

**DOMINGO VERANO TACORONTE**

*Profesor Asociado. Departamento de Economía y Dirección  
de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

**SANTIAGO MELIÁN GONZÁLEZ**

*Profesor Titular de Universidad. Departamento de Economía  
y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran  
Canaria*

**JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN**

*Catedrático de Universidad. Departamento de Economía y  
Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran  
Canaria*

**Extracto:**

El personal de ventas en las organizaciones tiene la misión crucial de conseguir ingresos para la empresa, de forma que ésta pueda mantener sus operaciones. Debido a lo delicado de esta tarea para la supervivencia y éxito de la organización, se han dedicado generosos esfuerzos a conseguir un mayor estímulo y control del trabajo de los vendedores. Uno de los más destacados se corresponde con la utilización de sistemas de incentivos, muy variados, pero todos persiguiendo una mejora del rendimiento de la fuerza de ventas y, como consecuencia, unos mejores resultados empresariales.

El presente trabajo trata de arrojar algunas luces sobre las siguientes incógnitas que se plantean en cuanto al diseño de sistemas de retribución variable para la fuerza de ventas: ¿De qué depende el éxito de un plan retributivo para el personal de ventas? ¿Qué variables empresariales, de la fuerza de ventas y del entorno en el que desarrollan su actividad, hacen más aconsejable un mayor nivel de incentivos? ¿Cómo se puede valorar el éxito de un plan retributivo? ¿Existen los planes retributivos ideales?

Para estudiar estas cuestiones hemos realizado una revisión teórica de las distintas perspectivas, principalmente la de la Teoría de Agencia para, posteriormente, lanzar un cuestionario construido para validar el modelo teórico propuesto en una muestra de empresas industriales localizadas en España. Por último, se analizó la relación de la congruencia de la intensidad de los incentivos retributivos con las circunstancias empresariales y su influencia en el rendimiento de la empresa y de la fuerza de ventas.

---

## Sumario:

---

1. La retribución en la dirección de Recursos Humanos.
  - 1.1. La investigación sobre la relación entre retribución y rendimiento de la organización.
  - 1.2. La perspectiva estratégica de la retribución.
2. Programas de retribución para la fuerza de ventas.
  - 2.1. Objetivos de un programa de retribución de ventas.
  - 2.2. Tipos de planes de retribución para vendedores.
  - 2.3. La retribución del personal de ventas como mecanismo de control.
3. La retribución del personal de ventas y la efectividad de la empresa.
  - 3.1. Efectividad de la organización de ventas.
  - 3.2. Efectividad de la organización y rendimiento de la fuerza de ventas.
  - 3.3. Rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas.
4. Enfoques teóricos para el diseño de sistemas retributivos de personal de ventas.
  - 4.1. El enfoque de la literatura sobre dirección de personal de ventas.
  - 4.2. La Teoría de la Agencia.
  - 4.3. La Teoría de los Costes de Transacción (TCT).
  - 4.4. La Teoría de la Organización (TO).
5. Formulación de hipótesis.
6. Metodología de investigación.
7. Resultados de la investigación.
  - 7.1. Factores determinantes de la intensidad de incentivos: influencia aislada.
  - 7.2. Determinantes de la intensidad de incentivos: influencia conjunta.
  - 7.3. Validación de los modelos.
8. Conclusiones, implicaciones y recomendaciones.
  - 8.1. Implicaciones académicas y prácticas.
  - 8.2. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Diversos estudios han comprobado la importancia que los vendedores atribuyen a la retribución, tanto en su faceta cuantitativa (cuánto se paga) como en la cualitativa (composición de la retribución) (CHURCHILL *et al.*, 1979; FORD *et al.*, 1985; INGRAM y BELLENGER, 1983; CHONKO *et al.*, 1992). El ajuste de la forma de la retribución y, concretamente, el porcentaje de incentivos cobra una especial relevancia, por su influencia en los comportamientos de los vendedores y, como consecuencia, en sus resultados y en los resultados de la empresa. Como consecuencia de esto, surge el problema que nos planteamos investigar: ¿qué factores son utilizados como parámetros para el diseño de un sistema retributivo de ventas que haga mejorar los resultados de la organización y el rendimiento de la fuerza de ventas? Esta pregunta no es nueva, en absoluto, sino todo lo contrario. En los últimos años, muchos autores, tanto del campo profesional como del académico, se han preguntado lo mismo y han intentado responderlo. Como resultado, se puede contar con una literatura relativamente abundante y diversa, tanto en contenido, como en calidad y enfoque. Con el fin de responder a la pregunta planteada, en primer lugar, tomando los trabajos teóricos y empíricos más relevantes del campo de estudio, y realizando un esfuerzo de integración de ideas, identificamos los principales factores y variables que pueden influir en el diseño de la forma de un sistema retributivo de ventas, concretamente en la intensidad de incentivos o proporción de retribución variable sobre la retribución total posible para un vendedor o comercial. Así, surgen los dos primeros objetivos de la investigación: (1) Identificar las variables y factores que determinan la intensidad de los incentivos ofrecidos a la fuerza de ventas a través de su sistema retributivo y (2) Contrastar empíricamente la validez del modelo teórico propuesto acerca de los factores y variables determinantes de la intensidad de incentivos en el sistema retributivo de una fuerza de ventas.

