

ANÁLISIS TRANSNACIONAL DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA GESTIÓN DE VENTAS EN ECONOMÍAS EMERGENTES

El presente artículo tiene por objetivo exponer las principales conclusiones obtenidas en el ámbito de las investigaciones transnacionales comparadas referidas a los sistemas de control de la gestión de venta y sus efectos sobre el desempeño de los vendedores y la efectividad en ventas en países emergentes.

Para tal fin se ha realizado una profunda revisión de las publicaciones vinculadas a la internacionalización de la gestión de ventas y a los sistemas de control de la gestión de ventas, para centrarse en aquellas investigaciones transnacionales que incluyen a países en vías de desarrollo y analizan los sistemas de control de la gestión de ventas (SCGV). Como consecuencia, se exponen las principales características de las investigaciones realizadas, sus modelos e hipótesis, los enfoques y diseños metodológicos, las dimensiones utilizadas en las comparativas internacionales y sus resultados, posibilitando evidenciar los avances conseguidos en este ámbito.

Este artículo tiene como principal contribución recopilar antecedentes, unificar criterios nomológicos e identificar oportunidades metodológicas con la pretensión de alentar y servir de base teórica a la incorporación de investigaciones comparadas que pongan foco sobre los sistemas de control de la gestión de ventas, provenientes países de economías emergentes - caso de América Latina - que aún en la actualidad permanecen ausentes de la literatura científica. Finalmente creemos que esto contribuirá con la aspiración de lograr una verdadera visión global, integral e inclusiva de la gestión internacional de ventas.

Palabras Clave: Control de Gestión de Ventas; Estudios Transnacional; Economías emergentes

1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la internacionalización, junto con el impulso globalizador de las empresas y la necesidad de captar nuevos mercados llevaron a los investigadores a abordar las diferencias entre países industrializados y en vías de desarrollo, publicando análisis comparativos transnacionales vinculados a la dirección comercial.

A la luz de la literatura científica publicada es posible deducir que nuestro conocimiento sobre cómo se realiza la venta en países menos desarrollados es, en el mejor de los casos, escaso y, a su vez, nos impide hablar de un enfoque global de investigación internacional de ventas (Walters, 2001) en el más amplio, integrado e inclusivo sentido del término. Las tasas de crecimiento de las llamadas economías emergentes y la mayor importancia relativa que los bloques regionales van mostrando dentro de la economía global justifican por sí mismo analizar aquellas oportunidades relacionadas con la publicación de artículos vinculados con los países en vías de desarrollo. Profundizando en esta misma línea, Panagopoulos et al. (2011) incentivaron la intención de avanzar sobre el plano transnacional, incluyéndola en su agenda para futuras investigaciones. En este sentido, proponen indagar sobre los diferentes efectos que puede ejercer las diferentes culturas. Su propuesta es relevante tanto para conocer como se desarrolla la gestión de ventas en otras partes del mundo, cuanto para comprender realidades y diferencias en países emergentes (Bullemore, 2017) y de éstos con las economías industrialmente desarrolladas (Sharma, 2016).

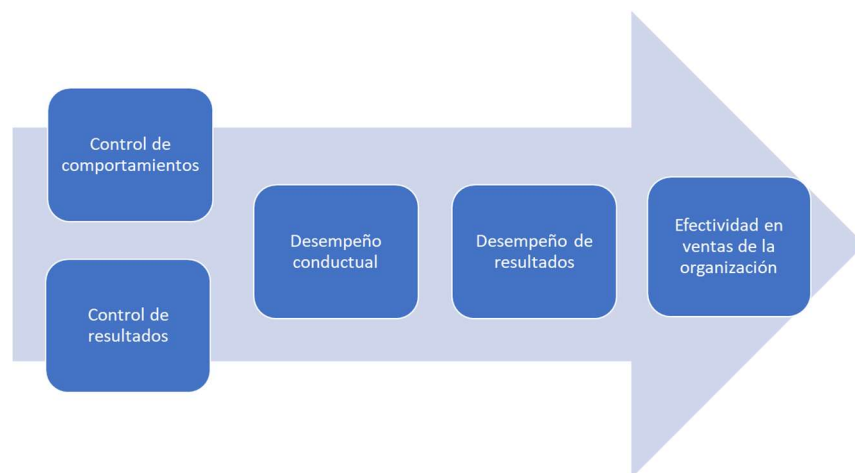
Los SCGV están conformados por el conjunto de herramientas y prácticas de gestión que los gerentes de ventas utilizan para garantizar el rendimiento de su fuerza comercial y la efectividad de la organización (Kuster Boluda y Canales Ronda, 2006). Estos sistemas han sido investigados profundamente en países y bloques de países desarrollados (Baldauf, Cravens y Piercy, 2005). Por lo tanto, examinar los procesos de control de gestión de ventas globales en países en vías de desarrollo permitirá comparar aquellas prácticas de control implementadas por la gerencia, elucidar sus relaciones y su impacto en el rendimiento de la fuerza comercial y la efectividad de la unidad de ventas. A su vez, identificar cuán similares o diferentes son las prácticas de control de la gestión de ventas, así como reconocer las principales estrategias metodológicas utilizadas permitirá visibilizar las oportunidades de investigación transnacionales comparadas en el área de la Dirección de Ventas. Investigaciones recientes (Malek, Sarin y Jaworski, 2018), incentivan la profundización sobre estas prácticas de gestión, y sobre todo de aquellas que “incluyan las estrategias corporativas, la cultura empresarial, el grado de internacionalización de la empresa, u otras variables, podrían generar conocimiento sobre los mecanismos que producirían los

mejores resultados y las mejores prácticas de recursos humanos en los equipos comerciales” (Benet-Zepf, 2017, p. 119).

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Numerosas investigaciones han revelado la existencia de ciertas relaciones que vinculan a los sistemas de control de la gestión de ventas con el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de las empresas (Piercy, Cravens y Morgan, 1998; Piercy, Cravens y Morgan, 1999; Tansu Barker, 2001; Piercy, Low y Cravens, 2004 a, 2004-b; Panagopoulos y Avlonitis, 2008; Piercy, Cravens y Lane, 2009; Singh y Koshy, 2010). Específicamente se han abordado las relaciones que integran los sistemas de control, estas son: a) las estrategias de control de la fuerza de ventas, b) los sistemas de incentivos comerciales, c) el diseño del territorio de venta, analizando su impacto, directo o indirecto, en d) el rendimiento individual y colectivo de los vendedores y e) la efectividad en ventas de las organizaciones. En tal sentido, dichos conceptos integran el modelo general de antecedentes y consecuentes vinculado al SCGV presentado por Benet, Marin-García y Kuster (2017), denominado “camino empírico desde el control de la fuerza de ventas hasta la efectividad de la unidad de ventas”. Véase Gráfico 1.

Gráfico 1: Sistema de Control General de Ventas (SCGV)



Fuente: Benet, Marin-García y Kuster (2017)

Presentamos las principales variables analizadas que integran los modelos de SCGV:

Efectividad en ventas de la organización: la efectividad en ventas de la organización se define como un breve reporte general de los resultados de la organización o de un subconjunto de ella como la región, ciudad o grupo de clientes, etc. (Churchill et al., 2000) A lo largo de toda la literatura de investigación se ha distinguido de manera significativa desempeño de la fuerza de ventas de efectividad en ventas de la empresa (Küster y Canales, 2011). La lógica que subyace

detrás de la efectividad en ventas de la organización dice que ésta se encuentra en gran parte determinada por el desempeño en ventas, es decir, por las habilidades y esfuerzos de la fuerza comercial, por la gestión de ventas y otros factores exógenos a la organización tales como el potencial de mercado y la intensidad de la competencia (Walker et al., 1979). Y si bien en la evaluación del desempeño en ventas confluyen factores que están bajo la órbita de la fuerza de ventas, se entiende que la efectividad en ventas de la empresa corresponde a toda la organización o a una parte de esta (por ejemplo, una unidad de ventas o un equipo de vendedores) y que en su determinación intervienen, además del desempeño de los vendedores, otros factores adicionales incluido el desempeño en ventas (Walker, Ford y Churchill, 1979; Cravens et al., 1993 a-b; Babakus et al., 1996; Piercy, Cravens y Morgan, 1997).

