

## **Determinantes de la venta adaptativa como capacidad dinámica de las firmas**

Rony Castillo Alarcón

*Facultad de Economía y Negocios*

*Universidad Finis Terrae*

rcastillo@uft.edu

### **Abstract**

In recent years, the scientific community has deepened its research in the field of sales, exploring the characteristics and impact of adaptive sales on sales team performance, while in the discipline of strategic studies, the analysis and understanding of dynamic capabilities of firms as a mechanism to increase their competitiveness in changing environments, has also won a prominent place for both the academic and practical world. In this analysis, Adaptive Sale is exposed to different theoretical structural elements that distinguish it as a high-level Strategic Dynamic Capacity, incorporating characteristics that give it the potential to learn and accumulate skills from its internal competences in order to conduct itself in a flexible way through the dynamic changes of the environment. Throughout an integration analysis that exposes the similar characteristics of these seminal constructs, this review argues that the Adaptive Sale has, in a consistent manner with the definition of the theoretical framework of the Dynamic Capacities, three perspectives of approximation associated with the Life Cycle of Sales Management, in the general configuration of the firm's resources and in the specific nature of these capabilities, which translate into different cognitive abilities necessary to deploy behaviors and routines to detect opportunities and threats from the competitive environment. The article concludes that the Adaptive Sale, when considered as a dynamic capacity, has a role that projects

it beyond a good practice of low order behavioral routines, constituting a mediating role of the Sales Orientations and with a clear impact in the management of the Sales Management to provide high value final offers that allow to achieve sustainable competitive advantages and superior performance.

Keywords: Accounting conservatism, Concentration of Property, Adaptive Sale, Customer Orientation, Market Orientation, Dynamic Capabilities.

### **Resumen**

Durante los años recientes, la comunidad científica ha profundizado su investigación en el campo de ventas, explorando las características e impacto de la venta adaptativa en el desempeño de equipo de ventas, mientras que en la disciplina de estudios estratégicos, el análisis y comprensión de las capacidades dinámicas de las firmas como mecanismo para incrementar su competitividad ante entornos cambiantes, también ha ganado un lugar destacado tanto para el mundo académico como práctico.

En el presente análisis se expone a la venta adaptativa con distintos elementos estructurales teóricos que la distinguen como una capacidad dinámica estratégica de alto nivel, incorporando características que le confieren el potencial para aprender y acumular habilidades de sus competencias internas para conducirse en forma flexible en los cambios dinámicos del entorno. Mediante un análisis de integración que expone las características similares de estos constructos seminales, la presente revisión sostiene que la venta adaptativa tiene, en forma coherente con la definición del marco teórico de las capacidades dinámicas, tres perspectivas de aproximación asociadas al ciclo de vida de la gestión de ventas, en la configuración general de los recursos de la firma y en la naturaleza específica de estas capacidades, que se traducen en diferentes habilidades cognitivas necesarias para desplegar comportamientos y rutinas para detectar oportunidades y amenazas del entorno competitivo. El artículo concluye que la venta adaptativa al ser considerada como una capacidad dinámica, tiene un rol que la proyecta más allá que solo una buena práctica de rutinas conductuales de bajo orden, constituyéndose en un rol mediador de las orientaciones de ventas y con un claro impacto en la gestión de la gerencia de ventas para proporcionar ofertas finales de alto valor

que permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles y un desempeño superior.

Palabras clave: Venta adaptativa, orientación al cliente, orientación al mercado, capacidades dinámicas.

## **1. Introducción**

El presente análisis de integración utiliza la perspectiva de las capacidades dinámicas para evaluar cómo la venta adaptativa tiene los elementos estructurales para constituirse en una de estas capacidades, generando un proceso organizacional que articula el uso de las dos orientaciones distintivas de ventas, que son la orientación a las ventas (*selling orientation*) y la orientación a clientes (*customer orientation*), dotando a las firmas de una verdadera capacidad dinámica de ventas, que las lleve a obtener ventajas competitivas sostenibles y permitir obtener un desempeño superior.

Mientras las capacidades dinámicas se definen como la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para dirigir los cambios ambientales (Teece, Pisano y Shuen, 1997), la venta adaptativa se conceptualiza como un proceso empleado por la fuerza de ventas para incrementar su desempeño, también en respuesta a los cambios de sus clientes y a sus nuevas necesidades (Cheng y Jaramillo, 2013; Chonko y Jones, 2005).

El objetivo del presente artículo es entonces robustecer los elementos y procesos propios de la venta adaptativa como recurso valioso a utilizar en entornos cambiantes y desafiantes, para generar de esta forma una capacidad organizacional que se materialice en rutinas de alto nivel en mercados hipercompetitivos y de alta velocidad (Rippé *et al.*, 2016).

La contribución del presente artículo es posicionar a la venta adaptativa como una capacidad dinámica que la proyecte no solo en una buena práctica de rutinas conductuales de los vendedores, sino en una capacidad organizacional dirigida y articulada por la alta gerencia de ventas para proporcionar ofertas finales de alto valor que permitan a las firmas alcanzar ventajas competitivas sostenibles y un desempeño superior.

La venta adaptativa, por sus características de flexibilidad, adaptabilidad y comprensión de las necesidades de los clientes (Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Hughes, Le Bon y Rapp, 2013), es entonces un aspecto que merece una mayor profundización en la investigación en el campo de las ventas asociado a su potencial como capacidad dinámica y para obtener un alto desempeño, aspecto que se expone en el presente análisis (Franke y Park, 2006).

El artículo se organiza de la siguiente forma, en primer término se analizan las definiciones conceptuales de las capacidades dinámicas y su rol en los negocios, para a continuación presentar las distintas orientaciones de ventas que influyen en el comportamiento de venta adaptativa, para posteriormente exponer las características de la venta adaptativa. Finalmente, se detalla el análisis de integración a base de los lineamientos de MacInnis (2011), donde se presentan las similitudes teóricas entre los constructos de venta adaptativa y capacidades dinámicas, para finalizar con conclusiones e implicancias para el mundo práctico.

## **2. Capacidades dinámicas y su rol en negocios**

Desde la publicación del artículo seminal de los autores Teece, Pisano y Shuen (1997), las capacidades dinámicas han alcanzado una dimensión relevante para el mundo académico y práctico por sus relevantes consideraciones para el desempeño de las organizaciones.

Estas se definen como la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para dirigir los rápidos cambios ambientales (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Estas capacidades reflejan la habilidad de una organización para alcanzar formas nuevas e innovadoras de ventajas competitivas, mediante rutas de dependencia y posiciones de mercado (Leonard-Barton, 1992).

