

Internacionalidad en Dirección Comercial y Ventas, revisión de las últimas novedades de la literatura científica.

International Issues in Personal Selling and Sales Management, review of the latest scientific literature.

Jorge Marcelo Bullemore Campbell¹,

¹ Candidato a Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Lleida, España. Master en Business Administration, Universidad Adolfo Ibañez, Chile. Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Desarrollo, Chile. E-mail: j.bullemore@udd.cl

Recibido mayo de 2017 - Aprobado junio de 2017.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es presentar las últimas novedades de la investigación científica en el ámbito de la dirección comercial y las ventas con énfasis en la internacionalización, y particularmente en los mercados emergentes. Se desarrolló una revisión de aquella literatura científica que ha sido publicada entre comienzos del año 2015 y lo que va del año 2017 (ediciones hasta el mes de mayo), en revistas de alto impacto. Entre los principales hallazgos podemos destacar que a pesar de una creciente globalización aún persisten grandes diferencias culturales entre los países desarrollados y los países emergentes.

Palabras clave: Dirección comercial, ventas, internacional, revisión literatura, mercados emergentes.

ABSTRACT

The aim of this article is to present the latest developments in scientific research in the field of sales management with emphasis on internationalization, particularly in emerging markets. A review of the scientific literature that was published between the beginning of 2015 and the period from 2017 (editions until May) in high impact journals was developed. Among the main findings we can highlight that despite of a growing globalization, there are still large cultural differences between developed and emerging countries.

Key Words: Sales management, sales, international, literature review, emerging Markets.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es presentar las últimas novedades de la investigación científica en el ámbito de la dirección comercial y las ventas con énfasis en la internacionalización, y particularmente en los mercados emergentes.

No existe mucha literatura científica en español abocada a cómo es la realidad del mundo comercial y las ventas en los mercados emergentes, y menos en Iberoamérica (Bullemore y Cristóbal, 2016).

Fey, Nayak, Wu, y Zhou (2016) indican que tan solo unas pocas empresas se han preocupado de las razones por las cuales las compañías chinas, indias o rusas se convirtieron en importantes actores globales. Hoy en día las empresas de economías de mercados emergentes se están transformando en competidores globales relevantes. Por lo tanto, es el momento de prestar atención a las empresas multinacionales de mercados emergentes como serios competidores. A medida que las

organizaciones multinacionales incrementen sus operaciones en las economías emergentes, también necesitarán comprender cómo los valores y la cultura que prevalecen en un país anfitrión pueden influir en las prácticas de liderazgo de las economías occidentales (Mulki, Caemmerer, y Heggde, 2015).

Fournier, Chéron, Tanner, Bikanda, y Wise (2016) investigaron la imagen de los vendedores y de la función de ventas tal como la perciben los estudiantes de negocios a través de varias culturas. Los autores llevaron a cabo una encuesta cuantitativa sobre estudiantes residentes en cinco países (Camerún, Francia, Japón México y Estados Unidos), y observaron un efecto significativo de la cultura sobre la imagen del vendedor, los sentimientos en presencia de un vendedor, así como la percepción de una carrera en ventas.

Este artículo pretende hacer una actualización y difusión de aquellos temas tratados por los principales investigadores en esta materia, y entregar algunas conclusiones y sugerencias para investigadores,

profesores y todo aquel que esté interesado en aportar a la investigación científica.

METODOLOGÍA

Se ha procedido a la revisión de aquella literatura científica que ha sido publicada entre comienzos del año 2015 y lo que va del año 2017 (ediciones publicadas hasta el mes de mayo del presente año), en revistas científicas listadas bajo el ranking SCI Mago del primer y del segundo cuartiles (Q1 y Q2).

A su vez, se buscaron artículos destacados por el *Marketing Science Institute*, el que agrupa a investigadores y practicantes del Marketing como ciencia desde el año 1961. Finalmente, cabe destacar que se realizó una completa recopilación de aquellos artículos relacionados con la internacionalización, con foco en mercados emergentes por el *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Esta revista es pionera en la investigación científica de la dirección comercial y las ventas desde el año 1980 y goza de un amplio prestigio entre profesionales del área.