Desempeño de la fuerza de ventas: Al comportamiento de la fuerza de ventas es posible definirlo como las conductas empleadas por los vendedores en pos del cumplimiento de sus responsabilidades de trabajo (Anderson y Oliver, 1987). Siguiendo a Küster Boluda y otros (2013), consiste en todas las acciones realizadas por la fuerza comercial, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabaja (Churchill y otros, 2000; Spiro y Weitz, 1990; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993; Oliver y Anderson, 1994). Constructos como compromiso organizacional del vendedor (Piercy, Low y Cravens, 2011) pueden ser asociados al a la performance conductual o comportamiento de la fuerza de ventas.

Mientras que el comportamiento o conducta de la fuerza de ventas nos dice qué es lo que ellos hacen en sus trabajos, el resultado o rendimiento es una evaluación de cuánto contribuyen ellos a los objetivos de la organización. Pueden entenderse como la consecuencia de las habilidades y de los esfuerzos de los vendedores que la integran, de la capacidad mostrada por su jefe y de otros elementos y factores del entorno en el que desarrollan su trabajo (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Numerosas investigaciones han analizado y explicado que cuanto mejor sea el desempeño de resultados de los vendedores, mayor será la efectividad en ventas de la organización (Cravens, 1993; Grant y Cravens, 1996; Piercy, Cravens y Morgan, 1997; Piercy, Cravens y Morgan, 1999; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001b). Investigaciones precedentes (Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1996; Cravens et al., 1993; Piercy, Cravens, & Morgan, 1999) indican que ambas dimensiones, comportamientos y resultados, pueden ser conceptualmente diferentes, pero están íntima y positivamente relacionadas (Pierce, Cravens y Morgan, 1999; Pierce, Cravens y Lane, 2008).

Estrategias o sistemas de control de la fuerza de ventas: Un sistema de control de la fuerza de ventas tiene como propósito indicarles cuál debería ser su desempeño (Anderson y Oliver, 1987;

Oliver y Anderson, 1994), tanto el comportamental como el de resultados. Según refieren Küster et al. (2013) la elección del SCFV implica (1) el grado de injerencia de los gerentes en aquello que los vendedores tienen que hacer, (2) una mejor evaluación y más abarcadora del desempeño de los vendedores y (3) la elección de un sistema de recompensas más equitativo y acorde para los vendedores. Cuanto mayor participación del gerente en estas actividades, tanto más será la orientación hacia un control de los comportamientos en oposición a un sistema de control basado en los resultados que buscará incentivar fundamentalmente ventas y rentabilidad a partir de la autonomía de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, et al., 1993 a-b; Challagalla y Shervani, 1996). Por su parte, los sistemas de control basados en los resultados son aquellos que ponen su énfasis en los indicadores financieros, principalmente ventas o rentabilidad de la empresa, y cuyos sistemas de compensación están vinculados a dichos resultados. La determinación del sistema de incentivos comerciales se refiere a la proporción de salario fijo y de incentivos variables en la remuneración total destinada a la fuerza de ventas. Este plan de compensación diseñado puede describirse como la dimensión de recompensa o reconocimiento en un proceso de control y afectará al desempeño de los vendedores, lo que finalmente también tendrá un impacto en el desempeño de la organización (John y Weitz, 1989; Verano Tacoronte, 2003; Fatima, 2017). Los responsables del control se enfrentan entonces a una amplia variedad de elementos, cuya combinación va a tener diferentes efectos (Krafft, 1999) sobre la motivación y el rendimiento de los vendedores (Miao y Evans, 2014).

Diseño del territorio de ventas: El diseño de la zona de ventas -que no se refiere necesariamente a una zona geográfica, sino que también puede aludir al tamaño del equipo de vendedores, la asignación de la cartera de clientes, o a la aportación de recursos según las características del cliente- es un elemento con gran incidencia en la motivación y en el resultado final (Grant y Cravens, 1999; Piercy et al., 1999; Grant et al., 2001; Piercy, Cravens y Lane, 2009). Varios factores más allá del control de los vendedores a menudo concurren en las decisiones para adecuar el diseño del territorio al potencial de ventas, tales como el tamaño de la fuerza comercial, el poder de compra de las cuentas o clientes o su dispersión geográfica, tiempo requerido de servicio a cuenta o intensidad competitiva (Pierce, Low y Cravens, 2004). Se ha sugerido que un mejor diseño del territorio comercial les brinda a la fuerza de ventas la oportunidad de desempeñarse mejor, impactando de este modo en lo que la fuerza comercial hace y en lo que consigue, esto es, en su desempeño conductual como de resultados, y en la efectividad en ventas de la organización (Babakus et al.; 1996; Baldauf y Cravens, 1999; Piercy, Cravens y Morgan, 1999; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001b; Rajagopal y Rajagopal, A., 2008; Panagopoulos y Avlonitis, 2008; Fatima, 2017; Benet-Zeft, 2017).

Rotación de la fuerza de ventas (Salesperson turnover): se define como el número de vendedores que finalizan la relación laboral con una empresa, voluntaria o involuntariamente, durante un determinado período, generalmente un año. Piercy, Low y Cravens (2011) lo ubican dentro de los factores de la organización de ventas que afectan de manera directa a la efectividad.

3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Panagopoulos et al. (2011) realizaron una revisión sistemática de las investigaciones internacionales en ventas. En dicha publicación los autores cuestionaron fuertemente el significado que la literatura científica ha asignado al término “internacional”, entendiendo como tal a todas aquellas investigaciones que no han sido realizadas en el contexto de Estados Unidos o, eventualmente, de algunos países de Europa. Esta situación ya había sido identificada por Walters (2001) quien afirma que gran parte de la investigación de ventas global hasta el momento se había circunscripto al hemisferio norte y las que no, en general, son lideradas por investigadores de países desarrollados que tienen contactos con colegas fuera de esas regiones. A través de una profunda y sistemática revisión de la literatura publicada durante los últimos treinta años, este estudio ha presentado el estado del conocimiento actual en rama de la investigación internacional en ventas, ha evaluado el flujo de publicaciones y su tendencia, así como su representación geográfica y los tópicos investigados. Específicamente en relación a la representación geográfica, la mayoría de las investigaciones (67 por ciento) se han llevado a cabo en países altamente desarrollados, como Australia, Canadá, la UE, Japón, Nueva Zelanda y Estados Unidos. Es posible verificar una preeminencia de aquellas investigaciones asociadas a EEUU y Europa y en consecuencia conclusiones que han sido validadas exclusivamente en dichos contextos.

Por su parte, la revisión de las investigaciones transnacionales en venta personal y gestión de ventas en países emergentes y desarrollados fue llevada adelante por Sharma (2016), quien concluyó afirmando que existen diferencias en los paradigmas de la venta personal y la gestión de ventas personales para mercados desarrollados y mercados emergentes y que el análisis de las variables culturales deberían combinarse con variables económicas para establecer contextos claros con la finalidad de reflejar los mercados desarrollados y emergentes. El autor recopila un conjunto de investigaciones donde se abordan diferencias entre países desarrollados y países en vías de desarrollo. La mayoría de estos estudios reconocieron la influencia de la cultura en la implementación de la gestión de ventas, considerando la distinción entre mercados desarrollados y emergentes.

Para la realización de esta investigación se ha seguido la metodología de búsqueda sistemática de bibliografía propuesta por Medina-Lopez, Merin-García y Alfalle-Luque (2010). Como lo indican los autores, implica: a) delimitar el campo de estudio y el período a analizar, b) seleccionar las fuentes de información, c) realizar la búsqueda y d) proceder a la posterior depuración de los resultados. La revisión sistemática se ejecutó en bases de datos y portales bibliográficos científicos. Se utilizaron palabras clave como “sales control management”, “salesforce control management”, “sales effectiveness”, “transnacional”, “cross national”, “cross cultural”, “emerging markets”, “emerging countries”, “emerging economies”, “developing countries”, sus combinaciones y sus respectivas traducciones en español y portugués. El período analizado fue desde el año 2000 a 2020.

