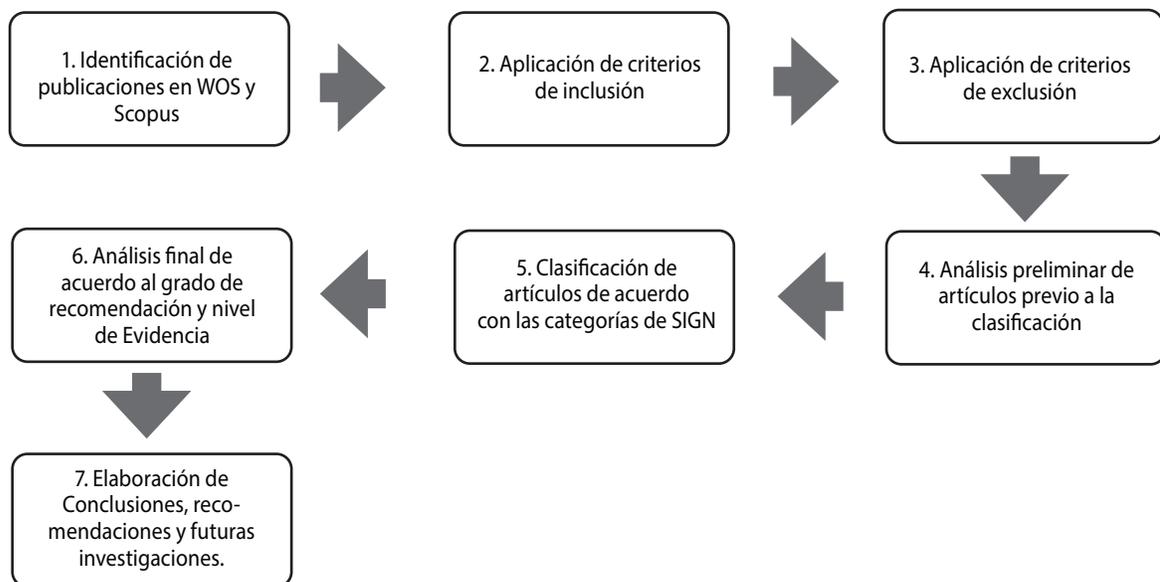
La exploración se hizo con los términos “sales team” and “ commercial performance”, que significa equipos de venta y desempeño comercial, buscando estas expresiones en el título, palabras clave o resumen. En Scopus se encontraron 110 registros que con el filtro del año de indexación (entre 2016 y julio de 2020), tipo de publicación y temáticas no vinculadas, se redujeron a 19 registros. En WoS se obtuvieron 74 registros que con el filtro del año e incluyendo solamente artículos vinculados con la temática bajo estudio, se redujeron a 44 registros.

El análisis de los artículos se hizo en base a la metodología Scottish Intercollegiate Guidelines Network (SIGN) (Manterola et al., 2014). Esta clasificación está diseñada para analizar de forma crítica una gran cantidad de publicaciones científicas, basadas en el rigor de su diseño metodológico, estableciendo una organización que jerarquiza las investigaciones y permite establecer patrones y tendencias investigativas. El SIGN establece dos categorías; el grado de recomendación, que se divide en tres; y el nivel de evidencia, que a su vez se divide en 4 (ver tabla 1).

