Ciencia y Educación
(L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378)
Vol. 7 No. 9.1
Edición Especial IX 2026

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS EN ENTORNOS DIGITALES: ANÁLISIS DE COMPETENCIAS, DESEMPEÑO Y TOMA DE DECISIONES EN MERCADOS COMPETITIVOS

STRATEGIC MANAGEMENT OF SALES LEADERSHIP IN DIGITAL ENVIRONMENTS: ANALYSIS OF COMPETENCIES, PERFORMANCE, AND DECISION-MAKING IN COMPETITIVE MARKETS

Autores: [1]Mario Wilfrido Mata Villagómez, [2]Kleber Vicente Mata Villagómez, [3]Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez y [4]Carlos Gabriel Mora Espinoza.
[1]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-0622-4603
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-6141-4616
[3]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1007-5968
[4]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5757-6586
[1]E-mail de contacto: mario.matavi@ug.edu.ec
[2]E-mail de contacto: kleber.matav@ug.edu.ec
[3]E-mail de contacto: miryam.pachecor@ug.edu.ec
[4]E-mail de contacto: carlos.moraes@ug.edu.ec
Afiliación: [1*2*3*4*]Universidad de Guayaquil, (Ecuador).
Artículo recibido: 29 de Junio del 2026.
Artículo revisado: 10 de Julio del 2026.
Artículo aprobado: 5 de Agosto del 2026.
[1]Ingeniero Comercial, graduado en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Administración de Empresas con mención en Marketing graduado en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).
[2]Ingeniero Comercial, graduado en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Mercadotecnia con mención en Estrategia Digital, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).
[3]Ingeniera Comercial, graduada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Administración de Empresas mención en Recursos Humanos y Marketing, graduada en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Doctora dentro del Programa de Doctorado en Industrias de la Comunicación y Culturales, graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, (España).
[4]Diseñador Gráfico, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Ingeniero en Diseño Gráfico graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Marketing graduado de la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, (Ecuador).

Resumen

La transformación digital de las ventas modifica las competencias directivas, los mecanismos de evaluación y las decisiones mediante las cuales las organizaciones compiten. El objetivo de este artículo fue analizar cómo se articulan la gestión estratégica de ventas, las competencias, el desempeño y la toma de decisiones en entornos digitales. Se desarrolló una revisión narrativa de 53 publicaciones académicas, seleccionadas por pertinencia conceptual y empírica mediante búsquedas web orientadas a literatura científica, consulta de portales editoriales y repositorios institucionales, y verificación bibliográfica. La síntesis se organizó en cuatro ejes: transformación de la dirección comercial, competencias directivas, evaluación del desempeño y decisiones sustentadas en datos. La literatura examinada sugiere que la disponibilidad tecnológica produce beneficios heterogéneos, condicionados por las capacidades analíticas, el aprendizaje, la coordinación organizacional y la calidad de las relaciones con los clientes. Asimismo, evidencia la necesidad de diferenciar adopción, uso efectivo y resultados, así como de integrar indicadores comerciales, relacionales y de desarrollo del equipo. Se propone un marco interpretativo que vincula competencias, prácticas de gestión y resultados bajo condiciones de madurez digital y supervisión humana. Se concluye que la competitividad comercial requiere coherencia entre estrategia, personas, procesos y tecnología. La evidencia predominantemente internacional y la heterogeneidad metodológica limitan la transferencia directa de los hallazgos, por lo que se plantea una agenda de investigación para organizaciones latinoamericanas y ecuatorianas.

Palabras clave: Dirección de ventas, Transformación digital, Competencias directivas, Desempeño comercial, Toma de decisiones, Inteligencia artificial, Competitividad.

Abstract

The digital transformation of sales changes managerial competencies, evaluation mechanisms, and the decisions through which organizations compete. This article aimed to analyze how strategic sales management, competencies, performance, and decision-making interact in digital environments. A narrative review of 53 academic publications was conducted. Sources were selected for their conceptual and empirical relevance through web searches focused on scholarly literature, consultation of publisher platforms and institutional repositories, and bibliographic verification. The synthesis covered four themes: the transformation of sales management, managerial competencies, performance evaluation, and data-informed decision-making. The reviewed literature suggests that technological availability produces heterogeneous benefits, depending on analytical capabilities, learning, organizational coordination, and the quality of customer relationships. It also highlights the need to distinguish adoption, effective use, and outcomes, and to integrate commercial, relational, and team-development indicators. An interpretive framework is proposed that connects competencies, management practices, and outcomes under conditions of digital maturity and human oversight. The review concludes that commercial competitiveness requires consistency among strategy, people, processes, and technology. The predominantly international evidence and methodological heterogeneity limit the direct transfer of findings. Accordingly, a research agenda is proposed for Latin American and Ecuadorian organizations, emphasizing the contextual evaluation of managerial practices and the use of observable commercial outcomes alongside perceptual measures.

Keywords: Sales management, Digital transformation, Managerial competencies, Sales performance, Decision-making, Artificial intelligence, Competitiveness.

Sumário

A transformação digital das vendas modifica as competências gerenciais, os mecanismos de avaliação e as decisões por meio das quais as organizações competem. O objetivo deste artigo foi analisar como se articulam a gestão estratégica de vendas, as competências, o desempenho e a tomada de decisões em ambientes digitais. Realizou-se uma revisão narrativa de 53 publicações acadêmicas, selecionadas por sua pertinência conceitual e empírica mediante buscas na web voltadas à literatura científica, consulta a portais editoriais e repositórios institucionais e verificação bibliográfica. A síntese foi organizada em quatro eixos: transformação da gestão comercial, competências gerenciais, avaliação do desempenho e decisões fundamentadas em dados. A literatura examinada sugere que a disponibilidade tecnológica produz benefícios heterogêneos, condicionados pelas capacidades analíticas, pela aprendizagem, pela coordenação organizacional e pela qualidade das relações com os clientes. Também evidencia a necessidade de distinguir adoção, uso efetivo e resultados, além de integrar indicadores comerciais, relacionais e de desenvolvimento da equipe. Propõe-se um modelo interpretativo que relaciona competências, práticas de gestão e resultados sob condições de maturidade digital e supervisão humana. Conclui-se que a competitividade comercial exige coerência entre estratégia, pessoas, processos e tecnologia. A evidência predominantemente internacional e a heterogeneidade metodológica limitam a transferência direta dos achados, justificando uma agenda de pesquisa para organizações latino-americanas e equatorianas.

Palavras-chave: Gestão de vendas, Transformação digital, Competências gerenciais, Desempenho de vendas, Tomada de decisão, Inteligência artificial, Competitividade.