Por su parte, existen algunos autores que plantean que las capacidades dinámicas se relacionan con habilidades específicas para desarrollar tareas de una manera aceptable y repetible (Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2000, 2007; Winter, 2003; Zahra *et al.*, 2006).

El foco central de las competencias dinámicas está en su habilidad para alcanzar nuevas formas de ventajas competitivas, enfatizando dos aspectos claves que son propios de su propia denominación (Ambrosini y Bowman, 2009):

Desde la base de las capacidades: Las que enfatizan el rol clave de la gestión estratégica en adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades organizacionales internas y externas, recursos y competencias funcionales para desempeñarse en ambientes cambiantes (Ambrosini y Bowman, 2009).

Con una perspectiva dinámica: Referida a su capacidad para renovar competencias y alcanzar congruencia con el ambiente cambiante, por medio de una explotación simultánea de las capacidades internas existentes y las externas específicas de la firma (Ambrosini y Bowman, 2009).

Las capacidades dinámicas son entonces vistas como una aproximación dinámica y emergente para comprender las nuevas fuentes de ventajas competitivas. Estas integran la investigación en áreas como la I&D, desarrollo de productos, transferencia tecnológica, propiedad intelectual, fabricación, RR.HH. y

aprendizaje organizacional, los que tradicionalmente se encontraban fuera de la estrategia (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Existen tres dimensiones de la firma que deben ser comprendidas para evaluar las competencias y capacidades distintivas de la firma (Teece, Pisano y Shuen, 1997):

La dimensión de sus procesos: Es decir, la forma en que las cosas son hechas en la firma, desde la perspectiva de sus rutinas y patrones operacionales.

La dimensión de su posición: La que se asocia al endoso de sus recursos como la tecnología, propiedad intelectual, activos complementarios y relaciones externas con proveedores, para alcanzar su desempeño, entre otras.

La dimensión de sus rutas: Poniendo como base los caminos históricos que ha trazado la firma hasta llegar a su situación actual, considerando alternativas estratégicas disponibles para la firma y sus rutas de dependencia asociadas (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

De esta forma, los factores clave de las competencias distintivas no están determinados por la presencia de la firma en un mercado en sí misma, sino que mediante un conjunto de competencias y capacidades que son construidas y no solamente compradas (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Por su parte, autores como Zollo y Winter (2002) definen las competencias dinámicas como un patrón estable y aprendido de actividades colectivas, en donde la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas para optimizar su efectividad.

Es precisamente desde esta perspectiva que el desarrollo de competencias y habilidades para el desarrollo de las actividades de ventas se convierte en un interés relevante, tanto para académicos y *practitioners*, por su potencial para optimizar el desempeño de las

firmas y para dotarlas de fortalezas organizacionales para competir en entornos cada vez más desafiantes y globalizados (Schrock *et al.*, 2018).

### 3. Orientaciones a las ventas

Por su parte, en 1982 los investigadores Saxe y Weitz publicaron un artículo clásico que exploró cómo la fuerza de ventas interactúa con los clientes por medio de dos orientaciones asociadas a estados psicológicos que impactan el desempeño y resultados de las ventas. Estas son las orientaciones a las ventas (SO) y las orientaciones a los clientes (CO) (Goad y Jaramillo, 2014).

Bagozzi *et al.* (1989) entregaron evidencia psicológica y neurológica que explica por qué los vendedores asumen estas dos orientaciones contrastantes. Estos investigadores definen conceptualmente a la orientación a las ventas (del inglés *Selling Orientation* o su abreviación SO) como un constructo relacionado con las ventas realizadas a otros, las que se asocian a la impulsividad de los vendedores, con una preferencia por una gratificación inmediata, la maximización de las ganancias a corto plazo de sus esfuerzos, el interés por vender rápidamente y un bajo nivel de motivación por descubrir las necesidades de los clientes.

La orientación a las ventas está asociada a modelos de motivaciones interpersonales que clasifican este estado psicológico como agéntico, desde el punto de vista del interés por preocuparse por uno mismo (Horowitz *et al.*, 2006). Bagozzi *et al.* (2012) plantean que esta orientación alienta a persuadir a los clientes a enfocarse en los intereses del vendedor.

Por su parte, la orientación a los clientes está asociada a los vendedores que se preocupen acerca de la “interacción con” los clientes y creando soluciones para estos (Bagozzi *et al.*, 2012).

Este constructo está ligado a la preocupación por los clientes, con un énfasis en el aprendizaje, la curiosidad natural y el

reconocimiento de oportunidades. Incluso, Zablah *et al.* (2012) conceptualizan a la orientación a los clientes como un aspecto ligado a la ética laboral.

Los modelos de motivación interpersonal clasifican este estado psicológico como “comunal”, desde el punto de vista de su asociación de largo plazo con los demás (Horowitz *et al.*, 2006).

En definitiva, la orientación a los clientes impulsa a la fuerza de ventas a preocuparse principalmente en sus clientes y sus necesidades (Saxe y Weitz, 1982).

Estas dos orientaciones son determinantes para explicar las distintas perspectivas de los sistemas de control de la fuerza de ventas. Cuando se trata de sistemas de control asociados a desempeño, este estará asociado en términos generales a una orientación a clientes, mientras que cuando se trata de sistemas de control asociados a resultados, este estará principalmente asociado a una orientación a las ventas (Anderson y Oliver, 1987).

#### **4. Venta adaptativa y su rol en ventas**

La venta adaptativa se relaciona con procesos y comportamientos proactivos en las ventas. Esta se define como la habilidad de la fuerza de ventas para alterar exitosamente sus mensajes y comportamientos en respuesta a varias situaciones de ventas con sus clientes (Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Hughes, Le Bon y Rapp, 2013).

La venta adaptativa puede ser implementada por la fuerza de ventas mediante comportamientos de ventas debidamente aprendidos, que contemplan rutinas de recopilación de información, creación de soluciones y procesos de comunicación y empleo (Agnihotri, Gabler, Itani, Jaramillo y Krush, 2017; Eckert, 2006).

Además, la venta adaptativa se traduce en comportamientos aplicados en el contexto de ventas en donde el vendedor es capaz de alterar sus mensajes y comportamientos en respuesta a distintas

situaciones de ventas (Weitz, Sujan y Sujan 1986; Hughes, Le Bon y Rapp, 2013).

De esta forma, la venta adaptativa es implementada por la fuerza de ventas por medio de la utilización de comportamientos de ventas aprendidos, que consideran acciones proactivas como la recopilación de información, la creación de soluciones y el uso de procesos de comunicación diferenciados (Eckert, 2006).