**Tabla 1.** Categorización de las recomendaciones en función del nivel de evidencia según el SIGN.

Categorías	Subcategorías			
	1.a	2.a	3	4
Niveles de Evidencia	La evidencia científica procede de meta-análisis de estudios controlados y aleatorios o revisiones sistemáticas.	La evidencia científica procede de, al menos, un estudio prospectivo controlado, bien diseñado y sin aleatorizar.	La evidencia científica procede de estudios descriptivos no experimentales, bien diseñados, como estudios comparativos, de correlación o de casos y controles	La evidencia científica procede de documentos u opiniones de expertos y/o experiencias clínicas de autoridades de prestigio
	1.b	2.b		
	La evidencia científica procede de, al menos, un estudio controlado y aleatorio.	La evidencia científica procede de, al menos, un estudio cuasi experimental, bien diseñado.		
Grados de Recomendación	<b>A</b>	<b>B</b>		<b>C</b>
	Corresponde a los niveles de evidencia científica <b>1.a</b> y <b>1.b</b> .  Existe una evidencia 'buena' con base en la investigación para apoyar la recomendación.	Corresponde a los niveles de evidencia científica <b>2.a</b> y <b>2.b</b> y <b>3</b> . Existe una evidencia 'moderada' con base en la investigación para apoyar la recomendación.		Corresponde al nivel de evidencia <b>4</b> . La recomendación se basa en la opinión de expertos o en un panel de consenso.

La búsqueda de artículos para la presente revisión sistemática concluyó el 30 de julio de 2021, aplicando los filtros y criterios de inclusión y exclusión mencionados anteriormente. Una vez realizada la depuración de la información, se procedió a categorizar el nivel de evidencia y el grado de recomendación para crear una base de datos, la cual permitió analizar la frecuencia de la categoría construida. En la figura 1 se muestran las seis etapas empleadas para alcanzar los objetivos propuestos.



**Figura 1.** Etapas de la Metodología.

### 3. Resultados y discusión

Se analizaron 63 artículos científicos, de los cuales el 96,7% fueron publicados en idioma inglés y 3,3% en español. En cuanto a las bases de datos, el 51,51% pertenece a Scopus y el 48,49% están indexados en WoS; cabe aclarar que algunos artículos se encuentran indexados en ambas plataformas, situación en la que se contabilizaron como indexados a WoS. El 18,8% de los artículos fueron publicados en 2016, el 24,24% en el año 2017; para 2018 fueron indexados el 12,12% que corresponde al año más bajo de publicación para esta temática, seguido

del más alto con el 30,30% publicados en 2019 y finalmente a Julio de 2020 se publicaron el 15,15% restante.

La mayoría de los estudios analizados son de carácter empírico-analítico, mientras que la segunda posición la ocupan investigaciones de tipo cuantitativo. Asimismo, tanto las ecuaciones estructurales como las regresiones múltiples ocupan los lugares más importantes en los diseños de investigación del Estudio, lo cual es consistente con la naturaleza científica de las plataformas consultadas, como se puede observar en la tabla 2.

**Tabla 2.** Tipo de estudio y diseño de investigación.

Variable de Análisis	Clasificación	(%)
Tipo de Estudio	Empírico - Analítico	63,64
	Cuantitativo	18,18
	Cualitativo	12,12
	Mixto	6,06
	Total	100
Variable de Análisis	Clasificación	(%)
	Ecuaciones Estructurales	21,21
Diseño de Investigación del Estudio	Regresión Múltiple	21,21
	Análisis Factorial	15,15
	Confirmatorio	
	Estudio De Caso	12,12
	Regresión Lineal Jerárquica	9,09
	Sistema De Ecuaciones	6,06
	Clasificaciones Ponderadas	3,03
	Correlacional	3,03
	Diseño De Acción (ADR)	3,03
	Matriz BCG	3,03
	Revisión Sistemática	3,03
	Total	100

En la tabla 3 se observa que las temáticas de los 63 estudios analizados son muy diversas, por lo que se agruparon por temas generales para facilitar la identificación de los tópicos tratados. En este sentido, las características del vendedor tanto a nivel individual como grupal, y su relación con el desempeño comercial fue el argumento más investigado, destacando los

siguientes: El comportamiento del vendedor, desde una perspectiva de competencia, en el contexto bancario y financiero (Srivastava & Luthia, 2017); aprendizaje de la orientación por objetivos del vendedor y el rendimiento en ventas (Chen & Peng, 2016); Capital social del equipo de ventas que apoyan las conductas de aprendizaje auto-correctivas y centradas

en el cliente, necesarias para el rendimiento de ventas (Bachrach et al., 2017); Estilo de Ventas y Desempeño (Dalecki, 2016); Comportamiento del equipo de ventas tanto individual como grupal y rendimiento de ventas, Capacidad de Innovación de los vendedores y rendimiento

de ventas (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018); E incentivos monetarios, desempeño y ganancias de la organización en el equipo de ventas (Friebel et al., 2017), por mencionar las más importantes.