Introducción

La expansión de los canales digitales ha modificado la forma en que las empresas identifican oportunidades, interactúan con sus clientes y organizan sus actividades comerciales. Los compradores pueden comparar alternativas, consultar experiencias y avanzar en sus

decisiones antes de establecer contacto con un vendedor. En este escenario, dirigir las ventas implica comprender un proceso distribuido entre distintos canales, actores y fuentes de información. La transformación digital representa, por tanto, una modificación de la lógica organizacional y de creación de valor, cuyo alcance supera la incorporación de aplicaciones o la conversión de registros físicos en datos electrónicos (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

La gestión estratégica de la dirección de ventas puede entenderse como el conjunto de decisiones que orientan los recursos comerciales hacia segmentos, propuestas de valor y relaciones compatibles con los objetivos de la organización. Desde la perspectiva de los recursos, la ventaja competitiva depende de cómo se combinan activos y conocimientos que otras empresas no pueden reproducir fácilmente. La teoría de capacidades dinámicas complementa esta explicación al considerar la detección de oportunidades, su aprovechamiento y la reconfiguración organizacional frente a cambios del entorno. Aplicadas a las ventas, ambas perspectivas permiten examinar la relación entre experiencia directiva, información del mercado y adaptación de las prácticas comerciales (Barney, 1991; Teece, 2007).

Las competencias directivas comprenden conocimientos, habilidades y criterios que permiten movilizar recursos y resolver situaciones profesionales. En entornos digitales, incluyen interpretación de datos, comunicación mediante distintos canales, gestión del aprendizaje, coordinación entre áreas y evaluación de implicaciones éticas. Su importancia reside en la capacidad de convertir información disponible en acciones comercialmente pertinentes. Las investigaciones sobre transformación organizacional destacan precisamente que el cambio tecnológico requiere ajustes en estructuras, estrategias y procesos de aprendizaje; de ello se desprende que la formación del personal debe acompañar una transformación de las condiciones en las que desarrolla su trabajo (Hanelt et al., 2021; Warner y Wäger, 2019).

El desempeño comercial constituye otro componente central del problema. Aunque suele expresarse mediante ingresos, cumplimiento de cuotas o captación de clientes, también involucra la calidad de la relación, la adaptación de la oferta y la sostenibilidad de los resultados. La evidencia acumulada sobre sus determinantes destaca la importancia del conocimiento y de variables individuales y organizacionales. Al introducir tecnologías digitales, esas relaciones pueden modificarse por cambios en las tareas, las exigencias y las expectativas sobre el vendedor. En consecuencia, evaluar el desempeño exige distinguir los recursos disponibles, las conductas efectivamente desarrolladas y los resultados atribuibles a la actividad comercial (Verbeke et al., 2011; Alavi y Habel, 2021).

Entre los antecedentes directamente relacionados con las competencias, Peesker et al. (2022) examinaron las habilidades analíticas del personal de ventas mediante un diseño de varias etapas que incluyó entrevistas con 20 ejecutivos y datos de 251 vendedores empresariales. El estudio identificó estas habilidades como un componente relevante para explicar el desempeño en diferentes situaciones de venta. Su contribución consiste en desplazar la atención desde el dominio instrumental de una aplicación hacia la capacidad de interpretar información comercial. No obstante, sus hallazgos sobre vendedores no deben trasladarse automáticamente a la dirección de ventas, que también debe asignar recursos, establecer prioridades y coordinar equipos. En el nivel organizacional, Badrinarayanan et al. (2022)

analizaron información de 224 directivos de ventas entre empresas y desarrollaron un marco de capacidades comerciales habilitadas por tecnología. Su trabajo vincula recursos y capacidades con resultados financieros y relacionales, incorporando condiciones de apoyo gerencial y turbulencia del entorno. Este antecedente permite sostener que el aprovechamiento tecnológico se configura mediante procesos organizacionales y no únicamente por la destreza individual. También obliga a reconocer que la asociación entre capacidades y resultados puede variar según las características de las empresas y la forma en que se implementan sus iniciativas comerciales.

Respecto de la toma de decisiones, Habel et al. (2024) estudiaron la implementación de una herramienta predictiva de abandono de clientes mediante un experimento de campo y experimentos complementarios. El modelo se desarrolló con 9,7 millones de transacciones de una empresa que operaba en mercados empresariales. Los resultados mostraron efectos heterogéneos según características de los clientes y de los vendedores. Este hallazgo cuestiona la expectativa de que una predicción técnicamente útil produzca beneficios uniformes: su contribución depende de cómo las personas interpretan la recomendación y la incorporan a una intervención concreta.

Hautamäki y Heikinheimo (2025) mediante entrevistas con 32 altos directivos de organizaciones de ventas entre empresas, abordaron las capacidades gerenciales necesarias para aprovechar la inteligencia artificial. Identificaron la relevancia del capital humano basado en datos, la cultura de intercambio de conocimiento y una disposición favorable a la transformación. El interés de este antecedente radica en conectar capacidades directivas con procesos de conocimiento en diferentes niveles organizacionales. Al tratarse de evidencia cualitativa, sus resultados aportan comprensión sobre mecanismos y experiencias, sin establecer una magnitud causal generalizable del efecto de la inteligencia artificial sobre las ventas.

En América Latina, Bullemore et al. (2025) analizaron la adopción de inteligencia artificial en 108 empresas chilenas mediante ecuaciones estructurales y análisis de condiciones necesarias. El estudio destacó el papel de las intenciones de uso, la utilidad percibida y el control conductual percibido. Este antecedente regional permite incorporar dimensiones humanas y organizacionales a la discusión tecnológica. Sin embargo, sus resultados corresponden a un contexto nacional específico y a medidas de adopción, por lo que no constituyen evidencia suficiente para atribuir mejoras comerciales a cualquier organización latinoamericana que incorpore esas herramientas.