Sin embargo, y a pesar de la importancia que puede tener para la práctica empresarial el conocimiento de los factores y variables que influyen más en la proporción de retribución variable que recibe una fuerza de ventas, es aún más importante, básicamente por la escasa presencia que tiene en la literatura, el análisis de la influencia que, sobre los resultados de la empresa o unidad de ventas y el rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas, tiene la adecuación de la forma retributiva a dichos determinantes. Es por ello que nos planteamos el último objetivo de la investigación, comparar el grado de impacto que la adecuación de las empresas a cada uno de los modelos obtenidos tiene sobre el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas y de la organización de ventas.

Con el fin de alcanzar los objetivos formulados en la presente investigación, estructuraremos el trabajo realizado en cuatro apartados. En el primero realizaremos una revisión bibliográfica de los trabajos relativos al diseño y éxito de la retribución de la fuerza de ventas desde distintos puntos de vista, como la literatura de Dirección de Recursos Humanos, la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Organización. En el segundo bloque plantearemos las hipótesis de investigación, así como el proceso metodológico seguido para contrastarlas. En el tercer apartado abordaremos los resultados de la investigación y, finalmente, presentaremos las conclusiones más relevantes de nuestra investigación, así como las implicaciones de la misma.

## 1. LA RETRIBUCIÓN EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A medida que las organizaciones afrontan una presión competitiva creciente, buscan tanto la forma de hacer más con menos, como una mayor calidad en su actividad. Así, se elevan las metas relativas a ventas, beneficios, innovación y calidad, mientras que se contiene o se reduce el empleo y/o aumentan las exigencias de rendimiento de los trabajadores. Para conseguir más con menos empleados y para maximizar el rendimiento de los mismos, es necesario contar con una DRRHH efectiva.

Dentro de la DRRHH, junto a funciones como la planificación de RRHH, el análisis de puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección, las relaciones laborales, la socialización, la formación y el desarrollo, la evaluación del rendimiento y la evaluación o auditoría del sistema de RRHH, la retribución de los empleados juega un papel central en los esfuerzos para gestionar y dirigir mejor a los RRHH, como se reconoce ampliamente en la literatura académica y profesional (MILKOVICH y NEWMAN, 1996; GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1999; CLAVER *et al.*, 2000; GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1999; CHIAVENATO, 2000; MARTOCCHIO, 1998; MILKOVICH y BOUDREAU, 1994; WERTHER y DAVIS, 1995; BYARS y RUE, 1996; PEÑA, 1990; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987; PUCHOL, 2001; DECENZO y ROBBINS, 2002; DOLAN, SCHULER y VALLE, 1999). De hecho BEER *et al.* (1985) consideran a la retribución como una de las cuatro áreas fundamentales de la DRRHH que los directores generales han de dominar, siendo las otras áreas la influencia sobre los empleados, el flujo de recursos humanos y los sistemas de trabajo.

