

# Estrategias para el Posicionamiento: una Revisión del Rol de los Equipos Comerciales

## Positioning Strategies: A Review of the Role of Commercial Teams

**Javier Prieto-Flórez**

Universidad de Cartagena - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6885-2790>

[javierprietoflorez@gmail.com](mailto:javierprietoflorez@gmail.com)

**Fecha de recepción:** 12/02/2022

**Fecha de evaluación:** 26/02/2022

**Fecha de aceptación:** 08/04/2022

**Cómo citar:** Prieto-Flórez, J. (2022). *Estrategias para el Posicionamiento: una Revisión del Rol de los Equipos Comerciales*. *Revista Científica Anfibios*, 5(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.102>



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### Resumen

El panorama competitivo actual en las organizaciones, caracterizado por presentar consumidores altamente exigentes respecto a productos y servicios que atiendan sus necesidades, ha generado retos y desafíos cada vez más cambiantes y dinámicos, llevando a las organizaciones a fortalecer sus equipos comerciales, adaptándose a estas nuevas exigencias, sin embargo, en muchos casos estas organizaciones no tienen un panorama amplio respecto a cuales son las estrategias que les permitan atender oportunamente las cambiantes necesidades de sus consumidores. Es por lo anterior que se propone una revisión sistemática de la literatura que permita dilucidar algunas estrategias que incidan en el posicionamiento de las organizaciones. En ese orden de ideas, la presente propuesta analiza 33 artículos científicos publicados desde el año 2016 hasta marzo de 2022 que tienen como temática central estrategias para equipos comerciales de las organizaciones y su relación con el desempeño organizacional. Los hallazgos clave sugieren que tener un cuerpo de teoría y práctica respaldado por evidencia empírica puede ayudar a las organizaciones a enfrentar las limitaciones y los desafíos actuales, aumentando así el posicionamiento en el mercado. Los hallazgos proponen un valor agregado para ser incorporados a las estrategias sugiriendo futuras líneas de investigación, abordando análisis empíricos.

### Palabras clave

Equipos de ventas; desempeño de ventas; marketing; liderazgo

### Abstract

The current competitive landscape in organizations, characterized by highly demanding consumers with respect to products and services that meet their needs, has generated challenges and challenges increasingly changing and dynamic, leading organizations to strengthen their commercial teams, adapting to these new demands, however, in many cases these organizations do not have a broad overview of the strategies that allow them to meet the changing needs of their consumers in a timely manner. It is for this reason that a systematic review of the literature is proposed to elucidate some strategies that influence the positioning of organizations. In that order of ideas, the present proposal analyzes 33 scientific articles published from 2016 to March 2022 that have as their central theme strategies for commercial teams in organizations and their relationship with organizational performance. Key findings suggest that having a body of theory and practice backed by empirical evidence can help organizations address current constraints and challenges, thereby increasing market positioning. The findings propose an added value to be incorporated into strategies suggesting future lines of research, addressing empirical analysis.

## Keywords

Sales teams; sales performance; marketing; leadership

## Introducción

El entorno competitivo actual tiene como principales elementos los asociados con niveles de ventas cada vez más ajustados, consumidores más informados y con mayores exigencias a los avances en tecnología de la información (Bachrach et al., 2017), por lo cual las organizaciones y sus equipos de ventas se han sentido obligados a buscar estrategias que les permitan sobrevivir en esta situación, impulsar mayores ingresos y generar mayores ganancias (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018). En este contexto, la literatura sobre estrategia y marketing ha desarrollado un marco teórico y empírico que examina formulaciones estratégicas asociadas con los equipos de ventas individuales y grupales sumado a su impacto en el desempeño, y a partir de estos hallazgos se han podido plantear investigaciones con un alto nivel de evidencia científica, las cuales pueden brindar estrategias para incrementar las ventas de la organización (Srivastava & Luthia, 2017)

Ante esta situación, es necesario sintetizar sistemáticamente los resultados de estos estudios que traduzcan a los equipos de negocios las estrategias y sus resultados en desempeño organizacional, con la finalidad de que los académicos, gerentes de ventas y profesionales puedan acceder a esta información y generar mejores resultados para los intereses de la empresa y además revelar el camino de investigación que estos estudios científicos deben seguir en el futuro.