En Ecuador, Borja et al. (2026) examinaron la adopción y la madurez digital de 847 pequeñas y medianas empresas con datos de una encuesta nacional levantada en 2021. Su análisis relacionó un índice de adopción con la madurez digital e identificó herramientas asociadas con la participación en comercio electrónico. La fecha de los datos delimita su interpretación: describe relaciones correspondientes a 2021, aunque la publicación sea posterior. Además, el estudio no mide directamente las competencias de los directores de ventas. Su utilidad para este artículo consiste en situar la discusión en un contexto empresarial nacional que requiere investigaciones específicas sobre gestión comercial. Pese a estos avances, la literatura mantiene líneas parcialmente separadas sobre adopción tecnológica, capacidades profesionales, resultados comerciales y decisiones. Las revisiones de tecnología e inteligencia artificial en ventas muestran la

amplitud del campo y la necesidad de articular sus distintos niveles de análisis (Agnihotri et al., 2023; Jarotschkin et al., 2025). El problema que orienta este trabajo es comprender en qué condiciones las competencias de la dirección de ventas permiten convertir recursos digitales en prácticas y decisiones relacionadas con un desempeño competitivo. En consecuencia, el objetivo es analizar críticamente esa articulación mediante una revisión narrativa y proponer un marco interpretativo útil para la investigación y la gestión. La pregunta orientadora es: ¿cómo se relacionan las competencias directivas, las prácticas digitales y la toma de decisiones con el desempeño de ventas en mercados competitivos?

Materiales y Métodos

Se desarrolló una revisión narrativa con orientación analítica e integradora. Esta modalidad resulta pertinente para relacionar enfoques teóricos, estudios empíricos y propuestas conceptuales que emplean definiciones y diseños diversos. Su propósito fue construir una explicación argumentada del problema, reconocer convergencias y tensiones y delimitar preguntas de investigación. De acuerdo con Snyder (2019) la elección de un enfoque de revisión debe corresponder a la pregunta y al tipo de contribución buscada. En este caso no se estimó un efecto combinado ni se pretendió establecer una cobertura exhaustiva de toda la producción científica.

La búsqueda y verificación documental se efectuaron el 3 de septiembre de 2026 mediante búsquedas web dirigidas a publicaciones académicas, consultas de portales editoriales y repositorios institucionales, y comprobación de metadatos en Crossref. Se combinaron expresiones en español e inglés relacionadas con dirección de ventas, transformación digital, competencias, desempeño y toma de decisiones. Entre las combinaciones utilizadas estuvieron "sales management" y "digital transformation"; "salesperson", "analytical skills" y "performance"; y "artificial intelligence", "sales" y "decision-making". Las búsquedas por títulos y autores permitieron localizar versiones editoriales y documentos depositados por sus instituciones. No se realizaron búsquedas autenticadas ni exportaciones de Scopus o Web of Science.

La selección fue intencional y se basó en pertinencia temática, identificación bibliográfica verificable y disponibilidad de información suficiente para sustentar el uso asignado a cada fuente. Se priorizaron publicaciones de 2021–2026 y se incorporaron antecedentes anteriores para fundamentar capacidades, transformación digital y desempeño. Se incluyeron investigaciones empíricas, revisiones y contribuciones conceptuales publicadas en revistas; se excluyeron tesis, materiales promocionales, entradas de blogs y documentos sin identificación académica verificable. Las publicaciones generales de estrategia y marketing se utilizaron como fundamento conceptual, mientras que la evidencia sobre relaciones comerciales se interpretó según el contexto específico de cada estudio.

El conjunto final comprende 53 publicaciones, de las cuales 31 (58,5 %) corresponden a 2022–2026. Para su organización se registraron autoría, año, título, revista, identificador digital, tema, tipo de contribución y alcance de la información consultada. Se examinaron textos completos disponibles y resúmenes editoriales o institucionales; cuando el acceso se limitó al resumen, la interpretación se restringió a los datos expresamente verificables. La información se contrastó por pertinencia de los constructos, diseño del estudio, nivel de análisis y contexto. Esta valoración fue cualitativa y no constituyó una evaluación formal del riesgo de sesgo

mediante una herramienta estandarizada. Las fuentes conceptuales no se trataron como pruebas de efectos empíricos.

Resultados y Discusión

La comparación de las fuentes permite organizar el problema en una secuencia interpretativa: los recursos digitales amplían posibilidades de información e interacción; las competencias y prácticas de gestión determinan cómo se utilizan; y las decisiones resultantes pueden modificar el desempeño bajo condiciones específicas. Esta secuencia constituye una síntesis propuesta en el artículo y no un modelo causal contrastado. La tabla 1 reúne estudios que ayudan a reconocer diferencias entre capacidades, adopción, intervención y resultados, así como entre evidencia individual, organizacional y contextual.

Tabla 1. *Selección de estudios y alcance de sus aportes.*

Autores	Diseño y contexto	Aporte para el análisis
Peesker et al. (2022)	Diseño multietapa; 20 ejecutivos y 251 vendedores.	Relevancia de habilidades analíticas para el desempeño.
Badrinarayanan et al. (2022)	Encuesta a 224 directivos de ventas empresariales.	Capacidades habilitadas por tecnología y resultados empresariales.
Luo et al. (2021)	Experimentos de campo sobre entrenamiento de agentes.	Beneficios heterogéneos; potencial del apoyo humano y tecnológico.
Lauzi et al. (2023)	Caso empresarial; 25 entrevistas entre funciones.	Diferencias en la comprensión de la habilitación de ventas.
Habel et al. (2024)	Experimento de campo; modelo con 9,7 millones de transacciones.	La efectividad de predicciones varía según cliente y vendedor.
Ancillai et al. (2024)	Entrevistas con 26 clientes empresariales.	Perspectiva crítica del comprador sobre venta social.
Hautamäki y Heikinheimo (2025)	Entrevistas con 32 altos directivos.	Capacidades gerenciales y procesos de conocimiento.
Rodriguez et al. (2025)	Encuesta en una empresa del sector de la salud.	Uso de inteligencia artificial generativa y resultados percibidos.
Bullemore-Campbell et al. (2025)	Encuesta a 108 empresas chilenas.	Intenciones, utilidad y control percibido en la adopción.
Borja Salinas et al. (2026)	Análisis transversal de 847 empresas; datos de 2021.	Asociación entre adopción y madurez digital en Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

La digitalización de las ventas presenta distintos alcances. Registrar contactos en un sistema modifica el soporte de la información; automatizar tareas transforma actividades; y reorganizar la propuesta de valor, los canales y las responsabilidades altera la estrategia comercial. Estas situaciones pueden coexistir dentro de una misma empresa y no representan necesariamente etapas lineales. La revisión de Fischer et al. (2023) destaca cambios en la relación con el cliente y una combinación de canales digitales y no digitales. Desde esta perspectiva, la dirección necesita evaluar qué problema resuelve cada intervención y qué interdependencias organizacionales introduce. La orientación estratégica exige partir del comportamiento del cliente y de los objetivos comerciales. Guenzi y Habel (2020) sitúan la transformación de ventas como un desafío gerencial que requiere una conducción articulada. Wengler et al. (2021), a partir de una investigación exploratoria con 90 informantes, subrayan el carácter evolutivo del proceso y la necesidad de una perspectiva orientada al mercado. Ambas contribuciones apoyan una lectura en la que el cambio se organiza mediante decisiones sobre responsabilidades, procesos y aprendizaje. Por ello, un proyecto digital debe formular resultados esperados y revisar si sus supuestos siguen siendo pertinentes conforme se desarrolla. El concepto de habilitación de ventas, o sales enablement, aporta una explicación de cómo conectar recursos dispersos con el trabajo comercial. Peterson et al. (2021) lo desarrollan como una capacidad dinámica que articula componentes y procesos de apoyo a la venta. Su relevancia reside en que la formación, el contenido comercial y la información del cliente adquieren utilidad cuando se integran a las situaciones que enfrenta el equipo. Para la

dirección, esto implica definir quién produce y actualiza los recursos, cómo se encuentran y de qué manera se determina si ayudan a resolver dificultades de la interacción con el comprador.