Se encontraron un total de ocho

artículos que abordan temáticas internacionales y que son de interés para nuestros países iberoamericanos.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación académica en dirección comercial y ventas ha sido insuficiente (Zoltners, Sinha, y Lorimer, 2008; Cummins, Peltier, Erffmeyer, y Whalen, 2013; Panagopoulos et al. 2011). Es de gran interés para la academia el comprender de cómo la dirección comercial y ventas se ejecuta en distintas partes del mundo. La investigación en países emergentes representa solo una pequeña proporción del total, por lo que se hace relevante generar nuevos estudios para comprender las realidades y diferencias en países emergentes tales como Argentina, Brasil y Chile (Panagopoulos et al. 2011).

En relación a los principales hallazgos del último tiempo, podemos destacar la investigación de Sharma (2016) quien indica que existen diferencias entre las teorías establecidas, estilos, y paradigmas en la dirección comercial y ventas entre mercados

desarrollados y los mercados emergentes. A su vez, la investigación de este académico sugiere que la cultura se debe combinar con variables económicas para así poder establecer contextos más claros. El autor crea un marco de clasificación para organizar la investigación en dirección comercial y ventas en distintas categorías.

¿Existen diferencias en la valoración de atributos de compras entre clientes de mercados industriales (business to business, o B2B) para los casos de países emergentes como Brasil con países desarrollados como los Estados Unidos? Los resultados muestran que los compradores de mercados emergentes fundan su relación más bien en atributos psicológicos de la asociación con el vendedor, mientras que el proceso de construcción de compromisos de un comprador en naciones desarrolladas como Estados Unidos están influidos en gran medida por atributos funcionales, es decir por las características de lo que están comprando (Graça, Barry y Doney. 2016).

O' Reilly (2015) comenta que en la mayoría de los cursos de administración de ventas se enseña a los estudiantes sobre la gestión de ventas en lugar de como administrar con éxito un equipo de ventas. Indica que es clave que los estudiantes puedan entender como las diferencias culturales pueden afectar el proceso de ventas. A pesar de la fuerte demanda para los nuevos graduados que buscan una posición en áreas comerciales, aún persiste una reticencia del estudiante hacia seguir una carrera en ventas (Cummins, Peltier, Pomirleanu, Cross, y Simon, 2015).

Los investigadores Uzo y Adigwe (2016) afirman que aunque un buen número de estudios han investigado significativamente el papel de la cultura en las relaciones comprador-vendedor, sus procesos y resultados, pocos estudios han investigado el rol de negociaciones individuales en la formación de normas culturales que afectan los procesos de negociación y sus resultados. A través de un estudio multi-caso en Nigeria, se desmenuzan los roles de individuos y organizaciones en formar normas culturales que afectan el

foco y resultados en negociaciones en economías de mercados emergentes. Compradores y vendedores desempeñan el papel de habitar normas culturales que a su vez restringen el alcance de la negociación a las consideraciones de precios. Este estudio brinda información sobre cómo funciona una economía informal, un elemento común en las economías emergentes.

Las relaciones internacionales son fundamentales para el éxito empresarial en este mundo cada vez más interdependiente y globalizado. Hoy China es la segunda economía más grande del planeta y pronto podría superar a los Estados Unidos. Por lo tanto, es en extremo importante que sus potenciales socios comerciales entiendan cómo desarrollar y mantener efectivamente las relaciones comerciales con este gran país en crecimiento. En China, la investigación sugiere que la confianza y la experiencia juegan un papel clave en el desarrollo de asociaciones empresariales a largo plazo Newell, Wu, Leingpibul, y Jiang (2016). Este estudio de compradores organizacionales examina las creencias de larga data sobre la lealtad en China,

disipando la noción de las conexiones personales, redes sociales y relaciones influyentes que facilitan las transacciones de negocios y otras, es el único motor importante de la lealtad y fuertes relaciones entre empresas.