De esta forma, este estudio proporciona una revisión sistemática de artículos científicos indexados en Scopus y la plataforma Web of Science (WOS), publicados entre 2016 y 2022; con los objetivos de atender los vacíos académicos antes mencionados; coadyuvar en el desarrollo de estrategias que mejor se adaptan a los equipos de negocios; y analizar el impacto en el desempeño del equipo y de la organización.

Para estos el cumplimiento de estos objetivos, se establece unos referentes teóricos que examinan los resultados más relevantes de los estudios analizados, seguida de la metodología. Posteriormente se presentan los resultados de la revisión y con base en estas discusiones y conclusiones, se anuncia la dirección para futuras investigaciones.

## Referentes teóricos

Dadas las referencias teóricas multidisciplinarias, diversas y extensas contenidas en la literatura que vinculan a los equipos de ventas y su desempeño, se plantea unos referentes teóricos para resumir esta diversidad en categorías temáticas como se describe a continuación.

### Elementos característicos a nivel individual y grupal

Bohanec et al., (2017) expresan que los cambios en los métodos del marketing y las ventas de productos y servicios han obligado a los equipos de ventas a centrarse más en el cliente además del incremento de la competencia en el mercado, por ello, el departamento comercial de la organización debe ser más flexible y adaptar sus estrategias para responder a estos cambios de clientes. (Srivastava & Luthia, 2017).

Del conjunto de elementos a los que con mayor velocidad deben responder los equipos comerciales en las organizaciones obedece al aumento de la demanda y los clientes (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018), dado que se deben tomar decisiones sobre la priorización de clientes u ofertas de servicios porque deben tener la capacidad suficiente para anticipar cambios en los ingresos y demanda principalmente debido a limitaciones de recursos con la intención de asignar estos recursos limitados para abordar estos cambios, lo cual está muy relacionado con las características individuales y grupales de estos equipos. Así, Mahajan et al., (2020) propone que la articulación de la estrategia desde lo individual y grupal es una herramienta importante para abordar tales dinámicas de clientes, ya que desarrollan un modelo conceptual para explicar cómo la estrategia de la fuerza de ventas puede maximizar los resultados mediante la implementación de factores organizacionales basados en el aprendizaje, incluido el intercambio de conocimientos tácitos de los equipos de ventas así como la capacidad para experimentar con la venta basada en el valor, un entorno de ventas positivo para mejorar el flujo de ingresos de la organización.

Tomando en cuenta los hallazgos anteriormente mencionados, de acuerdo con las últimas investigaciones en la temática, la clave para aumentar

las ventas radica en la orientación del equipo hacia individual y grupal que han demostrado con rigor científico su influencia en el desempeño de las ventas.

### Resultados del equipo de ventas

Además de caracterizar a los equipos responsables en la organización en lo individual y grupal, los temas de desempeño de ventas han sido abordados desde diferentes perspectivas. Shahzad et al., (2019) Explora el impacto del género en el liderazgo y el desempeño de ventas y presenta un estudio de caso que brinda información sobre los desafíos que enfrentan las mujeres en la industria, como conseguir mejores trabajos y dificultades con los clientes. Por su parte, Salas-Navarro et al., (2019) proponen un modelo de cadena logística relacionado con el rendimiento de las ventas, el beneficio del fabricante, el beneficio del minorista, el modo de cooperación y el sistema de recepción de mercancías.

Qazi et al., (2019) señalan que además de tener un buen equipo de ventas, una estrategia de marketing puede estar asociada a la ubicación física de la organización, que debe estar bien situada y cerca de los clientes para mantener un contacto cercano con los clientes.

Por último, Exprúa et al., (2016) señalan una relación significativa entre los resultados de la ventas a través de la marca y como estos factores influencia el desempeño organizacional, mientras que Zin et al., (2018) examinan el desempeño del equipo de ventas en empresas de diferentes tamaños y segmentos de mercado, identificando similitudes en las posiciones del equipo de ventas y cualquier interrupción causada por el uso de asignaciones de costos fijos en el análisis de desempeño.

Por lo tanto, además de las características del equipo de ventas y los resultados también se vio necesario estudiar sus aspectos externos, como la cadena logística antes mencionada, el género de los gerentes regionales, la comparación con las marcas y otras organizaciones.