No obstante, compartir una denominación no garantiza compartir un propósito. Lauzi et al. (2023), en un estudio de caso con 25 entrevistas a participantes de distintas funciones, identificaron diferencias en la comprensión de la habilitación de ventas. Este resultado ayuda a explicar por qué una iniciativa puede recibir apoyo formal y generar usos fragmentados. Si marketing interpreta el proyecto como distribución de contenido y ventas como capacitación, sus criterios de éxito pueden divergir. La discusión sugiere establecer acuerdos operativos sobre destinatarios, responsabilidades y resultados antes de convertir una plataforma en el centro del proyecto.

Mukhopadhyay et al. (2025) abordan específicamente la habilitación digital en ventas empresariales y proponen un marco que la conecta con resultados. Su contribución permite interpretar las herramientas como parte de una respuesta a compradores más informados y a interacciones comerciales más complejas. La implicación gerencial de esta revisión es que contenidos, datos y apoyo deben estar disponibles en el momento en que aportan valor a una conversación. Medir solamente la cantidad de materiales cargados o de accesos a una plataforma dejaría sin examinar la adecuación de esos recursos a las necesidades comerciales.

La jerarquía de capacidades propuesta por Manis y Madhavaram (2023) ayuda a evitar otra confusión frecuente: disponer de inteligencia artificial no equivale a poseer una capacidad estratégica diferenciadora. El uso de tecnología puede apoyar operaciones concretas, pero la creación de capacidades de mayor alcance requiere integración y coordinación. Para la dirección de ventas, este planteamiento permite separar decisiones sobre infraestructura de decisiones sobre procesos y criterios de actuación. La ventaja competitiva potencial depende de cómo se combinan información, conocimiento del cliente y rutinas propias, especialmente cuando los competidores tienen acceso a aplicaciones similares.

La articulación de canales debe considerar la experiencia acumulada del cliente. Lemon y Verhoef (2016) muestran la importancia de comprender los contactos que integran su recorrido y las contribuciones de distintos actores. Al aplicar esta perspectiva a las ventas, el análisis necesita abarcar qué información se conserva entre una consulta digital, una reunión y la atención posterior. La coherencia se deteriora cuando cada canal utiliza criterios distintos o exige repetir información. Como implicación de gestión, la continuidad de la relación debería ser un criterio para diseñar procesos y distribuir responsabilidades comerciales.

En mercados empresariales, Rustholkarhu et al. (2022) organizan la gestión del recorrido del cliente en actividades de análisis, diseño, vinculación y orientación apoyadas por herramientas de inteligencia artificial. Esta propuesta amplía el análisis más allá de la automatización del contacto inicial. La dirección puede usarla para revisar qué decisiones se toman en cada momento y qué información necesita cada participante. Su aplicación requiere considerar que los compradores organizacionales suelen involucrar varios interlocutores y criterios de evaluación; por consiguiente, una secuencia digital rígida puede resultar insuficiente para representar la evolución de una oportunidad. La comparación conceptual permite proponer seis dimensiones de competencias para la dirección de ventas: estratégica, analítica, tecnológica, relacional, de

liderazgo y aprendizaje, y de gobierno responsable de los datos. Esta organización es una elaboración interpretativa del artículo. No supone que todos los puestos requieran la misma profundidad de dominio ni que las dimensiones sean independientes. Su utilidad consiste en vincular cada competencia con conductas observables y evidencias de aplicación, evitando definir el perfil directivo solamente por certificaciones, antigüedad o conocimiento de marcas comerciales.

Tabla 2. *Competencias de la dirección de ventas y evidencias de aplicación.*

Dimensión propuesta	Conducta observable	Evidencia para evaluarla	Fundamento conceptual
Estratégica	Prioriza segmentos y ajusta recursos a oportunidades.	Plan comercial con criterios y revisión de supuestos.	Barney (1991); Teece (2007).
Analítica	Interpreta indicadores y justifica decisiones con datos.	Análisis de un caso y explicación de límites.	Peesker et al. (2022); Habel et al. (2023).
Tecnológica	Integra herramientas al proceso comercial.	Mapa del proceso y uso aplicado a un problema.	Mikalef y Gupta (2021); Manis y Madhavaram (2023).
Relacional	Adapta comunicación, canal y propuesta al comprador.	Observación de interacciones y seguimiento del cliente.	Terho et al. (2022); Koponen et al. (2024).
Liderazgo y aprendizaje	Acompaña al equipo y favorece intercambio de conocimiento.	Retroalimentación documentada y aplicación de aprendizajes.	Luo et al. (2021); Hautamäki y Heikinheimo (2025).
Gobierno responsable de datos	Define usos, revisión y responsables de decisiones automatizadas.	Criterios de acceso y registro de revisiones.	Weng et al. (2024); McClure et al. (2024).

Fuente: Elaboración propia.

La competencia analítica implica formular una pregunta comercial, reconocer qué datos permiten abordarla y juzgar los límites de la respuesta. El antecedente de Peesker et al. (2022) respalda la relevancia de estas habilidades en ventas, mientras que Hallikainen et al. (2020) examinan la contribución del análisis de datos de clientes a la actividad comercial empresarial. Para un director, la aplicación exige comparar segmentos y situaciones, reconocer diferencias entre asociación y causalidad y preguntar qué información falta. Una visualización comprensible facilita el trabajo, pero no sustituye el criterio necesario para interpretar sus resultados.

La competencia tecnológica debe evaluarse por la capacidad de integrar herramientas al proceso y reconocer sus limitaciones. Mikalef y Gupta (2021) conceptualizan la capacidad de inteligencia artificial como una configuración de recursos organizacionales, lo que ofrece un fundamento para superar definiciones centradas exclusivamente en software. En la dirección de ventas, esta competencia se expresa al identificar requerimientos de información, acordar integraciones y coordinar con especialistas. No requiere convertir a todos los directivos en desarrolladores, pero sí dotarlos de conocimientos suficientes para examinar la pertinencia de una solución y las consecuencias de depender de ella.

