

Título del proyecto de Tesis: LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL EN SUDAMERICA: UNA PERSPECTIVA TRANSNACIONAL

Subtítulo: Relaciones entre los sistemas de control de la fuerza de ventas, los sistemas de pago e incentivos y el diseño del territorio de venta con el desempeño de la fuerza comercial y la efectividad en ventas de las empresas de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú

Doctorando: Lic. Martín I. Giorgis

Director: Dr. Enrique C. Bianchi

Programa de Doctorado: Doctorado en Ciencias Económicas – Mención Ciencias Empresariales

Institución: Escuela de Graduados de Ciencias Económicas – Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.

RESUMEN

A la luz de la literatura científica publicada es posible deducir que nuestro conocimiento sobre cómo se lleva adelante la gestión de ventas 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 (Bullemore, 2019; Sharma, 2016; Malshe et al., 2013; Panagopoulos et al., 2011) en el más amplio, integrado e inclusivo sentido del término. Benet-Zepft, 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. 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, similares modelos teóricos o una misma estructura tecnológica para poder elaborar cuerpos teóricos. Por otra parte, la gestión de ventas se encuentra en una constante evolución, desde las interacciones dinámicas y multidireccionales orientadas al intercambio de productos y servicios con los clientes hacia la optimización de las relaciones con la finalidad de co-crear valor (Hartmann, Wieland y Vargo, 2018).

Los Sistemas de Control de la Gestión de Ventas 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, Lopez, Ronda y Fernandez, 2013). Estos sistemas han sido investigados profundamente en países y bloques de países desarrollados (Baldauf, Cravens y Piercy, 2005). El presente trabajo doctoral tiene como propósito general examinar las relaciones entre las variables que integran los sistemas de control de la gestión de ventas, el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de las empresas de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú, desde una perspectiva transnacional, a fin de contar con evidencia empírica respecto de la convergencia o divergencia direccional proveniente de países que conforman una bloque regional que podrían sugerir cierta unicidad histórica religiosa política y cultural.

OBJETIVOS

1. Comprender el impacto de la cadena causal que explica la efectividad en ventas de las empresas de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú.
2. Identificar la influencia directa e indirecta de los sistemas de control formales de la fuerza de ventas, tales como el sistema de control basado en el comportamiento, los sistemas de pago e incentivos y el diseño del territorio, en el desempeño de la fuerza

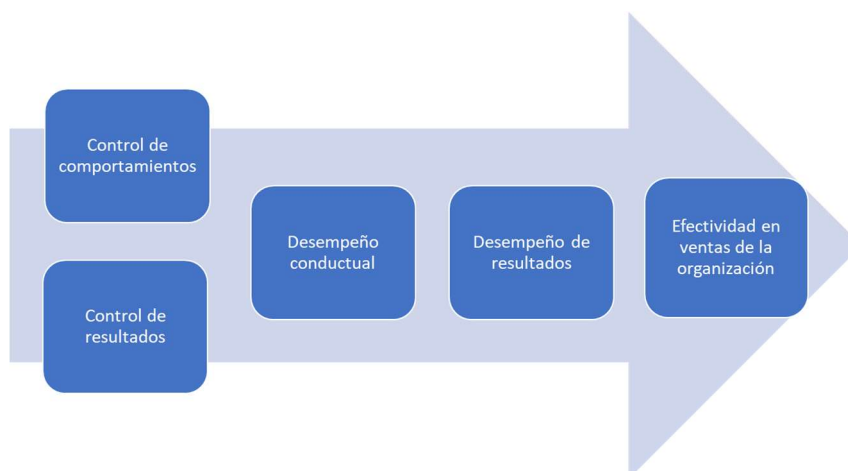
comercial y la efectividad en ventas de las organizaciones de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú

3. Reconocer variaciones de los sistemas de control de la gestión entre los diferentes países analizados, conceptualizadas por el análisis de los atributos sociales, culturales, políticos e individuales planteados por Hofstede (1983, 1984) y Hofstede y Bond (1984, 1988).