Mientras que el área de investigación de ventas y marketing, en adelante VyM, es relativamente reciente, los estudiosos han proporcionado una gran cantidad de conocimiento sobre este fenómeno. Sin embargo, casi todas estas ideas se basan en datos obtenidos de economías desarrolladas. Hasta la fecha, no se había realizado ninguna investigación sobre esta interfaz en los principales mercados emergentes del mundo: los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). De esta manera, los autores Johnson y Boeing (2016) entregan una visión de VyM en el contexto de Brasil, el que luego comparan y contrastan con otros hallazgos de otros mercados desarrollados y emergentes. Los resultados muestran similitudes, diferencias y nuevos hallazgos en relación con el conocimiento existente sobre el VyM en las economías desarrolladas y emergentes, y

proporcionan una base de entendimiento sobre esta interfaz crucial en este mercado emergente clave.

¿Qué ocurre con la gestión de cuentas globales de clientes? Aunque muchas empresas multinacionales han desarrollado programas de gestión de cuentas globales (GCG) para así poder coordinar actividades de ventas, servicios y retención de sus principales clientes globales, la evidencia de la eficacia de estos esfuerzos es difícil de alcanzar. De esta manera es que en la investigación de Shi y Gao (2016) se desarrolla un estudio basado en la estrategia de marketing global, el diseño organizacional y las teorías de marketing de relaciones para estudiar cómo varían las prestaciones de los mecanismos de coordinación del GCG con una serie de condiciones estratégicas, relacionales y ambientales. Los resultados muestran que aunque la coordinación relacional y operativa del GCG tienen efectos positivos en el rendimiento del programa de cuentas, no funcionan uniformemente bien bajo diversas condiciones de borde. En otras palabras, el desempeño de un mecanismo de coordinación GCG

depende de su ajuste con el contexto operativo.

La orientación al mercado ha inspirado recientemente una nutrida literatura en marketing y comportamiento organizacional. Sin embargo, muchos de estos estudios se han llevado a cabo en contextos de mercados desarrollados, con sólo unos pocos centrándose en los mercados emergentes. La forma en que dicha orientación al mercado es percibida e implementada por los gerentes en mercados emergentes puede ser muy diferente de los de los mercados desarrollados (Yaprak, Tasoluk, y Kocas 2015).

Otro tema relevante para la dirección comercial y ventas es lo relacionado al valor del cliente en el tiempo -o en inglés, *Customer Lifetime Value* (CLV)- que es una métrica muy utilizada en muchos sectores industriales, la cual se basa en el flujo de caja acumulado que un cliente genera durante su vida útil. Las empresas han utilizado el CLV como base para formular e implementar estrategias específicas con sus clientes, tales como estrategias para

la fidelización. Sin embargo, estos pueden variar de un país a otro debido a las influencias culturales y económicas de cada lugar. Normalmente, CLV se calcula con tres componentes: frecuencia de compra, margen de contribución y costos de comercialización. La investigación de Kumar y Pansari (2016) demuestra que las dimensiones culturales locales afectan variables como la frecuencia de compra y el margen de contribución, y que los factores económicos influyen directamente en los componentes de CLV. Los resultados indican que los minoristas mundiales (retailers) deben prestar atención a las dimensiones de la cultura nacional y las condiciones económicas debido a su impacto diferencial en CLV.

A pesar que en las últimas décadas los acuerdos comerciales de carácter colaborativo basados En el marketing de relaciones se han vuelto cada vez más frecuentes, los estudios sobre el valor de la relación en los canales de comercialización internacional son escasos. La investigación de Skarmeas, Zeriti, y Baltas (2016) revelan que las inversiones en relaciones, el intercambio de conocimientos, entre otras variables

son poderosos contribuyentes del aumento en el valor percibido por el importador en una relación de exportador-importador en el extranjero. Es importante destacar que la sensibilidad cultural del exportador genera un debilitamiento del efecto negativo por la distancia en el valor de la relación. Cuando la sensibilidad cultural es baja, la distancia psíquica adquiere mayor importancia para así atenuar el valor de la relación, mientras que cuando la sensibilidad cultural es alta, la distancia psíquica no tiene efectos relevantes.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

Las áreas comerciales son claves para las organizaciones pues estas generan ventas, márgenes y utilidades que necesitan para hacer sus negocios sean viables y sostenibles en el tiempo, es por esto que se hace cada vez necesario el generar conocimiento aplicado a las mejores las prácticas de esta sensible área de los negocios. Lamentablemente en los mercados emergentes, y especialmente en los iberoamericanos la investigación aun es escasa y muy necesaria.