### Estrategias de marketing y desempeño comercial

En los últimos años, los investigadores de marketing y la estrategia han prestado más atención a los equipos de ventas fijándose en aspectos como los estilos cognitivos, los procesos de trabajo en

equipo y la eficacia de las actividades de ventas pueden influir en el rendimiento (Faeni, 2016); la inteligencia competitiva (Bachrach et al., 2017); la identificación estrategia de clientes en el desempeño de las ventas, prestigio de la organización y apoyo gerencial (Vieira et al., 2019), la capacidad de atracción de ventas y satisfacción del cliente (Wang et al., 2018); y los vínculos con los clientes y valor agregado (Chumpitaz & Papparoidamis, 2020).

### Liderazgo y equipo de Ventas

Finalmente, también se explora en la literatura sobre el tema el liderazgo y sus tipos y se mencionan los siguientes temas; Liderazgo transformacional, sistemas de memoria transaccional (Bachrach & Mullins, 2019); Liderazgo y resultados del equipo (Lin et al., 2019); elementos de motivación intrínsecos y extrínsecos de los equipos comerciales y la incidencia de esos factores en el resultado de los miembros del equipo (Santos Ferreira, 2017); discrepancias del intercambio líder-miembro, el liderazgo compartido y la eficacia del equipo (L. Wang et al., 2017); y motivación y experiencia en el desempeño (van der Borgh et al., 2019).

Brevemente, se realizó una revisión teórica de los equipos de ventas y el desempeño de las ventas, donde se discutieron las principales estructuras, variables y hallazgos más interesantes, y se creó un panorama temático para apoyar la revisión sistemática.

### Metodología

Este estudio se realizó mediante una revisión de la literatura que combinó estudios cualitativos, integradores, observacionales, retrospectivos y secundarios sobre el mismo tema. (Beltrán, 2005). Las bases de datos de publicaciones científicas de las que se extrajeron los artículos revisados en este artículo fueron identificadas de Scopus y Web Of Science (WOS), ya que estos son considerados por el autor como los más adecuados para investigaciones relacionadas con organizaciones y corporaciones. Estos artículos fueron incluidos en la fuente canónica de este estudio. Para los años indexados, que van de 2016 a 2022, los equipos de ventas y gestión empresarial y las categorías de análisis relacionadas se centran en el rendimiento. Por otro lado, los criterios de exclusión fueron: publicaciones no indexadas en la plataforma y años mencionados, no relevantes al tema, y documentos no relacionados con el artículo.

Las búsquedas claves “Sales Team” AND “Perfomance”, que corresponde a equipos de venta y desempeño respectivamente, arrojando resultados que incluyan estas expresiones en el título, palabras claves o resumen, los cuales arrojaron 110 registros que, con el filtro del año de indexación, tipo de publicación y temáticas no vinculadas, quedaron 17 registros. Por su parte en WOS también se buscó “Sales Team” AND “Perfomance” clasificando dicha búsqueda por tema, arrojando 44 registros que con el filtro de ser publicados entre los años del estudio, e incluyendo solamente artículos vinculados con la temática en estudio quedaron 16 registros.

La búsqueda de artículos con la finalidad de analizarlos en la presente revisión sistemática concluyo el 30 de julio de 2020, con los mencionados filtros y criterios de inclusión y exclusión anteriormente mencionados, una vez se realizó la depuración se procedió a categorizar para crear posteriormente una base de datos desarrollando los resultados y las conclusiones.

### Resultados

Siguiendo los criterios metodológicos se examinar 33 artículos científicos, de los cuales la mayoría

con un 96,7% fueron publicados en idioma inglés y 3,3% en español. En cuanto a la repartición por plataformas el 51,51% pertenece a Scopus y el 48,49% están indexadas en WOS, cabe aclarar que algunos artículos se encuentran indexados en ambas plataformas y en ese caso dicho artículo se clasifico como indexado a WOS debido a que esta tiene mayor rigor científico. El 18,8% de los artículos fueron publicados en 2016, el 24,24% en el año 2017, para 2018 fueron indexados el 12,12% que corresponde al año más bajo de publicación para esta temática seguido del más alto con el 30,30% publicados en 2019 y finalmente en 2022 se publicaron el 15,15% restante.