REVISIÓN DE LA LITERATURA REALIZADA

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 (Samaraweera y Gelb, 2015; Panagopoulos, Johnson y Mothersbaugh, 2015; Guenzi, Baldauf y Panagopoulos, 2014; Kuster, Lopez, Canales y Fernandez; 2013; Piercy, Low y Cravens, 2011). Particularmente se han estudiado las variables que integran a los sistemas de control formal, 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: Modelo General de Control de la Gestión de Ventas



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) El volumen total de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad y la satisfacción del cliente, en comparación con el principal competidor y los objetivos de la unidad de ventas, son las medidas más populares de la eficacia de la organización de ventas. Otros investigadores también han utilizado otras medidas como la evaluación de costes, la contribución a los beneficios, los ingresos residuales y el rendimiento de los activos (Piercy, Low y Cravens, 2011; Fatima, 2017). 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, Lopez, Ronda y Fernandez, 2011). La lógica subyacente indica que ésta se encuentra en gran parte determinada por las habilidades y esfuerzos de la fuerza comercial, 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 (Fatima, 2017).

Desempeño de la fuerza de ventas: la literatura ha integrado en este concepto al rendimiento del resultado que puede ser atribuible al comportamiento de la fuerza comercial (Bennet, 2017). 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, Babakus et al., 1996; Piercy et al., 2009). 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 (Küster, Lopez, Canales y Fernandez, 2013). 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. (Echchakoui, 2013). 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 (Piercy, Cravens y Lane, 2009; Piercy, Low y Cravens, 2011; Guenzi, Baldauf y Panagopoulos, 2014; Panagopoulos, Johnson y Mothersbaugh, 2015; Fatima, 2017). Investigaciones precedentes 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, 2009).

Estrategias o sistemas de control de la fuerza de ventas: Un sistema de control de la fuerza de ventas (SCFV) tiene como propósito indicarles cuál debería ser su desempeño y cómo mejorarlo (Crosno y Brown, 2015; Anderson y Oliver, 1987). 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 (Echchakoui. 2013; Panagopuulos y Avlonitis, 2008). 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. Estos sistemas se suelen expresar en la proporción de remuneración variable con relación la remuneración total destinada a la fuerza de ventas. A su vez, pueden describirse como la dimensión de recompensa o reconocimiento en un proceso de control lo que finalmente también tendrá un impacto sobre la motivación, el rendimiento de los vendedores y el desempeño de la organización (Miao, 2014; Fatima, 2016). Existe evidencia que demuestra que ambos controles funcionan como complementos entre sí. Esto significa que una estrategia de control aumenta la efectividad de otras (Zang, et al, 2020; Sihag y Rijdsdijk, 2018; Samaraweera y Gelb, 2015). En países en desarrollo se verifican importantes efectos interactivos de las dos formas de control. En particular, los porcentajes sustanciales de pago de incentivos parecen funcionar con el control del comportamiento para aumentar el rendimiento de los resultados (Piercy, Low y Cravens, 2004 a y b).

Diseño del territorio de ventas: El diseño del territorio de ventas se ocupa de las decisiones de los gerentes de unidades de ventas al asignar clientes y prospectos, productos, áreas geográficas y otras responsabilidades laborales a cada vendedor asignado a la unidad de ventas (Piercy, Low y Cravens, 2011; Babakus et al., 1996). 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. Se ha sugerido que un mejor diseño del territorio comercial 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 (Rajagopal y Rajagopal, 2008; Panagopoulos y Avlonitis, 2008; Fatima, 2017; Benet-Zeft, 2017).

DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA

Gran parte de los primeros estudios sobre los sistemas de control de gestión de ventas fueron desarrollados en economías industrializadas de Norteamérica, Europa y Oceanía (Baldauf y Lee, 2011). Fueron Piercy, Low y Cravens (2004b) quienes instaron a ampliar la relevancia de estas relaciones en aquellos países con economías en vías de desarrollo. Incluso también sugirieron prestar particular atención al efecto de los sistemas de pago e incentivos en economías emergentes, dado la escasa atención recibida hasta ese momento. Varios autores optaron por incluir en sus investigaciones a países en vías de desarrollo (Piercy, Low y Cravens, 2011; Rajagopal, 2007; Cravens, Pierce y Low, 2006) pero no ha sido posible encontrar hasta la fecha análisis que aborden las relaciones entre estas variables en Sudamérica, incluso cuando los países que lo integran podrían considerarse en su mayoría, sino en su totalidad, como países en vías de desarrollo o con economías emergentes y que a pesar de la creciente globalización todavía existen importantes diferencias culturales entre países desarrollados y emergentes (Bullemore, 2017). Por otra parte, tal como lo afirman Baldauf, Cravens y Piercy (2001a) los gerentes locales son portadores de la necesidad de cuestionar la validez de muchas de las "recetas" que provienen principalmente de la literatura de investigación de Estados Unidos y este análisis contribuirá a generar una perspectiva sudamericana de las relaciones entre estas variables para los países analizados.

Numerosos estudios han revelado la existencia de ciertas relaciones que vinculan las variables que integran los sistemas de control de la gestión de ventas, el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de las empresas. Estos estudios se han realizado en una variedad de países alrededor del mundo: representan treinta investigaciones de dieciséis países diferentes de cinco continentes. Nueve de ellas examinaron realidades transnacionales en doce países y sólo tres con especial foco en economías emergentes. Significativamente, ninguna se ha ocupado de analizar estas relaciones en países de Sudamérica.

Panagopoulos, Lee, Pullins, Avlonitis, Brassier, Guenzi, P., ... y Peterson (2011) al referirse a las oportunidades de investigación en la internacionalización de la gestión de ventas, alentaron explícitamente a expandir las fronteras más allá de Estados Unidos y países de Occidente y “centrar su atención en los países emergentes o menos desarrollados, al menos en la misma medida. Para mantener la academia de ventas en línea con los avances recientes en la actividad

corporativa global, creemos que es el momento adecuado para expandir la investigación en países como Rusia, América Latina (por ejemplo, Argentina, Brasil, Chile)” (Panagopoulos et al., 2011; pág. 226) y otros de África, Medio Oriente, Oriente y Europa Central y Oriental. Será relevante tanto para comprender 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).

Precisamente la presente investigación se enmarca en el análisis de los sistemas de control formal de la gestión de ventas y su relación con el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de las empresas en países que no figuran entre aquellos que han sido investigados hasta el presente. Esto implicará identificar el impacto de los sistemas de control basados en el comportamiento de la fuerza de ventas, de los basados en los resultados o los sistemas de pago e incentivos y el diseño del territorio de ventas utilizados por los gerentes de ventas de las empresas de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú en su conjunto y su impacto sobre el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de dichas organizaciones. Adicionalmente, se pretenderá obtener conclusiones desde una perspectiva transnacional con base en diferencias transculturales.

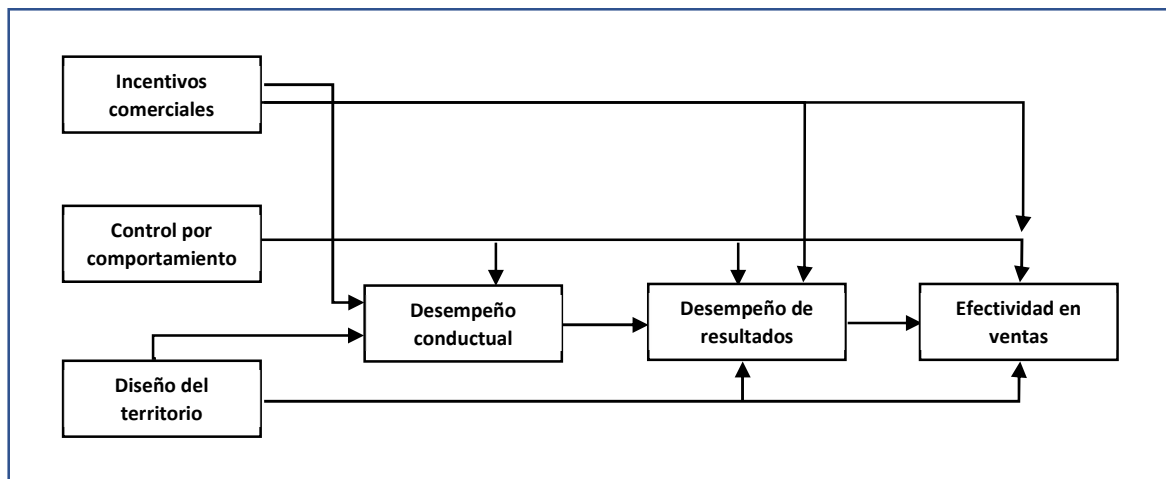
Las siguientes preguntas, delimitan las dimensiones de estudio y el alcance del proyecto, y quedarían respondidas por la presente investigación:

1. ¿Cuál es el grado de relación entre el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de la organización?
2. ¿De qué manera se relacionan los comportamientos de los vendedores con los resultados de la fuerza comercial?
3. ¿De qué manera influye el sistema de control basado en comportamientos sobre el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de la organización?
4. ¿Cuál es el grado de relación entre el sistema de pago e incentivos, el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de la organización?
5. ¿Cuál es la relación entre diseño del territorio de ventas, el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas de la organización?
6. ¿Qué variaciones existen entre los sistemas de control de la gestión de ventas utilizados por las empresas en relación a las diferencias culturales entre los países analizados?
7. ¿Cuál es el papel moderador de la posición gerencial (gerentes con vendedores a cargo de manera directa o indirecta) sobre los sistemas de control de la gestión de ventas?

Lo anterior podría sintetizarse en una pregunta de valor para las empresas del universo de esta investigación: **¿Cuáles son las relaciones existentes entre los sistemas de control de la gestión de ventas, el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad en ventas en las empresas de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú?** O bien:

¿Cuál es la efectividad de la gestión de ventas en las empresas Sudamericanas?

Gráfico 2: Modelo Hipotético Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Definimos como el universo de estudio para el presente proyecto a las empresas de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú. Tal como se ha realizado en las investigaciones transnacionales similares a ésta se elegirán ciudades, provincias, conglomerados o regiones que aporten un número significativo de empresas de cada país. La unidad estadística serán las áreas comerciales (o unidades de venta) de cada una de las empresas, que posean fuerza de ventas y que reporten a un responsable de campo, supervisor, coordinador, jefe o gerente de ventas.

Las escalas procederán de aquellas que han sido ampliamente utilizadas en la literatura de investigación sobre control de la gestión de ventas, la evaluación del desempeño y la efectividad en ventas de la organización. Prestaremos particular atención a los estudios transnacionales más recientes. Dado que las escalas han sido validadas en estos estudios, la preprueba se limitará a verificar la comprensión y la especificidad de las preguntas, lo que llevará a algunos ajustes menores por medio de la consulta a expertos. La barrera idiomática no debería ser un obstáculo en la presente investigación.

Se diseñará un cuestionario (79.5% de las investigaciones analizadas han elegido realizar encuestas como medio de recolección de datos) en formularios autoadministrados subidos plataformas electrónicas reconocidas y que será adaptado a partir de otros ya desarrollados en investigaciones anteriores similares.

Se ha previsto llevar adelante un muestreo por cuota de países y cantidad de empresas, no probabilístico por conveniencia o de juicio, consistente con lo que reviste en la literatura de investigaciones vinculadas con el estudio de la efectividad en ventas de la organización, en particular aquellas transnacionales analizadas como antecedentes. El marco de la muestra estará dado por listas de directorio y bases de datos de empresas de diferentes sectores, cámaras o asociaciones, (Avlonitis y Panagopoulos, 2010), rankings de empresas de acuerdo a volúmenes de facturación (Küster y Canales Ronda, 2006) y contactos profesionales y académicos de las ciudades elegidas, colegas profesores o alumnos participantes en programas de educación ejecutiva o posgrado en escuelas de negocios de universidades locales o recomendaciones de los encuestados (Pierce, Low y Cravens, 2011). Estos mismos antecedentes nos permiten estimar una tasa de respuesta entre el 12% y 15% en promedio y una duración aproximada de 4 a 6 meses (Campbell y Fransi, 2016; Canales Ronda, 2005, Rajagopal, 2007 y Piercy, Low y Cravens, 2011). Como método específico para contrastar la validez del modelo de medida se utilizará Modelos de Ecuaciones Estructurales para validar el instrumento de medida y para validar el modelo estructural (Anderson y Gerbing, 1988), en particular para aquellas situaciones que no suponen una distribución normal de datos.