En esta revisión hemos prestado particular atención a las principales revistas científicas vinculadas estrechamente con la internacionalización de la gestión de ventas o investigaciones transnacionales. También han resultado de suma utilidad las revisiones de la literatura publicadas hasta el presente, las cuales incluso abarcan un período mayor al analizado (Malek, Sarin y Jaworski, 2018; Benet-Zepf, 2017; Benet, Marin-García y Kuster, 2017; Fatima Zoha, 2016, 2017, 2017, 2018; Bullemore, 2017, 2019; de Oliveira Santini et al., 2018; Sharma, 2016; Malshe et al., 2013; Panagopoulos et al., 2011; Baldauf, 2011; Plouffe, Williams y Wachner, 2008).

Analizando los trabajos recopilados, hemos podido identificar un conjunto de dieciocho investigaciones en el período 2000-2020 que han estudiado las relaciones entre las variables que integran el modelo SCGV descriptas anteriormente y se presentan en la **Tabla N° 1**.

Algunas de estas investigaciones se han realizado de manera comparada, esto es, analizando la validez de dichas relaciones en contextos culturales, económicos y político - legales diferentes. De este enfoque se desprenden los estudios transnacionales comparados que son los que permiten abordar una misma temática en diferentes contextos.

4. PRINCIPALES RESULTADOS

De las dieciocho investigaciones que han analizado a los SCGV y a sus efectos sobre el desempeño del vendedor o la efectividad en ventas, nueve han sido transnacionales y solo cinco de ellas incluyeron a países emergentes o en vías de desarrollo que son los trabajos de Piercy, Low y Cravens (2004-a), Piercy, Low y Cravens (2004-b), Cravens, Piercy y Low (2006), Rajagopal (2007) y Piercy, Low y Cravens (2011) (Veáse **Tabla N° 1**).

Tabla N°1: Investigaciones sobre SCGV Identificadas. Período 2000-2020

N	Autor/es	Año	Investigación	Investigaciones	
				Trasnacionales	Países emergentes
1	Baldauf, Cravens y Piercy	2001-a	Austria y Reino Unido	♦	
2	Baldauf, Cravens y Piercy	2001-b	Austria y Reino Unido	♦	
3	Tansu Barker	2001	Canadá		
4	Baldauf, Cravens y Grant	2002	Australia y Austria	♦	
5	Verano Tacoronte	2003	España		
6	Katsikea y Skarmas	2003	Gran Bretaña		
7	Baldauf y Cravens	2003	Austria		
8	Canales Ronda	2004	España		
9	Piercy, Low y Cravens	2004-a	Malasia, India y Grecia	♦	♦
10	Piercy, Low y Cravens	2004-b	Malasia, India y Grecia	♦	♦
11	Cravens, Pierce y Low	2006	Grecia, Israel, India, Nigeria, Malasia, Reino Unido y Estados del Golfo	♦	♦
12	Katsikea, Teodosiou y Morgan	2007	Reino Unido		
13	Rajagopal	2007	India y México	♦	♦
14	Küster y Canales	2008	España		
15	Pierce, Cravens y Lane	2009	Reino Unido		
16	Piercy, Low y Cravens	2011	Bahréin, Grecia, India, Malasia, Nigeria, Arabia Saudí y Reino Unido	♦	♦
17	Guenzi, Baldauf y Panagopoulos,	2014	Unión Europea	♦	
18	Panagopoulos, Johnson y Mothersbaugh	2015	Estados Unidos		

Presentaremos una breve descripción de cada una de las investigaciones mencionadas - y una síntesis de ellos se muestra en la **Tabla N°2**. El más antiguo corresponde a Piercy, Low y Cravens (2004-a y 2004-b) quienes publicaron en el *Journal of World Business* y en el *Journal of International Marketing*, dos de los primeros estudios transnacionales que incorporaron a países emergentes: Grecia, India y Malasia. Los mismos autores (Cravens, Piercy y Low, 2006) publicaron un nuevo estudio donde examinaron las diferencias en el control de gestión de ventas y sus efectos comparando países desarrollados y en vías de desarrollo con el objetivo de identificar convergencias y divergencias en las prácticas del control de la gestión de ventas. La comparación se realizó en ocho países: Austria, Grecia, Estados del Golfo (Bahréin y Arabia Saudita), India, Israel, Malasia, Nigeria y Reino Unido. En el año 2007, Rajagopal publicó en el *Journal of Asia-Pacific Business*, un estudio transnacional focalizado en compañías de la industria farmacéutica, realizado en India y México. Finalmente, nuevamente Piercy, Low y Cravens (2011) publicaron en el *Journal of World Business* su estudio internacional comparado

Tabla N° 2. Investigaciones transnacionales sobre SCGV en países emergentes

Investigaciones transnacionales sobre sistemas de control de la gestión de ventas que incluyen a economías emergentes				
Año	2004 a) y b)	2006	2007	2011
Autores	Piercy, Low y Cravens	Cravens Piercy Low	Rajagopal	Piercy, Low y Cravens
Revista	Journal of International Marketing Journal of World Business	Organizational Dynamics	Journal of Asia-Pacific Business	Journal of World Business
Cantidad de países	3	8	2	5
Países integrantes	Malasia, India y México	Austria, Grecia, Estados del Golfo (Bahrén y Arabia Saudita), India, Israel, Malasia, Nigeria y Reino Unido	India y México	Malasia, India, Reino Unido, Grecia, Estados del Golfo y Nigeria
Dimensiones de comparación				
Cultural	Hofstede (1983); Hofstede y Bond (1988)	Hofstede (1983)	Hofstede (1983, 1994); Hofstede y Bond (1988)	Hofstede (1983)
Económica	Producto nacional bruto per cápita (Banco Mundial)	No especifica los criterios utilizados para clasificar y analizar a los países en países de altos y bajos ingresos y de alta y baja estabilidad política	N/D	Producto nacional bruto per cápita (Banco Mundial)
Legal	N/D	N/D	N/D	Niveles de rigidez laboral (Banco Mundial)
Metodología				
Respuestas totales	333	Más de 1000	240	683
Muestra promedio por país	111	125	120	136.6
Respuestas por país	Grecia: 120; India: 107; Malasia: 125		India: 154; Mexico: 86	M: 126; G: 126; I: 107; RU: 142; EG: 196; N: 118
Recolección de datos	G: Atenas y ciudades cercanas; I: Chennai (ex Madras), Mumbai (ex Bombay) y Kolkata (ex Calcuta);	N/D	I: Hyderabad, Mumbai (ex Bombay), y Bangalore; M: México DF y Toluca	M: n/d; G: Atenas y ciudades cercanas; I: Chennai (ex Madras), Mumbai (ex Bombay) y Kolkata (ex Calcuta); RU: n/d; EG: n/d; N: Lagos, Abuja, Port Harcourt y Kano
Destinatario	Supervisores de venta / Gerentes de campo	Supervisores de venta / Gerentes de campo	Gerentes de venta	Gerentes de venta
Tasa de respuesta	G: 40%; I: 42%; M: 42%		I: N/D; M: 28.66%	M: 42%; G: 42%; I: 40%; RU: 25%; EG: 40%; N: 45%
Técnica utilizada	Regresión Multiple (**)	No especifica	Regresión Múltiple	Regresión Multiple (**)
Tipo de producto - Mercado				
Producto / Servicios	G: 87%/13%; I: 68%/32%; M: 54%/46%	Amplio rango de compañías de diferentes industrias	I: 84%/16%; M: 74%/26% (*)	M: 54%/46%; G: 87%/13%; I: 67%/33%; RU: 77%/23%; EG: 67%/33%; N: 77%/23%
Industriales / Consumidor final	G: 36%/63%; I: 37%/63%; M: 50%/50%	Industriales	I: 42%/58%; M: 42%/58%	M: 50%/50%; G: 36%/64%; I: 37%/63%; RU: 64%/36%; EG: 40%/60%; N: 13%/87%

Fuente: Elaboración propia

en siete países: Malasia, India, Reino Unido, Grecia, Estados del Golfo (Bahréin y Arabia Saudita) y Nigeria. Una síntesis de las principales contribuciones se muestra en el **Anexo I**.