La competencia relacional sigue siendo necesaria en las interacciones digitales. Ancillai et al. (2019) establecen fundamentos para comprender la venta social en mercados empresariales como una actividad que utiliza canales sociales para construir relaciones. Terho et al. (2022) avanzan en su medición mediante dimensiones de generación de conocimiento, conexión y vinculación. La discusión conjunta permite diferenciar una presencia digital activa de una práctica comercial relevante: publicar con frecuencia no demuestra por sí mismo comprensión del cliente. La dirección debe orientar el uso de estos canales hacia intercambios que aporten información y faciliten una relación comercial

pertinente. La comunicación a distancia también exige reconocer señales incompletas y diferencias culturales. Koponen et al. (2024) analizan consecuencias deseadas y no deseadas de las interacciones de venta por video en relaciones empresariales interculturales. Este enfoque permite advertir que la eficiencia de conexión no equivale necesariamente a cercanía relacional. Como aplicación para la formación, conviene trabajar escucha, claridad de la propuesta, comprobación de comprensión y adaptación del canal. La evaluación debería observar el desarrollo de la conversación y su continuidad, sin reducir la habilidad comunicativa a la familiaridad del vendedor con la plataforma utilizada.

El liderazgo y el aprendizaje constituyen otra dimensión diferenciada. Las capacidades identificadas por Hautamäki y Heikinheimo (2025) vinculan el aprovechamiento de la inteligencia artificial con el intercambio de conocimiento. La dirección puede favorecer ese intercambio al reservar espacios para revisar casos, compartir errores y contrastar criterios. Sin embargo, promover experimentación no significa suspender las responsabilidades sobre la información que se comunica al cliente. La síntesis sugiere que el aprendizaje comercial necesita condiciones para ensayar nuevas prácticas y mecanismos para reconocer cuándo una respuesta o recomendación requiere revisión adicional.

Las herramientas de entrenamiento requieren, asimismo, una aplicación diferenciada. Luo et al. (2021) encontraron en experimentos de campo que los beneficios de un entrenador de inteligencia artificial variaban según el nivel de desempeño previo de los agentes. Sus resultados relacionaron esas diferencias con sobrecarga de información y aversión a la herramienta, y mostraron ventajas de combinar apoyo humano y tecnológico. Este antecedente cuestiona una política formativa uniforme para todo el equipo. La decisión relevante consiste en ajustar el volumen de retroalimentación, el acompañamiento y el tipo de tarea a las necesidades de aprendizaje de cada participante.

Casenave y Schmitt (2025) mediante dos experimentos con profesionales de ventas, analizaron cómo la forma de presentar el entrenamiento interactúa con la condición humana o artificial del entrenador. Su contribución refuerza la importancia del diseño de la retroalimentación y de la percepción del usuario. Por otra parte, Chakraborty et al. (2025) estudiaron el uso de modelos de inteligencia artificial e híbridos para identificar habilidades de persuasión en entrevistas de venta por video. En conjunto, estos trabajos abren posibilidades para formación y selección, aunque la predicción de una puntuación no equivale a demostrar desempeño laboral sostenido.

EL gobierno responsable de los datos debe incorporarse al perfil directivo. Weng et al. (2024) sitúan el uso responsable de inteligencia artificial en relación con el bienestar y el desempeño del personal de ventas, mientras que McClure et al. (2024) examinan oportunidades y desafíos para los actores de la función comercial. La implicación planteada aquí es que dirigir también supone establecer criterios sobre información sensible, revisión de resultados automatizados y responsabilidad por las decisiones. Esta dimensión tiene una finalidad operativa: permitir que el equipo comprenda qué puede hacer con los datos y cuándo debe solicitar apoyo especializado. El desempeño en entornos digitales debe analizarse como un conjunto de resultados vinculados, con horizontes temporales distintos. Los ingresos y el cumplimiento de objetivos describen una parte del resultado; la permanencia de clientes,

la calidad del servicio y la capacidad de aprendizaje permiten valorar su continuidad. El metaanálisis de Verbeke et al. (2011) ofrece un fundamento para reconocer múltiples determinantes del desempeño comercial. En esta revisión se propone organizar la evaluación mediante resultados finales, indicadores de proceso y capacidades habilitantes, de modo que la dirección pueda identificar tanto logros como problemas que todavía no se reflejan en las ventas.

Esta distinción evita interpretar la actividad digital como evidencia suficiente de efectividad. El número de contactos, reuniones o registros puede crecer sin que mejore la calidad de las oportunidades. Por ejemplo, una tasa de conversión requiere definir con precisión su denominador y el período de observación. Comparar oportunidades calificadas con consultas generales produciría conclusiones poco consistentes. A partir de la revisión de Agnihotri et al. (2023) la implicación es estudiar las tecnologías en relación con tareas y resultados concretos. La evaluación debe explicitar qué comportamiento representa cada indicador y por qué sería relevante para el objetivo comercial.

También es necesario distinguir desempeño individual, del equipo y de la organización. Badrinarayanan et al. (2022) analizan capacidades y resultados en el nivel empresarial, mientras que otros estudios examinan conductas del vendedor. Una competencia individual puede resultar insuficiente si las oportunidades se asignan de manera inadecuada o la empresa no responde a los compromisos asumidos con el comprador. En términos de gestión, atribuir todos los resultados al vendedor puede ocultar restricciones de coordinación, disponibilidad de productos o servicio. La unidad de análisis debe corresponder a la decisión que se pretende evaluar. La evidencia sobre inteligencia artificial generativa ilustra la necesidad de cautela interpretativa. Rodríguez et al. (2025) encontraron relaciones favorables entre su utilización y resultados del proceso, eficiencia administrativa y desempeño, con apoyo de la alta dirección como componente relevante. No obstante, su investigación se basó en información autodeclarada de representantes de una empresa del sector de la salud. Por ello, el estudio aporta evidencia contextual y no una garantía de mejora en todos los sectores. Para verificar resultados en otra organización sería necesario contrastar las percepciones con datos comerciales y considerar explicaciones alternativas.

Los resultados relacionales merecen una consideración específica. Sombultawee y Wattanatorn (2022) examinan el compromiso del cliente empresarial con la marca y la relación con la firma en un contexto de venta social. Este enfoque sugiere ampliar el análisis desde la respuesta inmediata a una publicación hacia la calidad de la relación que se desarrolla. Sin embargo, la dirección debe evitar equiparar interacción en una plataforma con intención de compra o permanencia. Como criterio de evaluación propuesto, las métricas digitales deberían relacionarse con comportamientos comerciales observables y con información directa sobre la experiencia del cliente.