En las investigaciones antes descritas se observa claramente la influencia del enfoque cultural, aunque no todos usan la cultura como fundamento teórico. De esta manera, la cultura como una fundación tiene una larga historia en el mundo de la dirección comercial y las ventas. Cabe preguntarse, ¿a futuro cambiará la cultura, así como cambian las economías? La globalización, hiperconexión e interconexión del mundo moderno probablemente hagan que las culturas cambien, y por lo tanto se hace muy necesario poder seguir investigando estas materias.

Como líneas de trabajo futuras sugerimos seguir ampliando la investigación aplicada, sobre todo en entornos B2B. Es relevante poder entender las sutilezas de las culturas en estas materias. Sin embargo, quedan varias preguntas de investigación por responder, como por ejemplo, ¿cuáles son los otros factores que hacen que una economía emergente sea diferente? ¿cómo pueden los profesionales de ventas y los especialistas en ventas contribuir al crecimiento económico en todo el mundo?

BIBLIOGRAFÍA

- Bullemore, J., & Cristóbal, E. (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.
- Cummins, S., Peltier, J., Erffmeyer, R., y Whalen, J. (2013). Critical Review of the Literature for Sales Educators. *Journal of Marketing Education*, 35(1), 68-78.
- Cummins, S., Peltier, J. W., Pomirleanu, N., Cross, J., & Simon, R. (2015). Evaluating educational practices for positively affecting student perceptions of a sales career. *Journal of Marketing Education*, 37(1), 25-35.
- Fey, C. F., Nayak, A. K., Wu, C., & Zhou, A. J. (2016).

- Internationalization strategies of emerging market multinationals: A five M framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 128-143.
- Fournier, C., Chéron, E., Tanner Jr, J. F., Bikanda, P. J., & Wise, J. A. (2016). A Cross Cultural Investigation of the Stereotype for Salespeople. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing* (pp. 160-160). Springer International Publishing.
- Graça, S. S., Barry, J. M., & Doney, P. M. (2016). B2B commitment building in emerging markets: the case of Brazil. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 105-125.
- Johnson, J. S., & Boeing, R. (2016). A União Faz a Força (There is strength in unity): understanding the sales–marketing interface in Brasil. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 190-205.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). National Culture, Economy, and Customer Lifetime Value: Assessing the Relative Impact of the Drivers of Customer Lifetime Value for a Global Retailer. *Journal of International Marketing*, 24(1), 1-21.
- Mulki, J. P., Caemmerer, B., & Heggde, G. S. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 3-22.
- Newell, S. J., Wu, B., Leingpibul, D., & Jiang, Y. (2016). The importance of corporate and salesperson expertise and trust in building loyal business-to-business relationships in China. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 160-173.
- O' Reilly, K. A. (2015). When theory

- meets practice: A new approach for teaching undergraduate sales management courses. *Marketing Education Review*, 25(1), 3-8.
- Panagopoulos, N.G., Lee, N., Bolman, E., Avlonitis, G. J., Brassier, P., Guenzi, P., Humenberger, A., Kwiatek, P., Loe, T.W., Oksanen, E., Peterson, R.M., Rogers, B. & Weilbaker, D. C. (2011). International Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 219-242.
- 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.
- Shi, L. H., & Gao, T. T. (2016, June). Performance effects of global account coordination mechanisms: an integrative study of boundary conditions. *American Marketing Association*.
- Skarmeeas, D., Zeriti, A., & Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), 22-40.
- Uzo, U., & Adigwe, J. O. (2016). Cultural norms and cultural agents in buyer–seller negotiation processes and outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 126-143.
- Yaprak, A., Tasoluk, B., & Kocas, C. (2015). Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey. *International*

Business Review, 24(3), 443-456.

Zoltners, A., Sinha, P. y Lorimer, S. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115–131.

MSI. Descargado 20 de abril de 2017 desde <http://www.msi.org>

SCI Mago. Descargado 21 abril de 2017 desde <http://www.scimagojr.com/journalrank.php?category=1406>