A continuación presentamos los principales resultados detallando las características del a) constructos, modelos propuestos e hipótesis, b) metodología utilizada, y c) criterios o variables comparativas que se tuvieron en cuenta para el análisis transcultural.

4.1. Constructos, modelos e hipótesis planteadas

Al focalizar este relevamiento, es de esperar que los constructos converjan y sean los mismos, similares o análogos. En la literatura de investigación de los SCGV ha existido una clara intención de reflejar cuáles han sido los antecedentes y consecuentes en los modelos que lo abordan las investigaciones seleccionadas, que se muestran en la Tabla N°3.

Tabla N° 3 Principales constructos estudiados

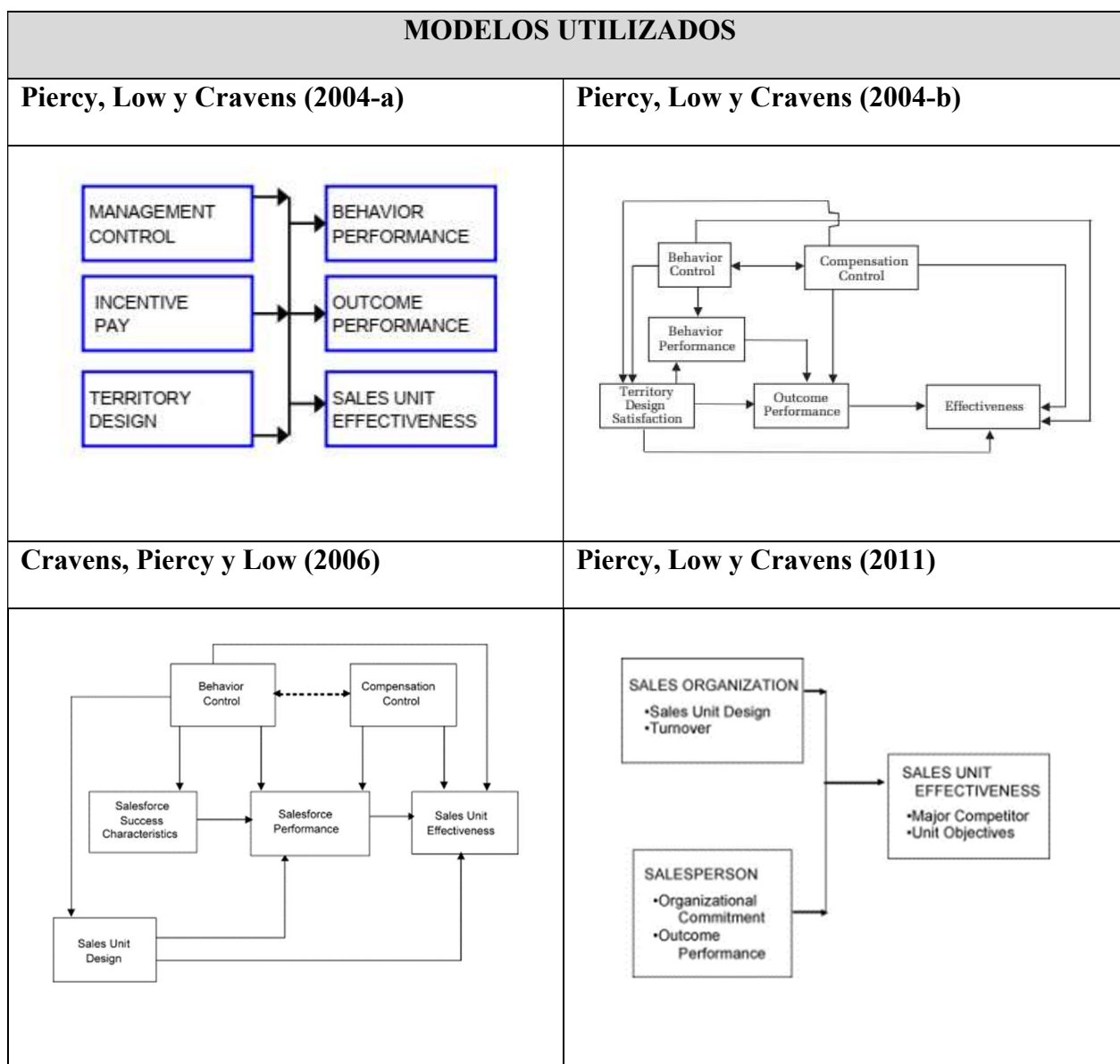
Nombre original	Constructo	Nomenclatura	Traducción	Piercy, Low y Cravens 2004-a	Piercy, Low y Cravens 2004-b	Cravens, Piercy y Low 2006	Rajagopal 2007	Piercy, Low y Cravens 2011
Behavior control	Management Control	BBCS	Sistema de control basado en el comportamiento	Antecedente		Antecedente		
Management Control Strategy	Behavior control				Antecedente		Antecedente	
Incentive pay	Incentive pay	PAY	Pago de incentivos	Antecedente				
Compensation control (*)	Compensation control		Control por compensaciones		Antecedente			
Percent incentive pay	Percent incentive pay		Porcentaje de pago de incentivos			Antecedente	Antecedente	
Satisfacción with territory design	Territory design	TERR	Satisfacción con el diseño del territorio	Antecedente	Antecedente/Consecuente			
Sales unit design	Sales unit design					Antecedente/Consecuente		Antecedente
Sales territory design	Sales territory design							Antecedente
Salesforce Success Characteristics	Salesforce Success Characteristics	SSC	Características de Éxito de la Fuerza de Ventas			Antecedente/Consecuente		
Behavior performance	Behavior performance	BHV	Comportamientos de la fuerza de ventas	Consecuente	Antecedente/Consecuente	Antecedente/Consecuente	Antecedente/Consecuente	
Manager's assessment of salesperson organizational commitment (**)	Organizational commitment							
Outcome performance	Outcome performance	PER	Resultados de la fuerza de ventas		Antecedente/Consecuente	Antecedente/Consecuente	Antecedente/Consecuente	
Manager's assessment of salesperson performance outcome performance	Performance			Consecuente	Consecuente	Antecedente/Consecuente	Antecedente/Consecuente	Antecedente
Sales unit effectiveness	Sales unit effectiveness	EFF	Efectividad en ventas de la organización	Consecuente		Consecuente	Consecuente	
Salesperson turnover	Turnover			Consecuente				Consecuente
		TURN						Antecedente

(**) Concepto asimilable al desempeño conductual

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los modelos teóricos hipotetizados, aunque no pudimos identificar uniformidad en la estructura hipotética propuesta por cada uno de ellos, en términos generales mantienen la ruta empírica definida por Benet-Zepf, Marin-Garcia y Kuster (2017)

Gráfico N° 3: Modelos teóricos hipotetizados



Fuente: Elaboración propia

Rajagopal (2007) no muestra un modelo previo, aunque habla de una ruta exploratoria analítica. Si tenemos en cuenta el análisis de los constructos, sus relaciones, las hipótesis planteadas y la metodología analizada, sería plausible deducirlo, resultando en algún modo similar a los presentados. Los modelos teóricos planteados están sustentados por un conjunto de hipótesis presentes en estos artículos cuyo análisis permite deducir dónde radica el interés científico de la agenda de la investigación transnacional.

La **Tabla N° 4** muestra una recopilación de estas hipótesis y la frecuencia con que se han presentado. Este valor indica la cantidad de estudios en países o grupo de países donde se han testeado dichas hipótesis.