HALLAZGOS

Como resultado principal se espera identificar el impacto del sistema de control de la gestión de ventas utilizados por las empresas de Sudamérica en el desempeño de la fuerza comercial y la efectividad en ventas de la organización. En segundo lugar, elucidar la influencia de las relaciones entre el sistema de control basado en el comportamiento, el sistema de incentivos comerciales y el diseño del territorio de ventas sobre el rendimiento de la fuerza comercial y la efectividad en ventas de las empresas de Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú, atentos a los antecedentes existentes en países en vías de desarrollo. Por final, se pretende reconocer las variaciones *cross* culturales en los sistemas de control de la gestión de ventas los diferentes países analizados, conceptualizadas por el análisis de los atributos sociales, culturales, políticos e individuales planteados por Hofstede (1983, 1984) y Hofstede y Bond (1984, 1988), como así también analizar las diferencias en términos del grado de aplicación del control del comportamiento y sus efectos (Canales Ronda y Kuster Boluda, 2008) que realizan los jefes de

campo y los gerente de ventas aplican sobre sus vendedores, dada la diferente cercanía en la evaluación del comportamiento del vendedor.

Durante febrero llevé adelante una estancia doctoral en la Universidad de Valencia (España) donde pude avanzar en el análisis y procesamiento de los datos (en un número significativo) a través del Modelado de Ecuaciones Estructurales – SEM (a cargo del Dr, Joaquín Aldás Manzano). La técnica SEM fue desarrollada completamente a través del software de código abierto R, herramienta que ofrece una gran oportunidad para las universidades y los estudiantes de los países de nuestra región. En función de esta estancia pude obtener las primeras aproximaciones a las conclusiones de la investigación, contrastando las relaciones estructurales entre las variables latentes propuestas. El relevamiento de datos se encuentra avanzado en un 90%.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esperamos que estos resultados contribuyan a extender una temática de estudio sobre la que no se ha podido identificar literatura de investigación con alcance regional y de este modo completar una visión global que permita sumar perspectivas para nuevos y fructíferos análisis transnacionales e, incluso, interregionales. Si bien este tópico ha sido ampliamente analizado en otros contextos existen algunos puntos que impulsan a investigar en Sudamérica, la expresión de estos sistemas de control de la gestión de ventas. Baldauf y Lee (2011) entienden para poder considerar de una manera amplia a la gestión de ventas internacional se hace necesario incorporar estudios que investiguen realidades en países específicos. La diversidad de realidades es un tema de actualidad vigente. La Conferencia Anual del Global Sales Science Institute (Montpellier, 2020) propone a las comparaciones transculturales como un tema central en la agenda de gestión de ventas. Pullins y Bullemore (2019) han citado en el Panel Selling and Sales Academy in Latin América del Global Sales Science Institute (Panamá, 2019) que el desarrollo económico y los valores culturales permiten considerar a los países de Latinoamérica como un bloque con características únicas. A su vez parecen mostrar una convergencia direccional entre algunos países de la región y una divergencia significativa entre éstos y Estados Unidos. Citan a Hohenberg y Homburg (2016) al referir que la eficacia de la fuerza de ventas depende en gran medida de la cultura nacional y las diferencias culturales pueden moldear el proceso de venta en sí mismo e incluso acentuar o atenuar diferencias (Rapp et al., 2020).

Por otra parte, el hecho de abordar a una línea de investigación que ha sido estudiada con anterioridad no invalida nuevos esfuerzos por darle continuidad. Implica interpelarse respecto de qué manera los cambios han afectado a los contextos de ventas y nos obliga a repensar las suposiciones estructurales (ej. acceso a nuevas tecnologías que pueden facilitar los procesos de control) y metodológicas (ej. nuevos tamaños muestrales que permitan la aplicación de otras técnicas estadísticas) sobre las que se han llevado adelante las validaciones de determinados modelos de desempeño en ventas. Al decir de Rapp et al. (2020) el cambio en las organizaciones, en las personas y en las prácticas comerciales reafirma la naturaleza temporal finita de las preguntas de investigación en ventas e invitan a preguntarse “¿Qué factores resisten el paso del tiempo? ¿Qué nuevos factores deben considerarse a medida que los investigadores continúan avanzando en el campo y persiguen preguntas significativas?” (Rapp et al., 2020; pag. 4).