La perspectiva del comprador introduce, además, un contrapeso a las valoraciones de los vendedores. Ancillai et al. (2024) mediante entrevistas con 26 informantes en roles de clientes empresariales, muestran problemas vinculados con prácticas de venta social, entre ellos mensajes no solicitados y falta de interés en el contacto. El hallazgo cuestiona indicadores basados exclusivamente en alcance o volumen de comunicación. Una dirección orientada al desempeño sostenible necesita

reconocer cuándo la insistencia comercial consume atención y deteriora la relación. La evaluación puede incorporar pertinencia de los contactos, solicitudes de no continuar y motivos de rechazo.

La sostenibilidad de los resultados también depende de las condiciones del equipo. Alavi y Habel (2021) plantean la relevancia de la dimensión humana de la transformación, mientras que Micallef et al. (2024) analizan tensiones entre niveles organizacionales asociadas al uso de tecnología. De su discusión se desprende que una mejora aparente en control puede coexistir con dificultades de coordinación o motivación. Como propuesta gerencial, la evaluación debería examinar carga administrativa, duplicación de registros y posibilidades de aprendizaje, además de las ventas. Estas variables ayudan a explicar por qué un resultado favorable de corto plazo puede ser difícil de sostener.

La madurez digital ofrece un criterio para ajustar expectativas. Voss et al. (2024) desarrollan un modelo de madurez para procesos de ventas de proyectos industriales, mostrando la utilidad de diagnosticar condiciones antes de orientar decisiones. Esta perspectiva no autoriza a aplicar sus dimensiones de manera universal, pues fueron elaboradas para un contexto específico. En cambio, permite formular una pauta general: comparar el desempeño esperado con las capacidades y procesos realmente disponibles. Exigir recomendaciones predictivas avanzadas cuando la organización no dispone de registros consistentes puede generar evaluaciones injustas y decisiones de inversión mal fundamentadas. La toma de decisiones basada en datos requiere convertir una pregunta comercial en un proceso verificable. Habel et al. (2023) distinguen la disponibilidad de analítica predictiva de su adopción efectiva y sitúan las condiciones que median entre ambas y el desempeño. Este planteamiento es especialmente relevante para la dirección: recibir una puntuación de riesgo no resuelve qué intervención conviene realizar, con qué prioridad ni a qué costo. En esta revisión se propone explicitar la pregunta, la unidad de análisis, el horizonte temporal y el criterio de resultado antes de seleccionar una herramienta analítica.

Conviene diferenciar también las funciones de las tecnologías utilizadas. Syam y Sharma (2018) anticiparon transformaciones de la venta asociadas al aprendizaje automático y la inteligencia artificial. Davenport et al. (2020) ampliaron la discusión sobre cambios en marketing. En términos operativos, describir resultados pasados, estimar un evento desconocido y generar contenido son tareas distintas. Un sistema puede redactar una propuesta comercial sin disponer de una predicción válida sobre su aceptación. La competencia directiva exige reconocer esas diferencias y evitar atribuir a una herramienta capacidades que no han sido evaluadas para el problema planteado.

Las decisiones de priorización comercial requieren examinar el valor de intervenir. Una probabilidad alta de abandono no implica que ese cliente responderá a una acción de retención, ni que dicha acción será rentable. El estudio de Habel et al. (2024) aporta evidencia sobre la heterogeneidad de resultados al implementar predicciones en ventas. La implicación analítica propuesta es distinguir capacidad predictiva de efectividad de la decisión. Para la gestión, esto supone observar tanto la información del modelo como la respuesta a la intervención y revisar si los recursos comerciales se dirigen a situaciones en las que pueden producir un cambio útil. La colaboración entre personas y tecnología ofrece

un marco para distribuir tareas. Paschen et al. (2020) analizan cómo la inteligencia humana y la artificial pueden crear valor a lo largo del proceso de ventas empresariales. Huang y Rust (2021) desarrollan marcos que diferencian funciones y formas de colaboración en marketing. Estas propuestas permiten discutir qué actividades requieren procesamiento repetitivo, interpretación contextual o construcción de una relación. No implican una división fija e inmutable: la decisión debe revisarse según el desempeño observado, la complejidad de la tarea y las consecuencias de un error.

Raisch y Krakowski (2021) muestran que automatización y aumento de capacidades humanas mantienen una relación paradójica en la gestión. Desde esta perspectiva, delegar tareas puede liberar tiempo y, simultáneamente, modificar el aprendizaje y la autonomía. La dirección comercial debe examinar ambas consecuencias. Si una herramienta resume todas las conversaciones, por ejemplo, conviene verificar que el equipo conserve capacidad para detectar información ausente y explicar los compromisos asumidos. La recomendación de esta revisión es evaluar la delegación tecnológica como una decisión organizacional con efectos sobre conocimientos, responsabilidades y continuidad operativa.

La elección entre interacción humana y automatizada también depende de la relación comercial. Chang (2022) compara la efectividad de vendedores humanos y artificiales en distintas etapas de la relación comprador-vendedor. Este enfoque permite cuestionar sustituciones uniformes basadas únicamente en reducción de costos. La implicación gerencial es considerar el momento de la relación, la complejidad de la consulta y la necesidad de confianza o interpretación. Una actividad repetitiva puede ser apta para automatización y, aun así, requerir una vía de atención humana cuando aparece una situación que la respuesta estándar no resuelve.

En la gestión de cuentas clave, Prior y Marcos (2025) realizan una evaluación crítica de la transición hacia prácticas apoyadas por inteligencia artificial y distinguen capacidades operativas y dinámicas. La discusión resulta pertinente porque las cuentas estratégicas combinan información histórica, negociación y coordinación entre organizaciones. La automatización puede apoyar tareas delimitadas, pero el alcance de su participación debe relacionarse con el tipo de capacidad requerido. Para la dirección, la pregunta no se limita a cuánto trabajo puede automatizarse, sino a qué condiciones permiten preservar comprensión compartida, adaptación y responsabilidad frente al cliente.