Tabla N° 4: Hipótesis teóricas estudiadas en las investigaciones seleccionadas

Hipotesis	Nomenclatura	Investigaciones	Estudios realizados	Acumulado		Relación identificada			
				Cant.	%	Positiva y significativa	Positiva y no significativa	Nula	Negativa
Behavior control → territory design	BBCS-->TERR	4	11			7	3		1
Behavior control → effectiveness	BBCS-->EFF	4	11			6	3	2	
Behavior control → outcome performance	BBCS-->PER	1	11	48	31.4%	8	3		
Behavior control → behavior performance	BBCS-->BHV	3	9			5	3	1	
Behavior control → salesforce success characteristics	BBCS-->SSC	1	6			6			
Territory design → effectiveness	TERR-->EFF	5	19			13	5		1
Territory design → behavior performance	TERR-->BHV	4	11	41	26.8%	6	4		1
Territory design → outcome performance	TERR-->PER	4	11			7	3		1
Compensation control → outcome performance	PAY-->PER	3	9			3	2		4
Compensation control → effectiveness	PAY-->EFF	3	9	30	19.6%	5	3		1
Compensation control → behavior performance	PAY-->BHV	2	9			2	2		5
Compensation control → territory design	PAY-->TERR	1	3			1			2
Outcome performance → effectiveness	PER-->EFF	4	13	13	8.5%	9	4		
Behavior performance → effectiveness	BHV-->EFF	1	8	8	5.2%	5	3		
Turnover satisfaction → effectiveness	TURN-->EFF	1	8	8	5.2%	3	4		1
Behavior performance → outcome performance	BHV-->PER	1	3	3	2.0%	3			
Ideal profile for its country group → sales unit effectiveness	IPCG-->EFF	1	2	2	1.3%	2			
TOTAL			153	153	100%	91	42	3	17

Nota: La relación entre las investigaciones publicadas, países participantes de los estudios, estudios realizados y grupos conformados por agrupamientos de ellos, se muestran en el Anexo II

Fuente: Elaboración propia

El 77.8% de las hipótesis se concentran en el reconocimiento de los efectos del control del comportamiento (BBCS), del diseño del territorio (TERR) y del control por compensación (PAY). Los efectos del control del comportamiento son los que más se han investigado, totalizando 48 estudios. El impacto del constructo diseño del territorio se ha probado en 41 ocasiones mientras que el efecto del control de resultados o control por compensaciones se ha testeado 30 veces. El restante 22.2% conjuga a aquellas hipótesis que indagan sobre los efectos de los resultados de la fuerza de ventas, del desempeño conductual, de la rotación de los vendedores y de la hipótesis ad hoc acercamiento al perfil ideal de su grupo.

4.2 Metodología de los estudios

Tomando en cuenta las consideraciones respecto de los factores que obstaculizan la inclusión de países emergentes en las investigaciones transnacionales, es posible comprender estos estudios son difíciles de ejecutar (Piercy, Low y Cravens, 2011) dado que los procesos de muestreo y recolección de datos pueden resultar más dificultosos en estos países. Con todo, el número de países emergentes comparados en los estudios transnacionales varía de dos a ocho, con un promedio de 4.75 países por investigación. En todos los casos el tipo de muestreo

llevado a cabo fue no probabilístico y por conveniencia o de juicio, utilizando directorios de empresas locales, contactos y recomendaciones de los encuestados, y recolectada por encuestas enviadas por correo, por participantes en programas de educación ejecutiva en escuelas de negocios de universidades aquellos países o por ciudadanos locales. La equivalencia muestral se logra a través del destinatario, y del plan de muestreo. Los entrevistados son gerentes de venta y gerentes de campo o supervisores de venta, con vendedores a cargo de manera directa. Estos gerentes provienen en un 40% de empresas que destinan productos o servicios a la industria y un 60% de empresas que dirigen sus productos o servicios al consumidor. La investigación de Rajagopal (2007) fue realizada exclusivamente en gerentes de venta de la industria farmacéutica y la de Cravens, Piercy y Low (2006) sólo especifica que fue realizada en un amplio rango de compañías de diferentes sectores. El plan de muestreo fue diseñado para recolectar los datos en las principales ciudades de los países intervinientes. La cantidad de ciudades por país va de 1 a 4 (en las investigaciones que ofrecen dicha información) con un promedio de 2.42 ciudades por país. El tamaño muestral presenta un rango que va desde 86 entrevistados en México (Rajagopal, 2007) a 196 en Estados del Golfo (Piercy, Low y Cravens, 2011), con un promedio de 125.33 casos por país. Así las cosas, Cravens, Piercy y Low (2006), informan que sus comparaciones “se basan en la información proporcionada por más de 1,000 gerentes de ventas de campo responsables de la supervisión directa de los vendedores” (Piercy, Low y Cravens, 2011, p. 293). En todos los países la encuesta fue pre testada para asegurar la comprensión y con ello la validez de contenido. La tasa de respuesta, en los casos en que se ofrece esta información, va desde el 28.66% en México (Rajagopal, 2007) hasta el 45% en Nigeria (Piercy, Low y Cravens, 2011), siendo la tasa de respuesta promedio del 40.18%.

La técnica estadística utilizada para la obtención de los resultados fue la regresión múltiple. Otras investigaciones se valieron de los sistemas de ecuaciones estructurales para la realización de los ajustes del instrumento de medición y la determinación de validez y fiabilidad, siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988).

4.3 Criterio de categorización de los países: dimensiones del análisis transnacional

La gobernanza corporativa comparada puede ser mejor interpretada desde cuatro perspectivas diferentes: la económica y de gestión, la cultural y sociológica, la de los orígenes y enfoques comparativos legales y aquella basada en las explicaciones políticas (Aguilera y Jackson, 2010). Las investigaciones analizadas en este trabajo han recurrido a la dimensión cultural, la económica y la legal, como se expresa en la **Tabla N° 2**.

La **dimensión cultural** ha sido la perspectiva utilizada en todas las publicaciones, en especial los autores han tomado como referencia comparativa el modelo de Hofstede (1983, 1994) y Hofstede y Bond (1988) para explicar las diferencias culturales. El modelo de Hofstede propone cinco dimensiones representantes de la cultura nacional que deben considerarse de gestión: distancia de poder, individualidad, masculinidad, aversión a la incertidumbre y orientación al largo plazo. y “si bien el trabajo de Hofstede ha sido objeto de críticas (por ejemplo, McSweeney, 2002), sigue siendo el enfoque más utilizado para comparar las culturas de los países” (Piercy, Low y Cravens, 2011, p. 111).

Otra dimensión utilizada del análisis comparado, aunque en menor medida que la cultural, es la dimensión económica. En relación a las investigaciones transnacionales analizadas, han tomado como referencia el Producto Nacional Bruto per cápita” (Banco Mundial) para validar su calidad de país emergente, mientras que Cravens Piercy Low (2006) clasifican a los países en aquellos de altos y bajos ingresos y de alta y baja estabilidad política, aunque no especifican los criterios utilizados. Rajagopal (2007) no recurre en su artículo a ninguna variable económica para la realización de la comparación. Piercy, Low y Cravens (2011) recurren al índice de estabilidad política desarrollado por el Banco Mundial, pero no especifican cuál ha sido el indicador elegido para clasificar a los países de acuerdo a su ingreso. En esta investigación se conformaron tres grupos: el de alta estabilidad política y bajos ingresos, el de baja estabilidad política y bajos ingresos y el de baja inestabilidad política y altos ingresos.

En relación a la dimensión legal solo se hizo referencia al índice de rigidez laboral (Banco Mundial) la cual fue utilizada para explicar algunos resultados en esta investigación.