La venta adaptativa se conceptualiza entonces como un proceso proactivo que utiliza la fuerza de ventas para incrementar su desempeño, desarrollando habilidades que habilitan a los vendedores para evaluar en forma rápida y eficiente los requerimientos, necesidades e incluso emociones de los clientes, respondiendo de mejor forma a sus crecientes necesidades (Cheng y Jaramillo, 2013; Chonko y Jones, 2005).

En definitiva, la venta adaptativa se asocia a un proceso proactivo de comportamientos y rutinas específicas que un vendedor desarrolla en el tiempo, en su interacción ejecutada en el proceso de ventas con sus clientes y el entorno competitivo para optimizar su desempeño (Johnson, 2003; Motowildo, Borman, y Schmit, 1997).

Si bien existen estudios que mostraron el rol mediador de la venta adaptativa en la influencia de la orientación al cliente de los vendedores en el desempeño de ventas obtenido (Jaramillo y Grisaffe, 2009; Jaramillo *et al.*, 2009), autores como Goad y Jaramillo (2014) sugieren que la venta adaptativa actúa como un mecanismo positivo en el desempeño, independiente de la orientación cognitiva del vendedor, en especial cuando se responde a situaciones que no se asocian a motivos reflexivos de estos (Motowildo, Borman y Schmit, 1997).

De esta forma, se genera un comportamiento de ventas adaptativo que permite evaluar de mejor forma las necesidades y demandas de los clientes y responder de forma más precisa a sus requerimientos específicos (Jaramillo *et al.*, 2009).

Tomando como base esta perspectiva, la venta adaptativa apunta a una interrelación entre un comportamiento proactivo

individual que se orienta a acciones dirigidas a cambiar y optimizar la situación general de ventas (Parker, Williams y Turner, 2006).

Esto determina que un vendedor se motive a satisfacer las necesidades de sus clientes y maximizar sus resultados de ventas, confiriéndole a la venta adaptativa un rol mediador tanto de la orientación a las ventas (SO) como de la orientación al cliente (CO) en su impacto en el desempeño general de ventas, con la capacidad de desarrollar una habilidad para adaptarse a situaciones de ventas y de sus prospectos y clientes, contribuyendo a alcanzar un desempeño superior en sus resultados, independiente de la orientación específica del vendedor (Goad y Jaramillo, 2014).

## **5. Venta adaptativa y su rol articulador de capacidades dinámicas de ventas**

Tomando en cuenta los aspectos anteriormente expuestos asociados a los fundamentos teóricos respectivos, es posible determinar que la venta adaptativa tiene elementos y características que la pueden distinguir como capacidades dinámicas, pues cuenta con elementos estructurales comunes y un importante potencial de adaptabilidad para desarrollar las actividades de ventas de las firmas (Teece *et al.*, 1997; Agnihotri *et al.*, 2017).

Pese al potencial de la venta adaptativa para contribuir a resultados superiores en las ventas de las firmas, no existen investigaciones que hayan explorado sus características como esta capacidad dinámica indicada, para robustecer su rol y preponderancia en el proceso general de interacción entre fuerza de ventas y prospectos y clientes (Franke y Park, 2006).

Al contar con elementos estructurales similares, la venta adaptativa tiene el potencial de desarrollarse como una auténtica capacidad dinámica para responder de mejor forma a las variadas y cambiantes necesidades de los clientes y los mercados donde las firmas operan (Helfat y Peteraf, 2014; 2003).

Estos elementos que confieren a la venta adaptativa como una capacidad dinámica pueden estar referidos a tres puntos de vista: la perspectiva de ciclo de vida (Helfat y Peteraf, 2003), su configuración general (Teece *et al.*, 1997) y la naturaleza del estado de sus capacidades distintivas respectivas (Helfat y Peteraf, 2014), que constituyen la estructura de organización del presente análisis de integración.

Estos se resumen en la figura 1 (anexo 1).

## **6. Metodología utilizada**

El siguiente análisis de integración se basó en el marco conceptual de MacInnis (2011), quien desarrolló una tipología de contribuciones conceptuales en el campo del *Marketing*.

En su investigación, se expuso al análisis de integración como una herramienta que permite una revisión conceptual desde una perspectiva holística, delineando conexiones entre constructos ya existentes y previamente estudiados, considerados diferentes desde su conceptualización teórica inicial pero que presentan el potencial de asociación desde una perspectiva de alto orden (MacInnis, 2011).

De esta forma, en concordancia con la perspectiva de Gardner (2008), el análisis de integración promueve el desarrollo de “puentes” por medio de un razonamiento analógico que genera vínculos de similaridad, posibilitando la conexión de entidades teóricas inicialmente desconectadas y generando así un nuevo conjunto asociativo, como en el caso del presente análisis que vincula la venta adaptativa como una auténtica capacidad dinámica. (MacInnis, 2011; Gardner, 2008).

Este análisis de integración consideró distintas dimensiones teóricas propias de las capacidades dinámicas y examina su vinculación con las características intrínsecas de la venta adaptativa, exponiendo sus similitudes conceptuales (MacInnis, 2011).

## **7. Análisis de integración de capacidades dinámicas y venta adaptativa**

El detalle de este análisis de integración realizado es el siguiente:

### *A. Desde el punto de vista del ciclo de vida de la venta adaptativa como capacidad dinámica*

Los autores Helfat y Peteraf (2003) establecen que una capacidad dinámica tiene etapas que caracterizan la evolución de su capacidad organizacional que van desde su fundación, su desarrollo y su madurez final.

Tomando como base esta definición y en analogía a la gestión de ventas, en términos de su “fundación”, así como las personas y firmas se organizan inicialmente para el desarrollo de una capacidad (Helfat y Peteraf, 2003), así también las firmas se organizan alrededor de un objetivo inicial de ventas, invirtiendo distintos recursos de capital requeridos para alcanzarlo, así como el capital humano, considerando vendedores que cuenten con conocimientos, experiencias y lazos sociales que les permitan formar un equipo de ventas con una identidad común y que promueva habilidades de venta adaptativa desde su concepción (Ustüner y Godes, 2006).

En esta etapa, el marco teórico de la venta adaptativa plantea que la gerencia de ventas desarrolla programas de entrenamiento y selección para conformar su fuerza de ventas y articula planes de recompensas e incentivos que promuevan el desarrollo de la venta adaptativa por parte de los vendedores (Weitz, Sujan y Sujan, 1986).

Siguiendo esta misma relación comparativa, en la etapa posterior de “desarrollo”, el equipo conformado para la formación de la capacidad dinámica se encarga de investigar las distintas alternativas viables para su elaboración correspondiente, considerando la experiencia desarrollada en el tiempo (Helfat y Peteraf, 2003).