Rodríguez y Peterson (2024) proponen un marco conceptual sobre inteligencia artificial en el proceso de ventas empresariales que relaciona su uso con efectividad, eficiencia administrativa y desempeño con clientes. Su naturaleza conceptual obliga a tratar esas conexiones como relaciones a examinar. De manera complementaria, Enholm et al. (2022) organizan la literatura sobre generación de valor empresarial mediante inteligencia artificial. La síntesis de ambos trabajos sugiere evaluar procesos intermedios: qué información cambia, qué conducta se modifica y cómo esa modificación podría explicar un resultado, en lugar de comparar únicamente empresas que declaran usar o no usar tecnología. La inteligencia competitiva amplía las fuentes de información para decidir, pero sus efectos tampoco deben asumirse uniformes. Vieira et al. (2025) examinan mediante una revisión metaanalítica la relación entre inteligencia competitiva y desempeño, considerando diversidad de información y antigüedad

organizacional. Este enfoque permite reconocer que reunir datos sobre competidores constituye una actividad distinta de interpretarlos y actuar. Como aplicación propuesta, los informes comerciales deberían explicitar la procedencia de la información, su vigencia y las hipótesis que sustentan una recomendación. La competencia estratégica incluye valorar qué señales son relevantes y cuáles pueden inducir una reacción desproporcionada.

El contexto regional requiere una transferencia prudente. Los resultados chilenos sobre adopción de inteligencia artificial y los ecuatorianos sobre madurez digital corresponden a poblaciones, períodos y variables diferentes (Bullemore et al., 2025; Borja et al., 2026). En consecuencia, no permiten establecer un perfil único de dirección comercial latinoamericana. Su lectura conjunta respalda la necesidad de diagnosticar capacidades, disponibilidad de información y condiciones de implementación en cada organización. Como propuesta de aplicación, una empresa podría comenzar por un problema acotado, documentar la situación inicial y valorar los cambios antes de extender la intervención a otras unidades o segmentos.

A partir de los cuatro ejes, se propone un marco integrador en el que las competencias directivas influyen en prácticas de gestión, planificación, coordinación, formación y evaluación, que orientan el uso de recursos digitales y las decisiones comerciales. Estas decisiones se relacionarían con resultados económicos, relacionales y de desarrollo del equipo, mientras que la madurez digital, la calidad de los datos y el contexto competitivo actuarían como condiciones de aplicación. La retroalimentación de los resultados permitiría revisar las prácticas y las competencias requeridas. Esta formulación es una proposición teórica de la revisión y requiere validación empírica antes de utilizarse como explicación causal.

La comparación también identifica límites del conocimiento disponible. Las revisiones de Fischer et al. (2023), Agnihotri et al. (2023) y Jarotschkin et al. (2025) abarcan campos amplios con tecnologías, tareas y niveles de análisis diferentes. Esta diversidad ayuda a explicar por qué no es adecuado convertir hallazgos particulares en una estimación general de beneficios. En el conjunto aquí examinado coexisten experimentos, encuestas, casos cualitativos y marcos conceptuales; cada diseño responde preguntas distintas. Además, el acceso parcial a algunas fuentes y la selección narrativa limitan la profundidad y la representatividad de la síntesis.

Una agenda de investigación derivada de este análisis debería estudiar las competencias de los directores con indicadores observables, relacionar decisiones con resultados comerciales y distinguir efectos individuales, de equipo y organizacionales. Los diseños longitudinales y las intervenciones comparadas permitirían examinar cambios a lo largo del tiempo y reducir problemas de atribución. En Ecuador resulta pertinente contrastar sectores y tamaños empresariales, considerando la fecha de los datos y el grado de madurez digital. Asimismo, se propone validar las dimensiones de la tabla 2 mediante juicio experto y evidencia empírica, antes de convertirlas en escalas o estándares de evaluación del personal.

Conclusiones

La gestión estratégica de ventas en entornos digitales requiere integrar decisiones sobre personas, procesos, información y tecnología. Su contribución competitiva depende de la coherencia de esa integración y de su adecuación a las necesidades del cliente. La dirección comercial debe conservar capacidad

para revisar sus prioridades y modificar las prácticas cuando cambian las condiciones del mercado. Las competencias directivas deben comprender interpretación analítica, orientación estratégica, comunicación, coordinación, aprendizaje y gobierno responsable de los datos. Su desarrollo exige oportunidades de aplicación y evaluación mediante conductas observables. La formación adquiere sentido cuando permite resolver problemas comerciales y fortalecer la capacidad del equipo para actuar con criterio.

La evaluación del desempeño debe distinguir disponibilidad tecnológica, uso efectivo y resultados. Una dirección orientada a la sostenibilidad necesita considerar resultados económicos y relacionales junto con las condiciones que permiten mantenerlos. Los indicadores requieren definiciones consistentes y una interpretación que reconozca diferencias entre personas, equipos y contextos. Las decisiones apoyadas por inteligencia artificial necesitan supervisión humana proporcional a su complejidad y consecuencias. El marco integrador propuesto constituye una base para orientar nuevas investigaciones, cuya validación debe realizarse en contextos empresariales específicos. Para Ecuador y América Latina, la aplicación de estas ideas exige evidencia local sobre prácticas directivas y resultados, evitando transferencias automáticas desde otras realidades.

Referencias Bibliográficas

Agnihotri, R., Chaker, N., Dugan, R., Galvan, J., & Nowlin, E. (2023). Sales technology research: A review and future research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 43*(4), 307–335. https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2260108

Alavi, S., & Habel, J. (2021). The human side of digital transformation in sales: Review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 41*(2), 83–86. https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969

Ancillai, C., Bartoloni, S., & Pascucci, F. (2024). All that glitters is not gold: Exploring social selling through the eyes of B2B customers. *Journal of Business & Industrial Marketing, 39*(13), 49–67. https://doi.org/10.1108/jbim-10-2023-0604

Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management, 82*, 293–308. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002

Badrinarayanan, V., Madhavaram, S., & Manis, K. (2022). Technology-enabled sales capability: A capabilities-based contingency framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 42*(4), 358–376. https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2108823

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Borja Salinas, E., Freire-Cadme, C., Guevara Piedra, W., & Guevara Macias, W. (2026). Digital adoption and digital maturity in Ecuadorian SMEs: A cross-sectional econometric analysis of the 2021 national digital skills survey. *Econometrics, 14*(3), 41. https://doi.org/10.3390/econometrics14030041

Bullemore, J., Díaz, J., & Cristobal, E. (2025). AI in sales: Environmental, behavioral, and technological drivers of adoption in an emerging market. *Social Sciences & Humanities Open, 12*, 102161. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102161

Casenave, E., & Schmitt, L. (2025). Comparing AI coaching and sales manager coaching: A construal-level approach. *Journal of Business Research, 190*, 115241. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115241