**Tabla 3.** Temáticas, Herramientas de recolección y muestras de los estudios analizados.

Variable de Análisis	Clasificación	(%)
Temática	Características del vendedor y Desempeño de ventas	51,52
	Liderazgo	18,18
	Desempeño de Ventas	15,15
	Marketing y ventas	15,15
	Total	100
Herramienta de recolección de datos	Encuesta	69,70
	Entrevistas	12,12
	Base de datos	6,06
	Ejemplo numérico	6,06
	Encuesta y entrevista	6,06
Tamaño de la Muestra	Total	100
	1 - 100	39,39
	101-200	15,15
	201-300	24,24
	301-400	15,15
	401-500	3,03
	más de 500	3,03
Total	100	

Las temáticas vinculadas con liderazgo al interior de los equipos de venta trataron tópicos como: liderazgo transformacional, sistemas de memoria transaccional y desempeño de ventas (Bachrach & Mullins, 2019); Liderazgo y rendimiento del equipo de ventas (Lin et al., 2019); y factores de motivación intrínsecos y extrínsecos de los equipos de ventas y la influencia de esos factores en el rendimiento de los miembros del equipo (Santos-Ferreira, 2017), entre otros. Centrados propiamente en la temática de desempeño comercial, se encuentran trabajos como: ganancias del fabricante, ganancia del minorista, modelo de colaboración y sistema de entrada (Salas-Navarro et al., 2019); Desempeño de ventas y

Género (Shahzad et al., 2019); Rendimiento de los equipos de ventas (Zin et al., 2018); y Ubicación del almacén y ventas (Qazi et al., 2019).

Desde el punto de vista del marketing y desempeño del equipo de ventas, se trataron temáticas como: equipos de venta e inteligencia de mercado (Hall et al., 2017); edentificación interpersonal en el desempeño de las ventas, prestigio de la organización y apoyo gerencial (Vieira et al., 2019); capacidad de atracción de ventas y satisfacción del cliente (Wang et al., 2018); relaciones del equipo de venta con los clientes y valor agregado (Ortiz-Delgado et al., 2016), entre otros.

En cuanto a las herramientas de recolección de datos, en su mayoría los estudios analizados utilizaron encuestas, seguido de entrevistas y bases de datos como se aprecia en la tabla 3. Asimismo, el tamaño de la muestra de las investigaciones que hacen parte de la presente revisión sistemática también es variada, aunque la muestra más frecuente estuvo entre 1 y 100 vendedores, seguida del rango 20 -300, no obstante, hubo un estudio en China que contó con 1.300 datos (Friebel et al., 2017).

El rigor científico de las plataformas Scopus y WoS se evidencia en la tabla 4, al observar que el 48,48% de los artículos analizados se clasifican, de acuerdo con SIGN, en la categoría de nivel de evidencia "1a", recordando que es la más alta y que en esta se clasifican estudios controlados y con una evidencia que apoya científicamente sus resultados y conclusiones. La segunda categoría más frecuente fue "2b", que implica un diseño metodológico de rigor y con una evidencia moderada en sus conclusiones.