De forma similar, se contemplan alternativas de desarrollo de la capacidad de venta adaptativa, para que el equipo de ventas pueda consolidar opciones posibles para el desarrollo de esta, considerando la acumulación de experiencia de los vendedores (Weitz, Sujan y Sujan, 1986).

Estas opciones pueden venir determinadas por las distintas orientaciones de ventas que se consideren más adecuadas para responder tanto a las necesidades internas de la firma como a las características de la fuerza de ventas en combinación con las necesidades de los clientes (Saxe y Weitz, 1982).

Específicamente, en concordancia con el marco teórico de la venta adaptativa, los gerentes de ventas evaluarán las características de sus vendedores en términos de su interés por resultados inmediatos o por el desarrollo de relaciones duraderas con los clientes basadas en sus capacidades múltiples o ambidestreza, conocimientos y habilidades, balanceadas con las características de sus clientes (Agnihotri, 2017; Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Zollo y Winter, 2002).

De esa forma, la venta adaptativa emerge como un rol articulador aprendido y desarrollado por medio de rutinas de alto valor y procesos para modificar sistemáticamente estas orientaciones, persiguiendo de esta forma la optimización de los resultados generales de la firma (Agnihotri, 2017; Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Zollo y Winter, 2002).

Finalmente, en la etapa de “madurez”, la capacidad dinámica se mantiene y preserva, haciendo que esta se materialice mediante rutinas establecidas que requieran un menor pensamiento consciente y un nivel similar de desarrollo de tareas en el tiempo (Helfat y Peteraf, 2003).

Es decir, desde la óptima de la gestión de ventas, la firma ha sido capaz de consolidar rutinas y procesos de venta adaptativa que les permite mantener patrones de desempeño de ventas, posibilitando que esta capacidad pueda gestionarse en forma efectiva y natural tanto para las orientaciones de ventas (SO) como

de clientes (CO), para el logro del desempeño objetivo en ventas (Parker, Williams y Turner, 2006, Goad y Jaramillo, 2014).

*B. Desde la perspectiva de la configuración de la venta adaptativa como capacidad dinámica*

Autores como Teece *et al.* (1997) plantean que las capacidades dinámicas tienen un rol que evoluciona desde el desarrollo de rutinas, rutas de dependencias y aprendizaje organizacional.

Específicamente, en términos de sus “rutinas”, definidas como patrones estables de comportamiento que caracterizan las reacciones organizacionales a distintos estímulos internos y externos (Zollo y Winter, 2002). Estas rutinas se asocian a capacidades dinámicas cuando se vinculan a una búsqueda permanente de cambios a los patrones presentes de la operación para alcanzar los resultados deseados, desde una perspectiva evolucionaria (Nelson y Winter, 1982).

Esta característica es común a la venta adaptativa, desde la base de su componente exploratorio de los mejores patrones conductuales que permitan que las distintas orientaciones de ventas puedan alcanzar un desempeño superior en resultados de ventas para los distintos tipos de clientes de la firma (Jaramillo *et al.*, 2009).

Desde el punto de vista de sus “rutas de dependencia”, las capacidades dinámicas reconocen la “historia” de la firma, valorando las rutinas y procesos pasados que han conducido su quehacer hasta su situación presente, pero además considerando los mecanismos de aprendizaje que les permita a la firma abordar su evolución futura (Eisenhardt y Martin, 2000).

Desde el marco teórico de la venta adaptativa, esta ruta de dependencia está asociada a la dimensión práctica individual de la gestión de los vendedores y su interrelación con la fuerza de ventas y su gerencia respectiva, para desplegar un proceso de cocreación para generar una acumulación de experiencia colectiva que les

permita articular en forma efectiva y ágil el uso de la venta adaptativa para responder a distintas necesidades y orientaciones de los clientes de la firma (Zahra *et al.*, 2006; Ambrosini y Bowman, 2009; Chonko y Jones, 2005).

Finalmente, desde la perspectiva de las “posiciones”, las que desde el marco de las capacidades dinámicas se asocian con el endoso de activos específicos relacionados con tecnología, propiedad intelectual y sus relaciones externas con proveedores y socios complementarios (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Estas son vistas desde el foco del marco teórico de la venta adaptativa, como un conjunto de recursos de base utilizadas por la fuerza de venta para el desarrollo de sus actividades de comercialización, como por ejemplo en el uso activo de recursos tecnológicos y herramientas CRM para gestionar activamente el portafolio de clientes de la firma para la aplicación de sus acciones específicas de venta adaptativa (Weitz, Sujan y Sujan, 1986).

### *C. Desde el punto de vista de la naturaleza de las capacidades de la venta adaptativa*

Investigaciones anteriores han abordado los elementos de microfundaciones de las capacidades dinámicas, identificando las habilidades distintivas, procesos, procedimientos, estructuras organizacionales, reglas de decisión y disciplinas que la distinguen y que permiten apoyar tres capacidades específicas esenciales para un desempeño superior de las firmas, asociadas con la detección, el aprovechamiento y la reconfiguración respectiva (Teece, 2003).

Del mismo modo, autores como Helfat y Peteraf (2014) toman este marco referencial propio de las capacidades dinámicas e incorporan un conjunto de recursos cognitivos vinculados a acciones concretas donde estas capacidades se desempeñan.

Mediante estos marcos establecidos en estas investigaciones seminales es posible complementar a este modelo al marco teórico

de la venta adaptativa como capacidad dinámica reconociendo sus atributos y características que la distinguen (Helfat y Peteraf, 2014).

Por ejemplo, en primer término, la “detección” se asocia a la identificación y moldeo de nuevas oportunidades de desarrollo de la capacidad dinámica, por medio de la indagación e investigación permanente usando los recursos de la firma y distintas fuentes de información disponible (Teece, 2003).

Por su parte, el marco teórico de la venta adaptativa se relaciona también con esta detección desde la base de un proceso permanente de identificación de distintos segmentos de mercado objetivo, por medio de acciones de prospección que contemplan el empleo de recursos propios y el uso de capacidades cognitivas propias de los vendedores para adaptarse en forma flexible a las necesidades cambiantes de los clientes, contemplando para ello una permanente innovación en sus procesos de comunicación y gestión de productos y servicios (Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Teece, 2003).

Además, esta detección posibilita capacidades cognitivas que se vinculan directamente con la venta adaptativa, pues contempla un fortalecimiento de la “percepción”, la que busca la consolidación de la capacidad dinámica (Teece, 2003) y que desde el punto de vista de la venta adaptativa permite un mejor reconocimiento de patrones emergentes asociados a nuevas necesidades de clientes, generando de esta forma patrones que permiten a la fuerza de ventas una mejor adaptación y capacidad de respuesta a las demandas de los clientes y los desafíos del entorno competitivo (Helfat y Peteraf, 2015).