5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS

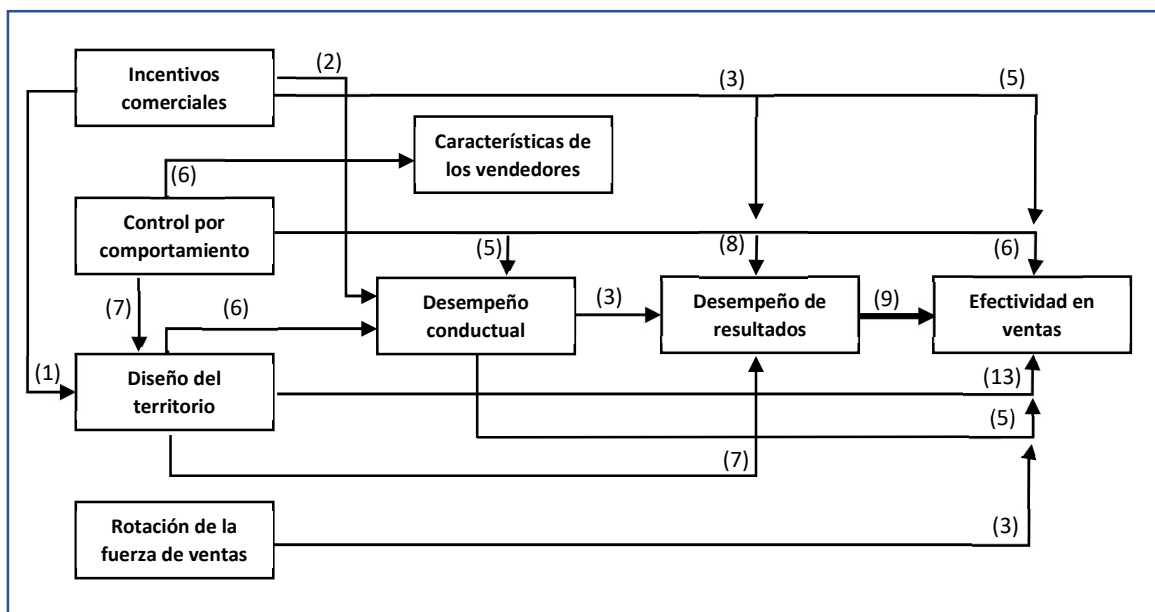
Gran parte de la literatura científica en esta temática ha girado en torno a conclusiones obtenidas en países industrializados, con realidades culturales diferentes. Si se tuviese la pretensión de llevar adelante investigaciones regionales que incluyan a Sudamérica, Latinoamérica u otros bloques regionales conformados por países en vías de desarrollo, será necesario sentar bases teóricas y metodológicas. La pretensión de este artículo ha sido identificar investigaciones que sirvan de antecedente, elucidar su estructura y presentar resultados y conclusiones obtenidas en contextos homólogos. El análisis de las investigaciones transnacionales sobre SCGF que involucran a países en vías de desarrollo nos permite sentar las bases que servirán de plataforma para las investigaciones futuras. A modo de síntesis,

dividiremos a las conclusiones de este trabajo en tres apartados: uno nomológico, otro metodológico y el final, vinculado al análisis internacional y transnacional.

5.1. Desde la perspectiva nomológica:

El análisis de la estructura nomológica permite deducir hacia dónde se inclina el interés científico de la agenda de investigación transnacional. Claramente hay tres efectos que los investigadores pretenden elucidar: los del control del comportamiento, los del diseño del territorio y los del impacto de los incentivos comerciales. En conjunto, este grupo representa el 77.8% de las hipótesis propuestas. En conformidad con la **Tabla N° 4**, se presenta el conjunto de aquellas hipótesis que efectivamente han sido validadas en estos análisis transnacionales, en conjunto con las de efecto nulo o inverso. En función de ello, en el gráfico N° 3 presentamos el SCFV construido a partir de la frecuencia con que estas hipótesis han sido validadas de manera positiva (y significación estadística) en los diferentes estudios realizados.

Gráfico N° 3: Principales hipótesis validadas



Nota: los valores entre paréntesis representan a la cantidad de validaciones positivas (estadísticamente significativas) que ha recibido cada hipótesis contrastada. Dicha información se muestra en el Anexo III.

Fuente: Elaboración propia

El diseño del territorio (13), el desempeño de resultados de la fuerza de ventas (9), el control gerencial basado en los comportamientos (6), el control de compensaciones (5), el desempeño conductual (5) y la rotación de la fuerza de ventas (3), contribuyen a explicar la efectividad en ventas de las organizaciones. Por otra parte, son el control del comportamiento (8) y el diseño del territorio (7) quienes han demostrado una fuerte presencia en los antecedentes del

desempeño de resultados de la fuerza de ventas, junto con el comportamiento de los vendedores (3) y el sistema de incentivos (3). En la explicación desempeño conductual de la fuerza de ventas han participado el diseño del territorio (6) y la estrategia de control llevada adelante por los gerentes (5) y los incentivos comerciales (2). Por su parte, el control de los comportamientos también se ha mostrado como un antecedente (6) de las características de éxito de la fuerza de ventas. La hipótesis que vincula al control del comportamiento con el diseño del territorio se validó positivamente 6 veces y 1 vez los sistemas de incentivos en relación con este último constructo. Es de esperar que futuras investigaciones tengan presente este cuerpo estructural hipotético al momento de diseñar investigaciones internacionales comparativas. Es esperable también que puedan aportar más claridad sobre aquellas hipótesis que han presentado un comportamiento mixto.

A lo largo de todas las investigaciones, llama la atención el comportamiento mixto o incluso el impacto negativo que ha tenido como el control de compensaciones, sobre variables como el desempeño de resultados (Grecia, India, Malasia y Nigeria), el desempeño de comportamientos (Malasia, 2004; Grecia, India, Malasia y Nigeria, 2006) y la efectividad (Nigeria, 2011), aun cuando en países en vías desarrollo los porcentajes de compensación variable sobre el salario total suelen ser mayores en promedio a los de países desarrollados. Pero más fuerte aún es la disonancia si consideramos que existe una opinión generalizada y favorable a la inclusión de este tipo de incentivos para favorecer los resultados de los comerciales. Debería continuarse analizando en siguientes investigaciones dado la implicancia gerencial de esta variable.

5.2 Desde la perspectiva metodológica

En el presente trabajo se han ofrecido las bases metodológicas para avanzar en la realización de estudios transnacionales en países emergentes, así como las estrategias utilizadas para lograr tanto la equivalencia instrumental (muestral y de plan de muestreo) como la de constructos. En el momento en el que se realizaron la mayoría de estas investigaciones precedentes el acceso a los destinatarios de las encuestas era principalmente presencial o por correo tradicional. Hoy las tecnologías de la comunicación y de la información nos permitiría llegar a los mismos destinatarios a costos y en tiempos sensiblemente menores. Se deberá indagar sobre cómo se verá afectada la tasa de respuesta dada la utilización de estos canales de comunicación. Por otra parte, se hace necesario destacar que gerentes y supervisores de venta pueden tener distintas perspectivas respecto de las variables analizadas, dado la diferente cercanía de su rol respecto del vendedor. Podría ser posible que supervisores o gerentes de campo, mantengan una relación y un contacto más directo con la fuerza de ventas, en relación a los gerentes. Será necesario

que futuras investigaciones exploren esta percepción, puedan verificar si existen diferencias y si esta variable posee algún efecto mediador o moderador. Los modelos de ecuaciones estructurales se han utilizado para la verificar validez de medida del modelo pero no para verificar la validez estructural. La aplicación de esta técnica estadística representa una verdadera oportunidad en la realización de análisis transnacionales no solo en la determinación de los ajustes del modelo de medida sino también para el contraste de las hipótesis. En caso de utilizarse esta técnica, deberían revisarse los tamaños muestrales de cada país para ajustarse a sus requerimientos.

La aplicación de sistemas de ecuaciones estructurales demandará la reconfiguración del constructo vinculado al control por compensaciones, control de resultados o sistema de incentivos comerciales, llevándolo de un indicador cuantitativo (porcentaje de pago variable sobre la remuneración total) a un constructo reflectivo como se lo ha abordado en la literatura más reciente (Canales Ronda, 2004). A su vez, será preciso seguir profundizando en la discusión respecto a la categorización teórica y metodológica del control por compensaciones, sea como parte del control del comportamiento (Oliver y Anderson 1994), como parte del control de resultados (Agarwal y Ramaswami 1993) o como una variable de efectos conjuntos con el control basado en comportamientos pero separada en análisis (Piercy, Low y Cravens, 2004-a y 2004-b). También se ha dado el estudio del diseño del territorio de ventas como un mediador que actúa entre los sistemas de control de la fuerza de ventas y sus efectos (Benet, 2017; Sharma, 2016). Futuras investigaciones deberían investigar este rol del constructo en el conjunto de relaciones planteadas.