Chakraborty, I., Chiong, K., Dover, H., & Sudhir, K. (2025). ¿Can AI and AI-hybrids detect persuasion skills? Salesforce hiring with conversational video interviews. *Marketing Science, 44*(1), 30–53. https://doi.org/10.1287/mksc.2023.0149

Chang, W. (2022). The effectiveness of AI salesperson vs. Human salesperson across the buyer-seller relationship stages. *Journal of Business Research, 148*, 241–251. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.065

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(1), 24–42. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0

Enholm, I., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers, 24*(5), 1709–1734. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w

Fischer, H., Seidenstricker, S., & Poeppelbuss, J. (2023). The triggers and consequences of digital sales: A systematic literature review. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 43*(1), 5–23. https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2102029

Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review, 62*(4), 57–85. https://doi.org/10.1177/0008125620931857

Habel, J., Alavi, S., & Heinitz, N. (2023). A theory of predictive sales analytics adoption. *AMS Review, 13*, 34–54. https://doi.org/10.1007/s13162-022-00252-0

Habel, J., Alavi, S., & Heinitz, N. (2024). Effective implementation of predictive sales analytics. *Journal of Marketing Research, 61*(4), 718–741. https://doi.org/10.1177/00222437221151039

Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management, 86*, 90–98. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hautamäki, P., & Heikinheimo, M. (2025). Fully leveraging AI in B2B sales: Exploring sales managers' capabilities and organizational knowledge processes. *Journal of Business Research, 194*, 115396. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115396

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*(1), 30–50. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing, 98*(2), 209–223. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.03.001

Jarotschkin, V., Soykoth, M. W., & Chaker, N. N. (2025). Artificial intelligence in sales research: Identifying emergent themes and looking forward. *Journal of Business Research, 198*, 115383. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115383

Koponen, J., Metsola, J., Salin, L., & Keränen, J. (2024). Video-based sales interaction in cross-cultural B2B relationships: Potential (un)desired consequences. *Industrial Marketing Management, 119*, 238–251. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.003

Lauzi, F., Westphal, J., Rangarajan, D., Schaefers, T., Parra-Merono, M. C., & De-Juan-Vigaray, M. D. (2023). Understanding sales enablement in complex B2B companies: Uncovering similarities and differences in a cross-functional and multi-level case study. *Industrial Marketing Management, 108*, 47–64.

https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.008

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Luo, X., Qin, M. S., Fang, Z., & Qu, Z. (2021). Artificial intelligence coaches for sales agents: Caveats and solutions. *Journal of Marketing, 85*(2), 14–32. https://doi.org/10.1177/0022242920956676

Manis, K. T., & Madhavaram, S. (2023). AI-enabled marketing capabilities and the hierarchy of capabilities: Conceptualization, proposition development, and research avenues. *Journal of Business Research, 157*, 113485. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113485

McClure, C. E., Epler, R. T., Schmitt, L., & Rangarajan, D. (2024). AI in sales: Laying the foundations for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 44*(2), 108–127. https://doi.org/10.1080/08853134.2024.2329905

Micallef, M., Keränen, J., & Kokshagina, O. (2024). Understanding the consequences of digital technology use in sales: Multilevel tensions inside sales organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 44*(1), 84–99. https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2159422

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management, 58*(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Mukhopadhyay, S., Terho, H., Singh, R., & Rangarajan, D. (2025). Enhancing B2B sales through digital transformation: Insights into effective sales enablement. *Industrial Marketing Management, 125*, 29–47. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.009

Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons, 63*(3), 403–414. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003

Peesker, K. M., Kerr, P. D., Bolander, W., Ryals, L. J., Lister, J. A., & Dover, H. F. (2022). Hiring for sales success: The emerging importance of salesperson analytical skills. *Journal of Business Research, 144*, 17–30. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.070

Peterson, R. M., Malshe, A., Friend, S. B., & Dover, H. (2021). Sales enablement: Conceptualizing and developing a dynamic capability. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*(3), 542–565. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00754-y

Prior, D. D., & Marcos-Cuevas, J. (2025). Transitioning to artificial intelligence-based key account management: A critical assessment. *Industrial Marketing Management, 126*, 72–84. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.009

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Rodriguez, M., Deeter-Schmelz, D. R., & Krush, M. T. (2025). The impact of generative AI technology on B2B sales process and performance: An empirical study. *Journal of Business & Industrial Marketing, 40*(10), 2013–2027. https://doi.org/10.1108/jbim-02-2025-0097

Rodriguez, M., & Peterson, R. (2024). Artificial intelligence in business-to-business (B2B) sales process: A conceptual framework. *Journal of Marketing Analytics, 12*(4), 778–789. https://doi.org/10.1057/s41270-023-00287-7

Rusthollkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L., & Mahlamäki, T. (2022). Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management, 104*, 241–257. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.014

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sombultawee, K., & Wattanatorn, W. (2022). Management of social selling and B2B customer-brand engagement: Is direct selling on social media good for your brand and relationships? *Electronic Commerce Research and Applications, 54*, 101167. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101167

Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management, 69*, 135–146. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Terho, H., Giovannetti, M., & Cardinali, S. (2022). Measuring B2B social selling: Key activities, antecedents and performance outcomes. *Industrial Marketing Management, 101*, 208–222. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.016

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(3), 407–428. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vieira, V., Agnihotri, R., & Dugan, R. (2025). Research note: The impact of CI diversity and organizational tenure on the relationship between competitive intelligence and sales performance: A meta-analytic review. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 45*(2), 122–134. https://doi.org/10.1080/08853134.2024.2373076

Voss, M., Jaspert, D., Ahlfeld, C., & Sucke, L. (2024). Developing a digital maturity model for the sales processes of industrial projects. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 44*(1), 7–28. https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2151014

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Weng, C., Yuan, R., Ye, D., Huang, B., & Xun, J. (2024). Leveraging responsible artificial intelligence to enhance salespeople well-being and performance. *The Service Industries Journal, 44*(9–10), 735–765. https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2361291

Wengler, S., Hildmann, G., & Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business & Industrial Marketing, 36*(4), 599–614. https://doi.org/10.1108/jbim-03-2020-0124

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Mario Wilfrido Mata Villagómez, Kleber Vicente Mata Villagómez, Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez y Carlos Gabriel Mora Espinoza.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT) Mario Wilfrido Mata Villagómez: conceptualización, metodología, análisis formal, redacción del borrador original y supervisión. Kleber Vicente Mata Villagómez: curación de datos, software, validación y visualización. Myriam Gabriela Pacheco Rodríguez: investigación, recursos, validación y revisión crítica del manuscrito. Carlos Gabriel Mora Espinoza: metodología, análisis formal, supervisión y revisión y edición del manuscrito.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.