Tomando como referencia que las plataformas científicas de Scopus y WOS presentan un rigor científico en sus publicaciones, prueba de ello se observa que la mayoría de estudios analizados son de carácter Empírico-Analítico mientras que la segunda posición son investigaciones de tipo cuantitativas. Por su parte, tanto las ecuaciones estructurales como las regresiones múltiples ocupan los lugares más importantes en los diseños de investigación del Estudio, resaltando nuevamente la naturaleza científica de las plataformas mencionadas, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Tipo de estudio y diseño de investigación

Variable de Análisis	Clasificación	Porcentaje
<b>Tipo de Estudio</b>	Empírico - Analítico	63,64
	Cuantitativo	18,18
	Cualitativo	12,12
	Mixto	6,06
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>
<b>Variable de Análisis</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Diseño de Investigación del Estudio</b>	Ecuaciones Estructurales	21,21
	Regresión Múltiple	21,21
	Análisis Factorial Confirmatorio	15,15
	Estudio De Caso	12,12
	Regresión Lineal Jerárquica	9,09
	Sistema De Ecuaciones	6,06
	Clasificaciones Ponderadas	3,03
	Correlacional	3,03
	Diseño De Acción (ADR)	3,03
	Matriz BCG	3,03
	Revisión Sistemática	3,03
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Si bien las temáticas de los estudios analizados fueron muy diversas, estas se agruparon por temas generales que permitieran establecer cuáles son los principales tópicos de estos estudios publicados entre 2016 y 2022, como se observa en la tabla 3. Es así

como las características del vendedor, tanto a nivel individual como grupal y su relación con el desempeño de ventas fue el argumento más investigado de los estudios analizados, entre los cuales destacan; El comportamiento del vendedor, desde una perspectiva

de competencia, en el contexto bancario y financiero (Srivastava & Luthia, 2017); Aprendizaje de la orientación por objetivos del vendedor y el rendimiento en ventas (Chen & Peng, 2016); Capital social de equipo de ventas que apoyan las conductas de aprendizaje auto correctivas y centradas en el cliente, necesarias para el rendimiento de ventas (Bachrach et al., 2017); Estilo de Ventas y Desempeño (Dalecki, 2016); Comportamiento del equipo de ventas tanto individual como grupal y rendimiento de ventas; Capacidad de Innovación de los vendedores y rendimiento de ventas (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018); E incentivos monetarios, desempeño y ganancias de la organización en el equipo de ventas (Friebel et al., 2017), por mencionar las más importantes.

Seguidamente, las temáticas vinculadas con liderazgo al interior de los equipos de venta trataron tópicos como; liderazgo transformacional, sistemas de memoria transaccional y desempeño de ventas (Bachrach & Mullins, 2019); Liderazgo y rendimiento del equipo de ventas (Lin et al., 2019); y factores de motivación intrínsecos y extrínsecos de los equipos de ventas y la influencia de esos factores en el rendimiento de los miembros del equipo (Santos Ferreira, 2017) entre otros.

Centrados propiamente en la temática de desempeño de ventas se encuentran trabajos como; Ganancias

del fabricante, ganancia del minorista, modelo de colaboración y sistema de entrada (Salas-Navarro et al., 2019); Desempeño de ventas y Genero (Shahzad et al., 2019); Rendimiento de los equipos de ventas (Zin et al., 2018); y Ubicación del almacén y ventas (Qazi et al., 2019).

Desde el punto de vista del marketing y desempeño del equipo de ventas se trataron temáticas como; Equipos de venta e Inteligencia de Mercado (Hall et al., 2017); Identificación interpersonal en el desempeño de las ventas, prestigio de la organización y apoyo gerencial (Vieira et al., 2019); Capacidad de atracción de ventas y satisfacción del cliente (C. Wang et al., 2018); Relaciones del equipo venta con los clientes y valor agregado (Ortiz-Delgado et al., 2016), entre otros.

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

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

Variable de Análisis	Clasificación	Porcentaje
<b>Temática</b>	Características del vendedor	51,52
	Liderazgo	18,18
	Desempeño de Ventas	15,15
	Marketing y ventas	15,15
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>
<b>Herramienta de recolección de datos</b>	Encuesta	69,70
	Entrevistas	12,12
	Base de datos	6,06
	Ejemplo numérico	6,06
	Encuesta y entrevista	6,06
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	
<b>Tamaño de la Muestra</b>	1 - 100	39,39
	101-200	15,15
	201-300	24,24
	301-400	15,15
	401-500	3,03
	500 o mas	3,03
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se plantean algunas discusiones respecto

a la temática en estudio. En primera instancia, durante el periodo de estudio analizado fueron escasas las revisiones sistemáticas y analíticas que vin-

culen los equipos de ventas y el desempeño (Wang et al., 2018), y si bien es cierto que el presente trabajo contribuye a suplir ese vacío académico, se propone como discusión el desarrollo de un meta-análisis que considere los resultados empíricos y analíticos y de esta manera, con método de rigor científico, se pueda establecer con profundidad los resultados y futuras investigaciones, hallados hasta el momento en la temática en estudio.