**Tabla 4.** Clasificación del nivel de evidencia y grado de recomendación según el SIGN.

Variable de Análisis	Clasificación	(%)
Nivel de Evidencia	1a	48,48
	1b	6,06
	2a	3,03
	2b	21,21
	3	3,03
	4	18,18
	Total	100
Grado de Recomendación	A	51,51
	B	30,30
	C	18,18
	Total	100

De acuerdo con las directrices de SIGN, los artículos se distribuyen de la siguiente manera: la clasificación "1a", se compone de los estudios publicados por Bachrach y Mullins (2019), Mullins et al. (2019), Faeni (2016), Chen y Peng (2016), Hall et al. (2017), Jiang y Gu (2016), Bachrach et al. (2017), Lin et al. (2019), Santos-Ferreira (2017), Garrett y Gopalakrishna (2019), Ladeira et al. (2018), Friebel et al. (2017), Wang et al. (2018), Magnotta y Johnson (2020), Rapp et al. (2020), y Van der Borgh et al. (2019). Además, de la clasificación "2b" hacen parte los trabajos de Salas-Navarro et al. (2019), Srivastava y Luthia (2017), Bohanec et al. (2017), Zin et al. (2018), Vieira et al. (2019), Micevski et al. (2019), y Chumpitaz y Paparoidamis (2020).

En el nivel 4, considerados como opinión de expertos y estudios de caso, se tienen las siguientes publicaciones: Shahzad et al. (2019), Exprúa et al. (2016), Qazi et al. (2019), Mahajan et al. (2020),

Dalecki (2016), y Mullins y Panagopoulos (2019). Entre los artículos clasificados como "1b" se tienen a Ferdinand y Wahyuningsih (2018), y Wang et al. (2017). Entre los clasificados como "2a" y 3 se tienen a Monteiro y Vieira (2016), y Hill et al. (2017), respectivamente.

En los resultados anteriores se observa que son escasas las revisiones sistemáticas y analíticas que vinculen los equipos de ventas y el desempeño (Wang et al., 2018), y si bien es cierto que el presente trabajo contribuye a suplir ese vacío académico, se propone como trabajo futuro el desarrollo de un meta-análisis que considere los resultados empíricos y analíticos de diversas investigaciones.

Asimismo, la temática vinculada con las características de los equipos de ventas en las organizaciones ha sido ampliamente estudiada,

profundizada y apoyada en evidencia empírica. En este sentido, se insta a que las organizaciones que tengan la capacidad de innovar en los procesos al interior de los equipos de ventas se apropien de estos resultados para afrontar los retos y desafíos en términos de ventas, haciendo especial énfasis en el liderazgo y el desempeño del equipo (Lin et al., 2019), así como en la capacidad de innovación de los vendedores (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018).

Finalmente, la temática que vincula al marketing, los equipos de ventas y su desempeño fue poco investigada, en comparación con las características de los vendedores. En ese orden de ideas, se propone una línea de investigación en la que futuros trabajos aborden la incidencia del branding, el posicionamiento de marca, los incentivos, promociones y demás lineamientos relacionados a la mercadotecnia en el desempeño de los equipos de venta.

#### 4. Conclusiones

Las conclusiones obtenidas luego de la revisión sistemática apuntan a 3 aspectos importantes. El primero obedece a que la mayoría de los artículos analizados encuentran que el apoyo al equipo de ventas es fundamental para la supervivencia de las organizaciones. Esto implica que una organización expuesta ante entornos volátiles y dificultades cambiantes debe concentrar a su equipo de ventas, estimulándolo al máximo para obtener los incrementos de cuotas de mercado necesarios para cubrir los costes y obtener resultados satisfactorios.

El segundo punto se asocia con aspectos grupales e individuales de los equipos de venta. En especial se considera la forma como interactúan e innovan los miembros del equipo, además de los estímulos y bonificaciones individuales y grupales que, de acuerdo con los trabajos revisados, son imprescindibles para el óptimo desempeño comercial de los equipos de venta.

El tercer punto se asocia con las estrategias de marketing, en la medida en que el desempeño

comercial debe responder a las necesidades de los clientes. En este sentido, los equipos de ventas deben ser sensibles ante los cambios en las preferencias del cliente y en especial a sus ingresos.