Otra oportunidad metodológica la constituye la revisión de las escalas, que originalmente estuvieron integradas por constructos formativos (Anderson y Oliver, 1987) y que luego viraron a constructos reflectivos (Babakus et al., 1996). Por otra parte se requeriría un análisis más profundo en la configuración de todas las escalas, tal como recomienda Diamantópulos y otros (2006).

La utilización de la aplicación informática de acceso abierto denominada R, permite el acceso al procesamiento de los datos de modo gratuito (Aldás, 2017) lo cual elimina una barrera económica para la utilización de esta herramienta en los países emergentes que tengan la intención de llevar adelante este tipo de investigaciones.

5.3. Desde la perspectiva del análisis transnacional y sus dimensiones de comparación

Luo, Sun y Wang (2011), hacen mención a que las diferencias entre las naciones desarrolladas y emergentes se refieren a múltiples dimensiones como la economía, la tecnología y la cultura.

A pesar de la existencia de enfoques tales como el de GLOBE o el Mapa Cultural de Meyer, las investigaciones transnacionales, en particular aquellas enfocadas a los sistemas de control de gestión de ventas, han optado casi exclusivamente por el de Hofstede (1983, 1994) o Hofstede y Bond (1988).

Benet-Zepf, Marín y Kuster (2017) alientan la realización de estudios vinculados a ventas multisectoriales, multiculturales y multinacionales, con la finalidad de que los resultados obtenidos en un determinado país puedan transponerse a otros. En este sentido se suman a autores que han sugerido estas mismas líneas de trabajo (Katsikea y Morgan, 2007; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001; Cravens, Piercy y Low, 2006; Küster y Canales, 2011; Flaherty, Pappas y Allison, 2014). Uno de los aspectos valiosos de las investigaciones transnacionales es el hecho de poder comparar a partir de dimensiones comunes distintas realidades en diferentes países. A su vez para que dichas investigaciones puedan ser comparables entre sí debieran abordar el mismo conjunto de constructos el mismo similar en modelos teóricos o una misma estructura tecnológica para poder elaborar cuerpos teóricos. Al decir de Benet (2017) “consideramos que los resultados serían más valiosos si tuviesen un carácter longitudinal, contemplando cómo evolucionan las *salesperson / sales unit performances* a lo largo del tiempo, como resultado de un determinado sistema de control” (p.120). Esto permitirá llevar adelante un seguimiento que dará cuenta del progreso será capaz de identificar las tendencias. La ausencia de bloques regionales con países que podrían sugerir cierta unicidad histórica religiosa política cultural, tal podría ser el caso de América Latina o de Sudamérica, abre una oportunidad de investigación que va en línea con lo expuesto es este artículo. Piercy, Low y Cravens (2011) proponen analizar a países en desarrollo como un mismo bloque sobre el que se puedan plantear las relaciones básicas del modelo, en lugar de hipotetizar sobre sus diferencias.

Los enfoques comparados transnacionales permiten verificar si los resultados obtenidos en países desarrollados se sostienen en otros contextos o si es necesario revisar la validez de aquellas conclusiones. Existe consenso en la comunidad científica que la construcción de una realidad global debe necesariamente incorporar investigaciones que provengan de economías emergentes. Esta integración posibilitará sumar realidades, avanzar en la construcción de un verdadero sentido global de la investigación sobre gestión de ventas, y de este modo construir una visión verdaderamente integral e inclusiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *The Journal of Marketing*, 76-88.
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045-1048.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (1999). Improving the effectiveness of field sales organizations: A European perspective. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 63-72.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Grant, K. (2002). Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective. *International Business Review*, 11(5), 577-609.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. . (2001 a). Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review*, 18(5), 474-508.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001 b). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109-122.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2005). Sales management control research—synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7-26.
- Benet-Zepf A., Marin-Garcia J. and Küster, I. (2017). Salesforce Control Systems as Direct Antecedents of Salesperson and Sales Unit Performance: A Literature Review. *Bus Eco J 8*: 281, doi: 10.4172/2151-6219.1000281.
- Benet-Zepf, A. T. (2017). *Revisión Sistemática de Literatura del Impacto de los Sistemas de Control Directivos sobre el Resultado Individual y Colectivo en la Fuerza de Ventas: Efectos Directos y Mediadores*. Tesis. Universidad Politécnica de Valencia.
- Bullemore, J. (2017). Internacionalidad en Dirección Comercial y Ventas, revisión de las últimas novedades de la literatura científica. *Neumann Business Review*, 3(1), 133-144.
- Bullemore Campbell, J. (2019). *Factores Relevantes en la Gestión de Ventas: Análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor*. Tesis. Universitat de Lleida.
- Campbell, J. B., & Fransi, E. C. (2016). Principales problemas en la gestión y dirección de ventas en Chile: estudio a través del método Delphi. *Revista Academia & Negocios*, 2(2), 1-16.

- Canales, P. (2004). *Rendimiento y control de la fuerza de ventas. Tesis* . Universidad de Valencia.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *The Journal of Marketing*, 89-105.
- Churchill, G., Ford, N., Walker, O., Johnston, M., & Tanner, J. (2000). *Sales Force Management, 6th Ed.* Chicago: Richard Irwin Inc.
- Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. (1992). In search of excellent sales organizations. *European Journal of Marketing*, 26(1), 6-23.
- Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1992). Comparison of field sales management activities in Australian and American sales organizations. *Journal of Global Marketing*, 5(4), 23-46.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *The Journal of Marketing*, 47-59.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Low, G. S. (2006). Globalization of the sales organization. *Organizational Dynamics*, 3(35), 291-303.
- Darmon, R. Y., & Martin, X. C. (2011). A new conceptual framework of sales force control systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 297-310.
- De Miguel Molina, M., & Benet, A. (2012). Los sistemas de control de la fuerza de ventas (the sales force control systems). *Working Papers on Operations Management*, 3(1), 16-27.
- Diamantopoulos, A., y Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British journal of management*, 17(4), 263-282.
- Domingues Da Silva, J., Da Silva Faia, V., & Afonso Vieira, V. (2016). Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(6).
- Fatima, Z. (2016). Salesforce control systems: A review of its consequences across continents. *Compensation & Benefits Review*, 48(3-4), 95-110.
- Fatima, Z. (2017). Impact of Sales Territory Design and Salesforce Performance on Sales Organization Effectiveness: A Review of Studies. *Amity Global Business Review*, 12.
- Fatima, Z., & Azam, M. K. (2017). The Consequences of Behaviour Based and Outcome Based Salesforce Control Systems: A Review Based Article. *FIIIB Business Review*, 6(1), 56-67.
- Fatima, Z. (2017). Sales force control system and sales organization effectiveness: A review based study. *Journal of Management Research*, 17(1), 22-31.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management journal*, 33(2), 259-285.
- Grant, K., & Cravens, D. W. . (1996). Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 361-371.

- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values (Vol. 5)*. sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.
- John, G., & Weitz, B. . (1989). Salesforce compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research*, 1-14.
- Katsikea, E. S., & Skarmeas, D. A. (2003). Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1723-1745.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2007). Managerial, organizational, and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 270-283.
- Krafft, M. (1999). An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing* . Vol. 63, 120-134.
- Küster B., I., López, N. V., Ronda, P. C., & Fernández, A. H. (2013). El control basado en el comportamiento, condicionante del éxito comercial. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, SL Valencia-España.*, 1-14.
- Kuster Boluda, I., & Canales Ronda, P. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. . *Universia Business Review*, (9).
- Luo, Y., Sun, J., & Wang, S. L. (2011). Emerging economy copycats: Capability, environment, and strategy. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 37-56.
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-26.
- Malshe, A., Al-Habib, M., Al-Torkistani, H., & Al-Khatib, J. A. (2013). Challenges to sales force transformation in emerging markets. *Journal of Strategic Marketing*, 21(4), 347-367.
- Manzano, J. A., & Jiménez, E. U. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. Ediciones Paraninfo, SA.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Medina López, C., Alfalla Luque, R., & Marín García, J. A. (2010). Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía.
- Miao, C. F. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242.