Asimismo, la detección en la venta adaptativa también está vinculada a la capacidad de “atención”, la que permite identificar y reconocer las distintas orientaciones de ventas que se presenten en el proceso de ventas con los clientes y prospectos, poniendo foco específico en patrones de comportamiento de ventas más adecuados para estos (Kosslyn y Rosenberg, 2006; Goad y Jaramillo, 2014).

Adicionalmente, investigaciones anteriores han relacionado este comportamiento de atención con funciones mayores, como la orientación a eventos sensoriales, que en el caso del marco teórico

de la venta adaptativa se producirán en el despliegue del proceso de interacción de la fuerza de ventas con clientes y prospectos, como asimismo en la detección de señales para un procesamiento focal, las que incidirán en los ajustes propios de la venta adaptativa para adoptar comportamientos relacionados y mantener un estado vigilante y alerta ante los permanentes cambios en las necesidades de los distintos tipos de clientes (Posner y Petersen, 1990).

En segundo término, desde la etapa de “aprovechamiento” en el marco de los microfundamentos de las capacidades dinámicas, esta se relaciona con el estado donde se fomenta la búsqueda y el desarrollo permanente de nuevos productos y servicios, debiendo invertir en distintas actividades de innovación e investigación y desarrollo para sacar provecho a esta detección de oportunidades previas (Teece, 2003; 2009).

Por su parte, desde el marco teórico de la venta adaptativa, esta se relaciona con la “adaptación” desde la base de las características individuales de los vendedores, los que incorporan aspectos motivacionales para ejecutar acciones necesarias para construir una lealtad y compromiso con los clientes, los que entregarán como resultado una percepción favorable de vendedores que muestren una actitud proactiva y sensible hacia las distintas particularidades propias de sus necesidades específicas. Esto se canaliza por medio de una comunicación efectiva y el reconocimiento de factores no económicos propios y específicos como los valores y culturas propios de prospectos y clientes (Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Teece, 2003).

Además, en este punto la gerencia de ventas podrá delinear la base más apropiada de asignación de cartera, evaluando la relación entre la fuerza de ventas propia de la firma y su portafolio de clientes y prospectos, estableciendo la orientación de ventas más adecuada para la ejecución de la estrategia de ventas, ya sea si se trata del desarrollo de relaciones de ventas transaccionales o de un proceso de desarrollo de fortalecimiento con los clientes en el largo plazo (Saxe y Weitz, 1982, Teece, 2003).

Del mismo modo, en esta etapa es posible que la gerencia de ventas pueda identificar procesos organizacionales de alto nivel que permitan identificar los mecanismos para poder ajustar las distintas orientaciones de ventas, según las distintas señales que entreguen el mercado y el entorno competitivo (Weitz y Wright, 1978).

Por su parte, este aprovechamiento posibilita capacidades cognitivas que se vinculan directamente con las características propias de la venta adaptativa, pues contempla un fortalecimiento de la “habilidad de resolución de problemas”, recogiendo proactivamente las inquietudes y necesidades de los clientes para superar obstáculos o resolver sus requerimientos (American Psychological Association, 2009; Helfat y Peteraf, 2014).

Asimismo, el aprovechamiento está también vinculado a la capacidad de “razonamiento”, el que en la venta adaptativa se asocia a la habilidad de la fuerza de ventas para evaluar adecuadamente información, argumentos y creencias entregadas por los clientes para ofrecer soluciones específicas, válidas y razonables (Gazzaniga *et al.*, 2010).

Estas capacidades de resolución de problemas y de razonamiento deben ser evaluadas y calibradas por la gerencia de ventas para diseñar sus respectivas carteras de clientes considerando las capacidades cognitivas de la fuerza de ventas y la segmentación de clientes asociada (Ustüner y Godes, 2006).

Finalmente, desde la etapa de “reconfiguración” en los microfundamentos de las capacidades dinámicas, esta se relaciona con la habilidad de recombinar y reconfigurar activos y estructuras organizacionales propias de una firma que ha crecido, para que esta pueda mantenerse plenamente activa y posibilite el abandono de rutas de dependencia que no le sean favorables o resulten innecesarios según su situación actual y proyección futura (Teece, 2003).

Por su parte, el marco teórico de la venta adaptativa se relaciona con la reconfiguración poniendo el foco en acciones impulsadas y promovidas por parte de la gerencia de ventas para

desarrollar acciones de integración y coordinación por parte de la fuerza de ventas, fortaleciendo la definición de nuevas rutinas y procesos que sean practicados por los vendedores en forma común y que desde el punto de vista de este marco, estas terminen formando parte de la cultura organizacional de la firma (Weitz, Sujan y Sujan, 1986).

Además, en esta etapa se revisan los componentes de incentivos y control de resultados de fuerza de ventas para medir y desplegar el sistema de recompensas del desempeño obtenido (Weitz, Sujan y Sujan, 1986).

Junto con esto, la “gestión del conocimiento” también es una actividad propia de esta dimensión, impulsando en el caso específico de la gerencia de ventas a promover una transferencia de conocimientos y un aprendizaje dinámico de los vendedores para desarrollar en forma consistente la capacidad de la venta adaptativa a toda la fuerza de ventas (Zollo y Winter, 2002).

La reconfiguración posibilita capacidades cognitivas que también se vinculan directamente con el marco teórico de la venta adaptativa, pues contempla un fortalecimiento de las “habilidades del lenguaje y la comunicación con clientes”, considerando el contacto verbal efectivo tanto físico, emocional como cognitivo, así también como el contacto no verbal, comprendiendo los elementos propios del paralenguaje, así como expresiones faciales, gestos, contacto visual, kinestesia y la proxémica, asociada esta última al uso del espacio personal, constituyéndose todos estos aspectos en elementos esenciales para el proceso de venta personal (Colman, 2006).

Finalmente, esta reconfiguración contempla las capacidades cognitivas vinculadas a la “cognición social”, que contempla actividades de percepción y atención con las personas en el mundo social (Moskowitz, 2005), desplegadas en comportamientos sociales interactivos, creando valiosos vínculos tanto emocionales como afectivos con las personas (Fiske y Taylor, 1991).

Tomando el desempeño de los vendedores, cuando estos desarrollan una “escucha” activa de manera atenta y preocupada con sus clientes y prospectos, no se trata de un proceso pasivo donde se transfiere al interlocutor la responsabilidad activa de la comunicación, sino que se transmite activamente el interés de demostrar un respeto hacia ellos y un esfuerzo por entender y comprender sus requerimientos, visiones y puntos de vista, propiciando de esta forma un intercambio mutuo (Ramsey y Sohi, 1997).