#### Referencias

- Bachrach, D. G., & Mullins, R. (2019). A dual-process contingency model of leadership, transactive memory systems and team performance. *Journal of Business Research*, 96, 297–308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.029>
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., & Rapp, A. A. (2017). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.001>
- Blanco, C. Y., Gelviz, M., Correa-Ramirez, B., Sandoval-Sanguino, N. G., Trillos-Ortiz, S. M., & García-Mogollón, J. M. (2020). Plan estratégico dirigido a la empresa Seguros La Equidad en tiempos del covid-19. *Infometric@-Serie Sociales y Humanas*, 3 (1), 131-157.
- Bohanec, M., Robnik-Šikonja, M., & Kljajić-Borštnar, M. (2017). Decision-making framework with double-loop learning through interpretable black-box machine learning models. *Industrial Management & Data Systems*, 117 (7), 1389–1406. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2016-0409>
- Chen, A., & Peng, N. (2016). Examining hotel salespeople's new membership programme sales performance. *Current Issues in Tourism*, 19 (8), 755–762. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.972345>
- Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N. G. (2020). The impact of service/product performance and problem-solving on relationship satisfaction. *Revista Latinoamericana de Administración*, 33 (1), 95–113. <https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2018-0266>
- Dalecki, L. (2016). Sales as entrepreneurship at Ewing Kauffman's Marion Laboratories. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18 (1), 14–26. <https://doi.org/10.1108/jrme-02-2015-0009>
- Exprúa, J., Lesizza, M., & Rodríguez, L. (2016). Compañía Cervecera de Nicaragua case studies (A) and (B): Branding and adaptive management. *Journal*

- of *Business Research*, 69 (10), 4477–4483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.012>
- Faeni, D. (2016). Cognitive style and composition of employees in shaping intellectual sales team at PT asuransi Jakarta. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14 (5), 3193–3210.
- Ferdinand, A. T., & Wahyuningsih, W. (2018). Salespeople's innovativeness: A driver of sales performance. *Management and Marketing*, 13 (2), 966–984. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0016>
- Friebel, G., Heinz, M., Krueger, M., & Zubanov, N. (2017). Team incentives and performance: Evidence from a retail chain. *American Economic Review*, 107 (8), 2168–2203. <https://doi.org/10.1257/aer.20160788>
- Garrett, J., & Gopalakrishna, S. (2019). Sales team formation: The right team member helps performance. *Industrial Marketing Management*, 77, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.007>
- Hall, Z. R., Mullins, R. R., Syam, N., & Boichuk, J. P. (2017). Generating and sharing of market intelligence in sales teams: an economic social network perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37 (4), 298–312. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1393342>
- Hill, K. E., Bush, V. D., Vorhies, D., & King, R. A. (2017). Performing Under Pressure: Winning Customers Through Improvisation in Team Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 16 (4), 227–244. <https://doi.org/10.1080/15332667.2017.1349554>
- Jiang, W., & Gu, Q. (2016). How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China. *Management Decision*. *Journal of Islamic Marketing*, 54 (2), 1–18. <https://doi.org/455-475>. doi:10.1108/md-07-2015-0302
- Kotler, P. (1984). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River.
- Ladeira, W. J., de Oliveira Santini, F., Da Costa, J. R. A., & Ribeiro, L. E. S. (2018). Strategic orientation for failure recovery and performance behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 36 (6), 646–660. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2017-0130>
- Lin, C. P., Wang, C. C., Chen, S. C., & Chen, J. Y. (2019). Modeling leadership and team performance: The mediation of collective efficacy and the moderation of team justice. *Personnel Review*, 48 (2), 471–491. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0313>
- Magnotta, S. R., & Johnson, C. M. (2020). The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. *Industrial Marketing Management*, 84, 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.003>
- Mahajan, P. D., Maurya, A., Megahed, A., Elwany, A., Strong, R., & Blomberg, J. (2020). Optimizing predictive precision in imbalanced datasets for actionable revenue change prediction. *European Journal of Operational Research*, 285 (3), 1095–1113. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.02.036>
- Manterola, C., Asenjo-Lobos, C., & Otzen, T. (2014). Jerarquización de la evidencia: Niveles de evidencia y grados de recomendación de uso actual. *Revista Chilena de Infectología*, 31 (6), 705–718. <https://dx.doi.org/10.4067/S0716-10182014000600011>
- Micevski, M., Dewsnap, B., Cadogan, J. W., Kadic-Maglajlic, S., & Boso, N. (2019). Sales intra-functional flexibility: Its relationship to performance and moderating effects on role stressors. *Journal of Business Research*, 104, 552–562. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.021>
- Monteiro, R. B., & Vieira, V. A. (2016). Team potency and its impact on performance via self-efficacy and adaptability. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13 (1), 98–119. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150283>
- Mullins, R., Menguc, B., & Panagopoulos, N. G. (2019). Antecedents and performance outcomes of value-based selling in sales teams: a multilevel, systems theory of motivation perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00705-2>
- Mullins, R. R., & Panagopoulos, N. G. (2019). Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research. *Industrial Marketing Management*, 77, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>
- Ortiz-Delgadillo, G., Esquivel-Aguilar, E. O., & Hernández-Castorena, O. (2016). El impacto de la relación con el cliente y de la capacidad de valor agregado en el servicio en el rendimiento de la Pyme