En segunda instancia, la temática vinculada con las características de los equipos de ventas en las organizaciones ha sido ampliamente estudiada, profundizada y apoyada en evidencia empírica, de tal manera que se insta a que las organizaciones que tengan la capacidad de innovar en los procesos al interior de los equipos de ventas se apropien de estos resultados para afrontar los retos y desafíos en términos de ventas, haciendo especial énfasis en el liderazgo y el desempeño del equipo (Lin et al., 2019) y la capacidad de innovación de los vendedores (Ferdinand & Wahyuning-sih, 2018).

En tercera instancia y de acuerdo con los resultados obtenidos, la temática que vincula

al marketing, los equipos de ventas y el desempeño de estos, estuvo reducida en comparación con las características de los vendedores, en ese orden de ideas, se plantea una discusión en la que futuros trabajos aborden la incidencia del branding, el posicionamiento de marca, los incentivos, promociones y demás lineamientos relacionados a la mercadotecnia en el desempeño de los equipos de venta.

En síntesis, se planteó una revisión sistemática sobre los equipos de venta y su desempeño desde el 2016 hasta julio de 2020, en la que, por medio de los lineamientos propuesto por SIGN, se encontró que muchas publicaciones indexadas en Scopus y WOS, tiene alto rigor científico y constituyen un cuerpo de literatura fundamentado en evidencia empírica, sin embargo, hace falta mayor visibilidad en este contexto de tal manera que las grandes organizaciones a nivel mundial puedan apropiarse de estos resultados y así afrontar en mejor medidas los retos y desafíos a los que se enfrentan los equipos de ventas en la actualidad.

## Referencias

- Bachrach, D. G., & Mullins, R. (2019). A dual-process contingency model of leadership, transactive memory systems and team performance. *Journal of Business Research*, 96(April 2018), 297–308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.029>
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., & Rapp, A. A. (2017). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.001>
- Beltrán, Ó. (2005). Revisiones sistémicas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 60–69. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337729264009>
- Bohanec, M., M., R.-Š., & Kljajić Borštnar, M. (2017). Decision-making framework with double-loop learning through interpretable black-box machine learning models. *Industrial Management & Data Systems*, 117(7), 1389–1406. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2016-0409>
- Chen, A., & Peng, N. (2016). Examining hotel salespeople's new membership programme sales performance. *Current Issues in Tourism*, 19(8), 755–762. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.972345>
- Chumpitaz, R., & Papparoidamis, N. G. (2020). The impact of service/product performance and problem-solving on relationship satisfaction. *Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1), 95–113. <https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2018-0266>
- Dalecki, L. (2016). Sales as entrepreneurship at Ewing Kauffman's Marion Laboratories. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(1), 14–26. <https://doi.org/10.1108/jrme-02-2015-0009>