La retribución de los empleados desempeña un papel tan importante porque forma parte de la naturaleza de la relación de empleo, por lo que es de importancia crítica tanto para los empleados como para sus empleadores (GERHART, MINKOFF y OLSEN, 1995; MILKOVICH y NEWMAN, 1996). Es importante para los trabajadores en la medida en que reconoce sus contribuciones a la organización, les permite afrontar sus cargas económicas, establece su nivel de vida y les ayuda a alcanzar metas relativas al estatus social (MARTOCCHIO, 1998). Para los empleadores, las decisiones retributivas influyen en sus costes operativos y, por tanto, en su capacidad para vender sus productos a un precio competitivo. Además, las decisiones retributivas influyen tanto en la capacidad de los empleadores para competir por los mejores empleados en el mercado de trabajo, como en las actitudes y comportamientos de los mismos (MILKOVICH y NEWMAN, 1996).

### 1.1. La investigación sobre la relación entre retribución y rendimiento de la organización.

Las prácticas retributivas pueden diferir entre unidades de empleo (*e.g.*, organizaciones, unidades de negocios, instalaciones) en varias dimensiones (*e.g.*, retribución en efectivo o en especie, fija o variable) (GERHART y MILKOVICH, 1990, 1992; GERHART, MILKOVICH y MURRAY, 1992; GERHART, MINKOFF y OLSEN, 1995; MILKOVICH y NEWMAN, 1996). El centro de la literatura sobre retribución ha sido definir estas dimensiones y, concretamente, comprender porqué las organizaciones difieren en la forma de retribuir y analizar si estas diferencias tienen consecuencias sobre las actitudes y comportamientos de los empleados, así como sobre la efectividad de las organizaciones (GERHART, MINKOFF y OLSEN, 1995).

En relación con las dimensiones de la retribución, diversos autores (GERHART y MILKOVICH, 1990 y 1992; HENEMAN y SCHWAB, 1979; MILKOVICH y NEWMAN, 1993) identifican un conjunto de ellas que configuran las prácticas retributivas que varían entre organizaciones, unidades de negocio o, incluso, entre puestos de trabajo. Estas dimensiones son: (a) la forma en la que se entrega la retribución (*i.e.*, efectivo o retribución en especie); (b) el nivel retributivo, es decir, cuánto se paga; (c) la estructura retributiva o número de niveles salariales existentes en la estructura y las diferencias entre ellos, así como la relación existente entre la carrera profesional y la evolución de las retribuciones; (d) la composición del paquete retributivo, o la parte de la retribución que se entrega como salario fijo, los ajustes por mérito, así como cuánto y con qué condiciones se entrega retribución variable; y (e) la administración del sistema retributivo, en lo que hace referencia a la comunicación, la toma de decisiones y la participación de los empleados en el diseño del sistema.

Si bien, como parece lógico, todas estas dimensiones son importantes, en nuestro trabajo haremos referencia exclusivamente a la composición del paquete retributivo, que es un área de gran interés para las organizaciones que introducen o quieren introducir planes de retribución variable en sus diversas modalidades.

A continuación, abordaremos la relación entre tres variables: la retribución, los resultados organizativos y el entorno interno y externo de la organización, analizada por la perspectiva estratégica de la retribución, también denominada retribución estratégica (LAWLER, 1986, 1990).

## 1.2. La perspectiva estratégica de la retribución.

La visión acerca de la importancia de la retribución y, sobre todo, de su configuración no ha permanecido constante en el tiempo. El sistema de retribución tradicional tuvo sus orígenes a principios del siglo XX (MILKOVICH y NEWMAN, 1996; LAWLER, 1986). El objetivo principal de este sistema, que se basa en los principios de organización y gestión del trabajo tayloristas, es establecer procedimientos racionales, predeterminados y uniformes que permitan decidir la retribución apropiada para cada puesto, otorgando una menor importancia a las características o al rendimiento de los individuos que ocupan estos cargos (LAWLER, 1986). El sistema taylorista enfatizaba la retribución a destajo, que resulta ser un sistema retributivo muy apropiado para tareas sencillas con resultados fáciles de predecir y medir. Sin embargo, a través del tiempo, este sistema basado en el rendimiento fue reemplazado en la mayoría de empresas por sistemas salariales que relacionaban la retribución a los contenidos de los puestos y a su aportación a la organización, lo que dio lugar al desarrollo de técnicas de valoración de los puestos de trabajo, en lugar de la productividad obtenida por cada trabajador. Dicho de otra forma, los sistemas de retribución tradicionales pretenden determinar escalafones salariales de acuerdo a la contribución relativa de cada puesto de trabajo dentro de la empresa (GÓMEZ-MEJÍA y SAURA, 1996).