De hecho, escuchar en forma activa como recurso de cognición social es uno de los componentes más usados y al mismo tiempo menos comprendido en el proceso de comunicación. En este sentido, existen estudios que señalan que un bajo desempeño en el comportamiento de escuchar adecuadamente a los clientes tiene un impacto directo en las ventas y en la tasa de pérdida de clientes, traduciéndose en importantes pérdidas para las firmas (Brownell, 1990; Steil, Barker y Watson, 1983). Adicionalmente a lo anterior, presentar un bajo desempeño en el nivel de comportamiento de “escucha” a los clientes constituye según algunos autores una causa directa en las fallas de resultados para la gestión de ventas (Ingram, Schwepker y Hutson, 1992).

Finalmente, este análisis de integración se resume en la tabla 1 (anexo 2).

## **8. Conclusiones e implicancias gerenciales**

En el presente análisis de integración se ha expuesto a la venta adaptativa, en forma coherente con la definición del marco teórico de las capacidades dinámicas, con tres perspectivas de aproximación asociadas al ciclo de vida de la gestión de ventas, en la configuración general de los recursos de la firma y en la naturaleza específica de estas capacidades, resaltadas como elementos estructurales que la distinguen potencialmente como una capacidad

dinámica, confiriéndole de esta forma el potencial para aprender y acumular habilidades de sus competencias internas y de sus clientes para conducirse en los cambios dinámicos del entorno competitivo (Ambrosini y Bowman, 2009).

La venta adaptativa tiene entonces en forma concordante con las capacidades dinámicas, diferentes habilidades consideradas necesarias para resolver problemas de las firmas, ajustando para ello comportamientos y rutinas del proceso de comercialización que les permitan detectar oportunidades y amenazas del entorno competitivo y mediar de esta forma las orientaciones de ventas adecuadas para proporcionar ofertas de valor (Barreto, 2010; Saxe y Weitz, 1982).

Si bien la investigación en ventas pone a la venta adaptativa como una habilidad asociada a la flexibilidad en patrones y comportamientos de la fuerza de ventas en términos de su interacción con los clientes (Chonko y Jones 2005), para que esta se transforme en una capacidad dinámica efectiva y concreta deberá contemplar procesos y rutinas de alto nivel que permitan que esta sea adoptada por la fuerza de ventas y su gerencia respectiva, mediante un aprendizaje efectivo de los clientes y con una marcada integración creativa de todos sus recursos y activos.

Además, las habilidades propias de los vendedores necesarias para un exitoso despliegue de la venta adaptativa, pudiesen ser consideradas desde etapas tempranas de su implementación como capacidad dinámica, incorporando sus perfiles actitudinales y experiencia requerida en sus procesos de reclutamiento y selección de fuerza de ventas (Ustüner y Godes, 2006).

Estos esfuerzos indicados se deben traducir además en beneficio de un proceso de ventas ágil, flexible y dinámico que haga que esta capacidad sea apropiada por la firma y no dependa de quienes la despliegan, teniendo presente que esta capacidad se debe desarrollar y no se compra (Helfat y Peteraf, 2003).

Adicionalmente, como desafío para la gerencia de ventas, esta debe estar permanentemente actualizada y codificada para la obtención de una ventaja competitiva sostenida (Ambrosini y Bowman, 2009; Barreto, 2010; Zollo y Winter, 2002).

La venta adaptativa debe tener en cuenta que tiene que ser una capacidad activa y en permanente seguimiento de su desempeño para alcanzar una ventaja competitiva sostenible y no es una garantía en sí mismo de un desempeño superior en ventas en comparación con la competencia, si es que esta no es capaz de reconocer el impulso evolucionario de su capacidad para ir permanentemente desarrollando nuevas rutas de acumulación de conocimiento.

De esta manera, permitirá abrirse a experiencias abiertas y constructivas de cocreación de conocimiento entre la gerencia y la fuerza de ventas, responsabilizándose de preservar este *know-how* para el futuro de la firma (Zollo y Winter, 2002; Motowildo, Borman y Schmit, 1997).

De lo contrario, la venta adaptativa no dejará de ser una mera buena práctica que se traducirá en rutinas de bajo orden en las firmas, que las llevará a generar capacidades de nivel cero que no posibilitarán alcanzar ventajas competitivas sostenibles y desempeños superiores en ventas (Winter, 2003).

Mayores investigaciones podrán ahondar en las fuerzas impulsoras específicas que logren que la venta adaptativa se transforme en forma efectiva en una capacidad dinámica, asociada a distintos contextos situacionales, culturales y organizacionales.

Al configurarse la venta adaptativa como una capacidad dinámica, proporciona a las firmas un recurso valioso, raro, insustituible e inimitable que le permita orientarse hacia el futuro y competir de mejor conforma en ambientes cada vez más fragmentados, complejos, exigentes, dinámicos y de diversidad económica y cultural.

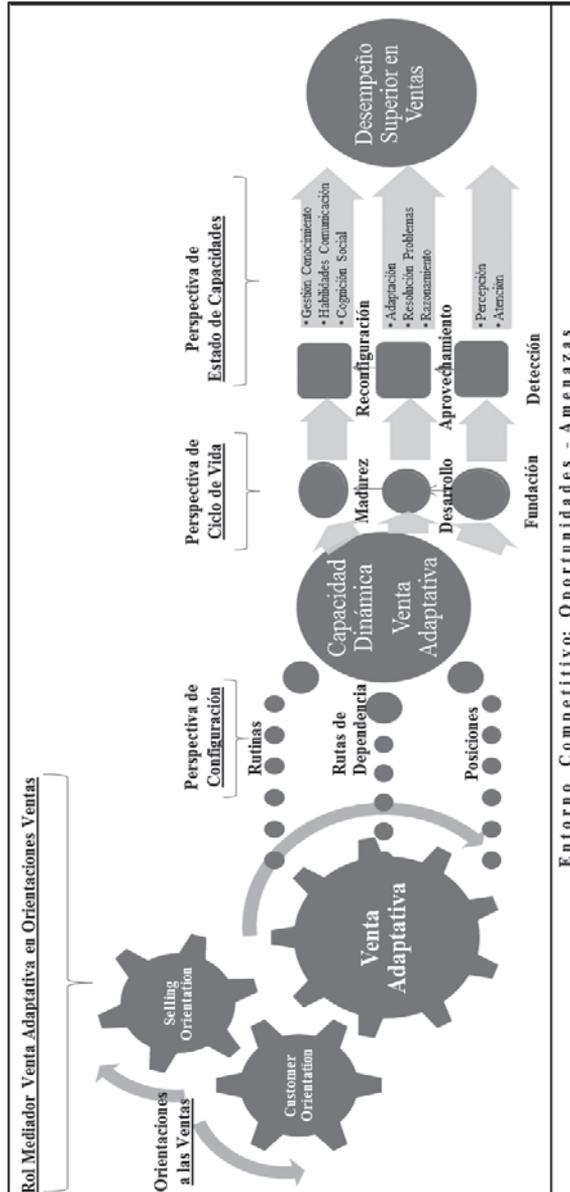
Bajo estas condiciones, en la medida que los actores que pongan al cliente y sus distintas necesidades en el centro de su