- Exprúa, J., Lesizza, M., & Rodríguez, L. (2016). Compañía Cervecera de Nicaragua case studies (A) and (B): Branding and adaptive management. *Journal of Business Research*, 69(10), 4477–4483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.012>
- Faeni, D. (2016). Cognitive style and composition of employees in shaping intellectual sales team at PT asuransi Jakarta. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(5), 3193–3210.
- Ferdinand, A. T., & Wahyuningsih, W. (2018). Salespeople's innovativeness: A driver of sales performance. *Management and Marketing*, 13(2), 966–984. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0016>
- Friebel, G., Heinz, M., Krueger, M., & Zubanov, N. (2017). Team incentives and performance: Evidence from a retail chain. *American Economic Review*, 107(8), 2168–2203. <https://doi.org/10.1257/aer.20160788>
- Garrett, J., & Gopalakrishna, S. (2019). Sales team formation: The right team member helps performance. *Industrial Marketing Management*, 77(January), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.007>
- Hall, Z. R., Mullins, R. R., Syam, N., & Boichuk, J. P. (2017). Generating and sharing of market intelligence in sales teams: an economic social network perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(4), 298–312. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1393342>
- Hill, K. E., Bush, V. D., Vorhies, D., & King, R. A. (2017). Performing Under Pressure: Winning Customers Through Improvisation in Team Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 16(4), 227–244. <https://doi.org/10.1080/15332667.2017.1349554>
- Jiang, W., & Gu, Q. (2016). How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China. *Management Decision. Journal of Islamic Marketing*, 54(2), 1–18. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-07-2015-0302>
- Ladeira, W. J., de Oliveira Santini, F., Da Costa, J. R. A., & Ribeiro, L. E. S. (2018). Strategic orientation for failure recovery and performance behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(6), 646–660. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2017-0130>
- Lin, C. P., Wang, C. C., Chen, S. C., & Chen, J. Y. (2019). Modeling leadership and team performance: The mediation of collective efficacy and the moderation of team justice. *Personnel Review*, 48(2), 471–491. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0313>
- Magnotta, S. R., & Johnson, C. M. (2020). The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. *Industrial Marketing Management*, 84(March), 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.003>
- Mahajan, P. D., Maurya, A., Megahed, A., Elwany, A., Strong, R., & Blomberg, J. (2020). Optimizing predictive precision in imbalanced datasets for actionable revenue change prediction. *European Journal of Operational Research*, 285(3), 1095–1113. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.02.036>
- Micevski, M., Dewsnap, B., Cadogan, J. W., Kadic-Magljalic, S., & Boso, N. (2019). Sales intra-functional flexibility: Its relationship to performance and moderating effects on role stressors. *Journal of Business Research*, 104(December 2017), 552–562. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.021>
- Monteiro, R. B., & Vieira, V. A. (2016). Team potency and its impact on performance via self-efficacy and adaptability. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(1), 98–119. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150283>
- Mullins, R. R., & Panagopoulos, N. G. (2019). Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research. *Industrial Marketing Management*, 77, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>

- Mullins, R., Menguc, B., & Panagopoulos, N. G. (2019). Antecedents and performance outcomes of value-based selling in sales teams: a multilevel, systems theory of motivation perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00705-2>
- Ortiz-Delgadillo, G., Esquivel-Aguilar, E. O., & Hernández-Castorena, O. (2016). El impacto de la relación con el cliente y de la capacidad de valor agregado en el servicio en el rendimiento de la Pyme Manufacturera en Aguascalientes. *Revista CEA*, 2(4), 47–58. <https://doi.org/10.22430/24223182.171>
- Qazi, A. A., Shaikh, A. R., Shahzad, F., & Sattar, M. M. (2019). Locate the warehouse: super distribution services. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(2), 1–17. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2019-0059>
- Rapp, A. A., Petersen, J. A., Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When time is sales: the impact of sales manager time allocation decisions on sales team performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 40(2), 132–148. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1717961>
- Salas-Navarro, K., Acevedo-Chedid, J., Árquez, G. M., Florez, W. F., Ospina-Mateus, H., Sana, S. S., & Cárdenas-Barrón, L. E. (2019). An EPQ inventory model considering an imperfect production system with probabilistic demand and collaborative approach. *Journal of Advances in Management Research*, 17(2), 282–304. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2019-0141>
- Santos Ferreira, T. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Shahzad, F., Shaikh, A. R., Qazi, A. A., & Sattar, M. M. (2019). Anytime distribution – a case of gender differential in sales performance. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(3). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-08-2019-0209>
- Srivastava, M., & Luthia, M. (2017). Contemporary Conceptualization of Customer Orientation in Indian Banking and Financial Services. *Journal of Business Management Studies*., 13(19). <https://doi.org/10.5958/2321-2012.2017.00003.3>
- van der Borgh, M., de Jong, A., & Nijssen, E. J. (2019). Why helping coworkers does not always make you poor: The contingent role of common and unique position within the sales team. *Industrial Marketing Management*, 77(September), 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.007>
- Vieira, V. A., da Silva, J. D., & Gabler, C. (2019). Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0261>
- Villada Zapata, J., Chaves Castaño, L., & Jaramillo Ospina, C. (2016). Revisión sistemática sobre habilidades de pensamiento en el aula (2000-2013). *Estudios Pedagógicos*, 17(2), 365–377.
- Wang, C., Hoegg, J. A., & Dahl, D. W. (2018). The impact of a sales team’s perceived entitativity on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(2), 190–211. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0573-2>
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4), 155–168. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1345909>
- Zin, R. A., Bombana, L. P., & Barcellos, P. F. P. (2018). Evaluation of two companies’ sales teams with the BCG matrix using profit and contribution margin. *Gestao e Producao*, 25(4), 826–838. <https://doi.org/10.1590/0104-530X634-18>