Finalmente, en adición a lo expuesto se espera estudiar y comprender un factor específico que no ha sido analizado en investigaciones precedentes que supone una contribución teórica novedosa, tal como es el efecto moderador de la posición del gerente de venta en relación al equipo comercial y el vínculo que éste tiene con las decisiones vinculadas al sistema de control. Siendo la gestión de ventas un componente esencial de la estrategia de marketing y con un rol preponderante en la materialización de los ingresos de las organizaciones, resulta profundamente llamativo que aún no hayamos podido tomar contacto con investigaciones de relevancia y rigor científico que hayan estudiado la efectividad de los sistemas de control de la gestión de ventas en Sudamérica con un enfoque transnacional, más aún cuando esta temática ha formado parte de manera ininterrumpida de las agendas de investigación del siglo XXI.

La presente investigación se encuentra identificada de un modo muy cercano con la intención de Avlonitis y Panagopoulos (2010) de ofrecer una respuesta académica que satisfaga una real necesidad del mundo de los negocios de esta región, en tanto pretende analizar desde una perspectiva transnacional, las relaciones entre las prácticas de gestión de ventas imperantes, el diseño del tipo de estructura organizacional de ventas y su impacto en la efectividad en ventas de las empresa en países con economías emergentes de América del Sur.

El proyecto ha sido y aprobado por la Comisión Asesora de Tesis designada por la Escuela de Graduados y ha avanzado acorde al cronograma previsto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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., & 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.
- Baldauf, A., y Lee, N. (2011). International selling and sales management: Sales force research beyond geographic boundaries. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 211-217.
- 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.
- Churchill, G., Ford, N., Walker, O., Johnston, M., & Tanner, J. (2000). *Sales Force Management*, 6th Ed. Chicago: Richard Irwin Inc.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Low, G. S. (2006). Globalization of the sales organization. *Organizational Dynamics*, 3(35), 291-303.
- Crosno, J. L., & Brown, J. R. (2015). A meta-analytic review of the effects of organizational control in marketing exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 297-314.
- 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.

- 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).
- Echchakoui, S. (2013). Sales force control system: Review and perspectives. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 28(4), 68-96.
- 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. *FIIB 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.
- Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 786-800.
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.
- 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.
- 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.
- Kim, C., & Takashima, K. (2014). The impact of outcome-based control for retail buyers on organizational performance. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 22(2), 76-83.
- 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.
- Boluda, I. K., & Ronda, P. C. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. *Universia Business Review*, 1(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.
- 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.

- 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.
- Panagopoulos, N. G., Johnson, C. M., & Mothersbaugh, D. L. (2015). Does choice of sales control conceptualization matter? An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 221-246.
- 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. (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., 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.
- Pullins, E. & Bullemore, J. (2019) Special Session: Panel Proposal - Selling and the Sales Academy in Latin America. Global Sales Science Institute Conference. Panamá.
- Rajagopal. (2007). Sales management in developing countries: a comparison of managerial control perspectives. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8(3), 37-61.
- Rapp, A., Gabler, C., & Ogilvie, J. (2020). A holistic perspective of sales research: areas of consideration to develop more comprehensive conceptual and empirical frameworks. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-7.Samaraweera y Gelb 2015
- 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.
- Samaraweera, M., & Gelb, B. D. (2015). Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 23-32.
- 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.
- Sihag, V., Rijdsdijk, S. A., & van den Ende, J. C. M. (2018). Managing outsourced new product development: the role of organizational controls, knowledge integration mechanisms, and supplier flexibility. In 27th IPSESA Conference 2018.
- 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.
- Zang, Z., Liu, D., Zheng, Y., & Chen, C. (2020). How do the combinations of sales control systems influence sales performance? The mediating roles of distinct customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 84, 287-297.