gestión, estando dispuestos a reconfigurar sus recursos y activos y desarrollando para ello capacidades cognitivas de adaptabilidad y flexibilidad de su fuerza de ventas en función de este objetivo organizacional, podrán crear una fuente de ventaja competitiva sostenible y alcanzar desempeños superiores en sus ventas (Rippé *et al.*, 2016; Chen y Jaramillo, 2014; Ambrosini y Bowman, 2009; Barreto, 2010).

En definitiva, el desarrollo y potenciamiento de la venta adaptativa es un desafío para el que los mundos académico y práctico tienen un interesante y amplio potencial de desarrollo en su investigación e implementación para el presente y futuro de la gestión de ventas.

**Anexo 1**  
**Figura 1**

*Marco teórico, configuración venta adaptativa como capacidad dinámica*



## Anexo 2

### Tabla 1

| Dimensiones vinculantes                    | Capacidades dinámicas   | Venta Adaptativa  |
|--|---|---|
| Desde el punto de vista de sus capacidades | Capacidad de adaptar, integrar y reconfigurar habilidades organizacionales internas y externas, recursos y competencias funcionales para desempeñarse en ambientes cambiantes                                     | Capacidad de la Fuerza de Ventas para evaluar en requerimientos y necesidades de los clientes, respondiendo en forma flexible a sus necesidades.  |
| Perspectiva Dinámica                       | Pueden renovar constantemente competencias en congruencia con el ambiente cambiante   | Proceso proactivo de comportamientos que vendedor despliega dinámicamente en su interacción con sus clientes y el entorno competitivo   |
| Dimensión de Procesos                      | Contempla rutinas y patrones operacionales desarrolladas en el tiempo   | Considera rutinas específicas aprendidas que vendedor desarrolla en el tiempo   |
| Dimensión de sus Rutas                     | Respeto las rutas de dependencia histórica de las firmas que les hayan permitido alcanzar su posición actual  | Considera una interrelación entre comportamientos proactivos individuales que se traducen en acciones colectivas susceptibles de registro y documentación para optimizar situación general de ventas  |
| Respecto a su ciclo de vida:               |   |   |
| En Relación a su fundación                 | Personas y firmas se organizan inicialmente para el desarrollo de una capacidad   | Firmas se organizan alrededor de un objetivo inicial de ventas, invirtiendo en vendedores con capacidades para promover habilidades de Venta Adaptativa desde su concepción   |
| En Relación a su desarrollo                | Equipo conformado para el desarrollo de la capacidad dinámica investiga distintas alternativas viables para su desarrollo   | Equipo de ventas desarrolla venta adaptativa a través de experiencia de vendedores, considerando distintas Orientaciones de Ventas  |
| En Relación a su madurez                   | Capacidad Dinámica se mantiene y preserva   | Firma consolida rutinas y procesos de venta adaptativa que les permite mantener patrones de desempeño de ventas   |
| Desde la perspectiva de la configuración:  |   |   |
| Rutinas                                    | Rutinas se asocian a búsqueda permanente de cambios a patrones presentes de la operación para alcanzar los resultados deseados.   | Rutinas exploratorias de mejores patrones conductuales que permitan que distintas Orientaciones de Ventas puedan alcanzar un desempeño superior.  |
| Rutas de dependencia                       | Reconoce trayectoria de la firma y procesos pasados que explican situación presente y proyecta evolución futura   | Acumulación de experiencia colectiva que permite articular en forma efectiva y ágil el uso de la Venta Adaptativa   |
| Posiciones                                 | Capacidades Dinámicas desplegadas en activos específicos relacionados con Tecnología, propiedad intelectual y relaciones externas.  | Uso de recursos de apoyo por Fuerza de Venta para desarrollo de sus actividades de comercialización, como recursos tecnológicos. Ejemplo: Herramientas CRM  |
| Naturaleza de Capacidades:                 |   |   |
| Detección                                  | Identificación de nuevas oportunidades, con investigación permanente usando recursos de la firma y distintas fuentes de información   | Proceso de identificación de distintos segmentos de mercado objetivo, por medio de acciones de prospección  |
| Percepción                                 | Búsqueda de nuevos patrones de consolidación de capacidad dinámica  | Búsqueda de un mejor reconocimiento de patrones emergentes asociados a necesidades de clientes  |
| Atención                                   | Reconocimiento de patrones que explican la condición de capacidad dinámica  | Identificar y reconocer distintas Orientaciones de Ventas que se presenten en proceso de ventas con clientes y prospectos   |
| Aprovechamiento                            | Fomento y búsqueda de desarrollo permanente de nuevos productos y servicios   | Incorporación de nuevos aspectos motivacionales para ejecutar acciones necesarias para construir una lealtad y compromiso con los clientes  |
| Configuración general                      | Habilidad de recombinar y reconfigurar activos y estructuras organizacionales de firmas para mantenerse y proyectarse, abandonando rutinas y rutinas de dependencia que no sean favorables según situación actual | Foco en acciones de integración y coordinación por parte de Gerencia de Ventas para desarrollo de nuevas rutinas y procesos de vendedores, considerando herramientas de gestión de conocimiento de clientes, habilidades de lenguaje y cognición social |

## Referencias

- AGNIHOTRI, R., COLIN B. GABLER, OMAR S. ITANI, FERNANDO JARAMILLO and MICHAEL T. KRUSH (2017), "Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 37(1), pp. 27-41, DOI: 10.1080/08853134.2016.272053
- AMBROSINI, V. and C. Bowman (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11(1), pp. 29-49.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2009), *Glossary of Psychological Terms*.
- ANDERSON, E. and R.L. OLIVER (1987), "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *The Journal of Marketing*, pp. 76-88.
- BAGOZZI, R.P., J. BAUMGARTNER and Y. YI (1989), "An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 10(1), pp. 35-62.
- BAGOZZI, R.P., M. BERGAMI, G.L. MARZOCCHI and G. MORANDIN, (2012). Customer-organization relationships: Development and test of a theory of extended identities, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97(1), pp. 63.
- BARRETO, I. (2010), "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future", *Journal of Management*, Vol. 36(1), pp. 256-280.
- BROWNELL, W.E. (1990), "Outer hair cell electromotility and otoacoustic emissions", *Ear and hearing*, Vol. 11(2), pp. 82.
- CHEN, CHIEN-CHUNG and FERNANDO JARAMILLO (2014), "The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling-salesperson-owned loyalty relationship", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34:1, pp. 33-50, DOI: 10.1080/08853134.2013.870183
- CHONKO, L.B. and E. JONES (2005), "The need for speed: Agility selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25(4), pp. 371-382.