- Manufacturera en Aguascalientes. *Revista CEA*, 2 (4), 47–58. <https://doi.org/10.22430/24223182.171>
- Porter, M. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global. *Harvard Business School*, 14 (1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Qazi, A. A., Shaikh, A. R., Shahzad, F., & Sattar, M. M. (2019). Locate the warehouse: super distribution services. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9 (2), 1–17. <https://doi.org/10.1108/EE-MCS-03-2019-0059>
- Rapp, A. A., Petersen, J. A., Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When time is sales: the impact of sales manager time allocation decisions on sales team performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 40 (2), 132–148. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1717961>
- Rojano-Alvarado, Y. N., Contreras-Cuentas, M. M., & Cardona-Arbeláez, D. (2021). El proceso etnográfico y la gestión estratégica de datos cualitativos con la utilización del aplicativo Atlas.Ti. *Saber, Ciencia y Libertad*, 16 (2), 175-192. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.6500>
- Salas-Navarro, K., Acevedo-Chedid, J., Árquez, G. M., Florez, W. F., Ospina-Mateus, H., Sana, S. S., & Cárdenas-Barrón, L. E. (2019). An EPQ inventory model considering an imperfect production system with probabilistic demand and collaborative approach. *Journal of Advances in Management Research*, 17 (2), 282–304. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2019-0141>
- Santos-Ferreira, T. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13 (1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Shahzad, F., Shaikh, A. R., Qazi, A. A., & Sattar, M. M. (2019). Anytime distribution – a case of gender differential in sales performance. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9 (3). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-08-2019-0209>
- Srivastava, M., & Luthia, M. (2017). Contemporary Conceptualization of Customer Orientation in Indian Banking and Financial Services. *Journal of Business Management Studies*, 13 (19). <https://doi.org/10.5958/2321-2012.2017.00003.3>
- van der Borgh, M., de Jong, A., & Nijssen, E. J. (2019). Why helping coworkers does not always make you poor: The contingent role of common and unique position within the sales team. *Industrial Marketing Management*, 77, 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.007>
- Vieira, V. A., da Silva, J. D., & Gabler, C. (2019). Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 37 (3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0261>
- Villada-Zapata, J., Chaves-Castaño, L., & Jaramillo-Ospina, C. (2016). Revisión sistemática sobre habilidades de pensamiento en el aula (2000-2013). *Estudios Pedagógicos*, 17 (2), 365–377.
- Wang, C., Hoegg, J. A., & Dahl, D. W. (2018). The impact of a sales team's perceived entitativity on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (2), 190–211. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0573-2>
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30 (4), 155–168. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1345909>
- Zin, R. A., Bombana, L. P., & Barcellos, P. F. P. (2018). Evaluation of two companies' sales teams with the BCG matrix using profit and contribution margin. *Gestao e Producao*, 25 (4), 826–838. <https://doi.org/10.1590/0104-530X634-18>