- de Oliveira Santini, F., Vieira, V. A., Ladeira, W. J., & Sampaio, C. H. (2019). Behaviour-Based and Outcome-Based Control Systems: A Meta-Analytic Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(2), 149-162.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1995). Behavior-and outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *The Journal of Marketing*, 53-67.
- Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. . (2008). Sales force control systems: A review of measurement practices and proposed scale refinements. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 365-385.
- Panagopoulos, N., Lee, N., Pullins, E., Avlonitis, G., Brassier, P., Guenzi, P., ... y Peterson, R. (2011). Internationalizing sales research: Current status, opportunities, and challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 219-242.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 459-467.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1998). Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations. . *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 79-100.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1999). Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management*, 10(2), 95-111.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1997). Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(1), 45-71.
- Piercy, N. F., Low, G. S., & Cravens, D. W. (2004 a). Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries . *Journal of World Business*, 39(3), 255-267.
- Piercy, N. F., Low, G. S., & Cravens, D. W. (2004 b). Consequences of sales management's behavior-and compensation-based control strategies in developing countries. *Journal of International Marketing*, 12(3), 30-57.
- Piercy, N. F., Low, G. S., & Cravens, D. W. (2011). Country differences concerning sales organization and salesperson antecedents of sales unit effectiveness. *Journal of world business*, 46(1), 104-115.
- Plouffe, C. R., Williams, B. C., & Wachner, T. (2008). Navigating difficult waters: Publishing trends and scholarship in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 79-92.
- Rajagopal. (2007). Sales management in developing countries: a comparison of managerial control perspectives. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8(3), 37-61.

- Rajagopal, & Rajagopal, A. . (2008). Team performance and control process in sales organizations. . *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 70-85.
- Segalla, M., Rouziès, D., Besson, M., & Weitz, B. A. . (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 419-433.
- Sharma, A. (2016). What personal selling and sales management recommendations from developed markets are relevant in emerging markets? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 89-104.
- Singh, R., & Koshy, A. (2010). Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 535-546.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of marketing Research*, 61-69.
- Tansu Barker, A. (2001). Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance. *Marketing intelligence & planning*, 19(1), 21-28.
- 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.
- Walters, Peter, G.P. (2001). Research at the "Margin": challenges for scholars working outside the "AmericanEuropean" Domain. *International Marketing Review*. 18 (5), 468–473.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 85–103.

Anexo I

Principales Contribuciones de los 5 estudios transnacionales en países emergentes

Investigación	Conclusión
Piercy, Low y Cravens (2004-a y 2004-b)	Hay que prestar atención al diseño del territorio y al importante papel que desempeña el control por comportamiento
	Contrariamente a la lógica subyacente hasta el momento, los hallazgos no respaldan que una combinación de altos niveles de control basado en el comportamiento y control basado en las compensaciones tenga un impacto negativo o conflictivo en el desempeño de los vendedores y la efectividad en ventas de las organizaciones
	Los ejecutivos deberán reconocer la interacción positiva entre los enfoques de control de comportamiento y control de compensación y los resultados más altos que conllevan.
	El pago de incentivos no tiene impacto aparente en los resultados del vendedor y no respaldan el uso del pago de incentivos como base principal para lograr resultados de ventas importantes
	El control por compensaciones tiene un impacto importante en la efectividad
	El refuerzo del control de la gestión es esencial para evitar dependencia excesiva de los incentivos comerciales.
	Estudios multinacionales más amplios podrían incorporar explicaciones culturales para las diferencias entre estas relaciones
Cravens, Piercy y Low (2006)	En países muy diferentes en términos de características culturales, económicas y estabilidad política pareciera haber una convergencia sustancial entre países desarrollados y en vías de desarrollo, aunque no completa, en las prácticas y resultados de la gestión de ventas,
	Los efectos positivos del control del comportamiento se pueden reconocer consistentemente en el análisis transnacional
	Es sorprendente la falta de convergencia para la compensación de incentivos
Rajagopal (2007)	El diseño del territorio es el mejor predictor tanto en México como en India
	El control del comportamiento es predictor del desempeño de los vendedores y la efectividad de las unidades de ventas en ambos países
	El pago de incentivos no logra impactar en los resultados de la fuerza comercial
	Los gerentes deberían considerar la revisión de los diseños de planes de incentivos
Piercy, Low y Cravens (2011).	Las diferencias culturales pueden explicar las diferencias en los SCGV de cada país
	Cuando se analizan y clasifican los países de acuerdo a criterios de estabilidad política y desarrollo económico se revela un alto grado de consistencia en las relaciones del SCGV
	El desafío para los ejecutivos que gestionan las operaciones de ventas globales será identificar agrupaciones de países apropiadas para cada iniciativa de gestión
	Las investigaciones futuras deberán considerar dos cuestiones: (1) analizar la incorporación de nuevos constructos y, (2) examinar las relaciones en estudio en una mayor cantidad de países.
	Proponen realizar investigaciones comparativas en América del Norte o del Sur
Además de estos estudios transversales, el uso de un diseño de investigación longitudinal para abordar los cambios en la efectividad de la unidad de ventas y los antecedentes a lo largo del tiempo traerá un valor potencial.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo II

Relación entre las investigaciones publicadas, países participantes, estudios realizados y bases de datos o grupos conformados

Nombre de la Investigación	Autores	Año	Países intervinientes	Estudio o base de datos
Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries	Piercy, Low y Cravens	2004	Grecia, Malasia e India	Grecia, Malasia e India
Consequences of sales management's behavior- and compensation-based control strategies in developing countries	Piercy, Low y Cravens	2004	Grecia, Malasia e India	
Globalization of the sales organization	Rajagopal	2006	Austria, Grecia, Estados del Golfo (Bahrén y Arabia Saudita), India, Israel, Malasia, Nigeria y Reino Unido	Austria, Grecia, Estados del Golfo (Bahrén y Arabia Saudita), India, Israel, Malasia, Nigeria y Reino Unido
Sales management in developing countries: a comparison of managerial control perspectives	Cravens, Piercy y Low	2007	India y México	India y México
Country differences concerning sales organization and salesperson antecedents of sales unit effectiveness	Piercy, Low y Cravens	2011	Malasia, India, Reino Unido, Grecia, Estados del Golfo y Nigeria	Malasia, India, Reino Unido, Grecia, Estados del Golfo y Nigeria
				Agrupamiento de países por nivel de ingresos y estabilidad política

Fuente: Elaboración propia

Anexo III

Hipótesis investigadas ordenadas de acuerdo con la cantidad de veces que se han validado positivamente en los estudios transnacionales con economías emergentes

Hipotesis	Nomenclatura	Investigaciones	Estudios realizados	Relación identificada			
				Positiva y significativa	Positiva y no significativa	Nula	Negativa
Territory design → effectiveness	TERR-->EFF	5	19	13	5		1
Outcome performance → effectiveness	PER-->EFF	4	13	9	4		
Behavior control → outcome performance	BBCS-->PER	1	11	8	3		
Behavior control → territory design	BBCS-->TERR	4	11	7	3		1
Territory design → outcome performance	TERR-->PER	4	11	7	3		1
Behavior control → effectiveness	BBCS-->EFF	4	11	6	3	2	
Territory design → behavior performance	TERR-->BHV	4	11	6	4		1
Behavior control → salesforce success characteristics	BBCS-->SSC	1	6	6			
Behavior control → behavior performance	BBCS-->BHV	3	9	5	3	1	
Compensation control → effectiveness	PAY-->EFF	3	9	5	3		1
Behavior performance → effectiveness	BHV-->EFF	1	8	5	3		
Compensation control → outcome performance	PAY-->PER	3	9	3	2		4
Turnover satisfaction → effectiveness	TURN-->EFF	1	8	3	4		1
Behavior performance → outcome performance	BHV-->PER	1	3	3			
Compensation control → behavior performance	PAY-->BHV	2	9	2	3		4
Ideal profile for its country group → sales unit effectiveness	IPG-->EFF	1	2	2			
Compensation control → territory design	PAY-->TERR	1	3	1			2
TOTAL			153	91	43	3	16

Fuente: Elaboración propia