- COLMAN, A.M. (2006). *A Dictionary of Psychology* (2nd edn), Oxford, UK: Oxford University Press.
- ECKERT, J.A. (2006), "Adaptive selling behavior: adding depth and specificity to the range of adaptive outputs", *American Journal of Business*, Vol 21(1), pp. 31-40.
- EISENHARDT, K.M. and J.A. MARTIN (2000), "Dynamic capabilities: what are they", *Strategic Management Journal*, Vol. 21(10-11), pp. 1105-1121.
- FRANKE, G.R. and J.E. PARK (2006), "Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 43(4), pp. 693-702.
- FISKE S.T. and S.E. TAYLOR (1991), *Social Cognition* (2nd edn). New York: McGraw-Hill.
- GARDNER, HOWARD (2008), *5 Minds for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- GAZZANIGA M, T. HEATHERTON and D. HALPERN (2010), "*Psychological Science*", Norton: New York.
- GOAD, E.A. and F. JARAMILLO (2014), "The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34(4), pp. 285-301.
- HELFAT, C.E., S. FINKELSTEIN, W. MITCHELL, M. PETERAF, H. SINGH, D. TEECE and S.G. WINTER (2007), "*Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*", John Wiley & Sons.
- HELFAT, C.E AND M. PETERAF (2003), "The dynamic resource-based view: capability life cycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24(10), pp. 997-1010.
- HELFAT, C.E. and M.A. PETERAF (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, Vol. 36(6), pp. 831-850.

- HOROWITZ, L. M., K.R. WILSON, B. TURAN, P. ZOLOTSEV, M.J. CONSTANTINO and L. HENDERSON (2006), "How interpersonal motives clarify the meaning of interpersonal behavior: A revised circumplex model", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10(1), pp. 67-86.
- HUGHES, D.E., J. LE BON and A. RAPP (2013), "Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41(1), pp. 91-110.
- INGRAM, T. N., C.H. SCHWEPKER and D. HUTSON (1992), "Why salespeople fail", *Industrial Marketing Management*, Vol. (3), pp. 225-230.
- JARAMILLO, F. and D.B. GRISAFFE (2009), "Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29(2), pp. 167-178.
- JARAMILLO, F., D.B. GRISAFFE, L.B. CHONKO and J.A. ROBERTS (2009), "Examining the impact of servant leadership on sales force performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29(3), pp. 257-275.
- JOHNSON, JEFF W. (2003), "Toward a Better Understanding of the Relationship between Personality and Individual Performance", *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* Vol. (4), pp. 83-120.
- KOSSLYN, S.M. and R.S. ROSENBERG (2006), *Psychology in context*, Allyn & Bacon.
- LEONARD-BARTON, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13(S1), pp. 111-125.
- MACINNIS, D.J. (2011), "A framework for conceptual contributions in marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 75(4), pp. 136-154.
- MOSKOWITZ, G.B. (2005), "Social cognition: Understanding self and others", Guilford Press.

- MOTOWILDO, S.J., W.C. BORMAN and M.J. SCHMIT (1997), "A theory of individual differences in task and contextual performance", *Human Performance*, Vol. 10(2), pp. 71-83.
- NELSON, R.R. and S.G WINTER (1982), "Evolutionary theorizing in economics", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16(2), pp. 23-46.
- PARKER, S.K., H.M. WILLIAMS and N. TURNER (2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(3), pp. 636.
- POSNER, M.I. and S.E. PETERSEN (1990), "The attention system of the human brain", *Annual Review of Neuroscience*, Vol. 13(1), pp. 25-42.
- RAMSEY, R.P. and R.S. SOHI (1997), "Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25(2), pp. 127.
- RIPPÉ CINDY B., SURI WEISFELD-SPOLTER, ALAN J. DUBINSKY, AARON D. ARNDT and MANEESH THAKKAR (2016), "Selling in an asymmetric retail world: perspectives from India, Russia, and the US on buyer-seller information differential, perceived adaptive selling, and purchase intention", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, DOI: 10.1080/08853134.2016.1215923
- SAXE, R. and B.A. WEITZ (1982), "The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, pp. 343-351.
- STEIL, L.K., L.L. BARKER and K.W. WATSON (1983), "Effective listening" *Addison-Wesley*.
- TEECE, D.J., G. PISANO and A. SHUEN (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 509-533.
- TEECE D. J, G. PISANO and A. SHUEN (2007), "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations", Malden, MA: *Blackwell*.
- TEECE, D. J. (2000), "Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions", OUP Oxford.
- TEECE, D.J. (2003), "Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection", Coordination, AND.

- USTÜNER, T. and D. GODES (2006), "Better sales networks", *Harvard Business Review*, Vol. 84(7/8), pp. 102-112.
- WEITZ, B.A. and P.L. WRIGHT (1978), "The Salesperson as a Marketing Strategist: The Relationship Between Field Sales Performance and Insight about One's Customer", *Marketing Science Institute*.
- WEITZ, B.A., H. SUJAN and M. SUJAN (1986), "Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness", *The Journal of Marketing*, pp. 174-191.
- WINTER, S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24(10), pp. 991-995.
- WYATT A. SCHROCK, YANHUI ZHAO, KEITH A. RICHARDS, DOUGLAS E. HUGHES and MOHAMMAD SAKIF AMIN (2018), "On the nature of international sales and sales management research: a social network-analytic perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, DOI: 10.1080/08853134.2018.1428493
- ZABLAH, A.R., G.R. FRANKE, T.J. BROWN and D.E. BARTHOLOMEW (2012), "How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation", *Journal of Marketing*, Vol. 76(3), pp. 21-40.
- ZAHRA, S., H.J. SAPIENZA and P. DAVIDSSON (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43(4), pp. 917-955.
- ZOLLO, M. and S.G. WINTER (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol.13(3), pp. 339-351.