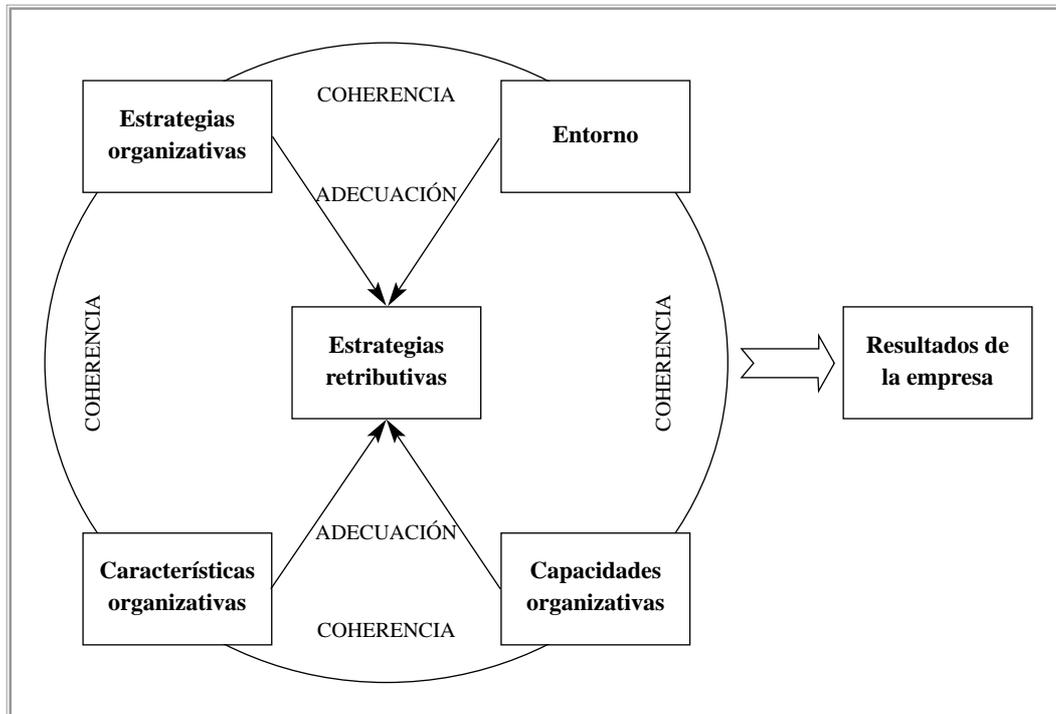
La creciente inestabilidad del entorno empresarial ha provocado que este enfoque tradicional, burocrático y mecanicista, haya perdido importancia, a la vez que se ha ido imponiendo una visión más flexible del sistema retributivo, en la que, cada vez más, se tratan de diseñar sistemas de retribución basados en el rendimiento y adaptados a las necesidades específicas de cada empresa (GÓMEZ-MEJÍA, 1992; GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992).

El paradigma tradicional de la retribución está siendo cuestionado como consecuencia de las deficiencias existentes en el mismo, lo que ha traído como resultado la aparición de la perspectiva de retribución «estratégica» (LAWLER, 1990). Dicha retribución estratégica adopta un enfoque más global en el estudio de los temas retributivos, «aportando un gran potencial en términos de desarrollo teórico, investigación empírica y aplicación práctica» (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992:5).

Dentro del campo de la DRRHH, el área de la retribución ha sido, en opinión de GÓMEZ-MEJÍA y SAURA (1996), una de las últimas en adoptar una perspectiva dinámica y estratégica. Este retraso, según ROCK (1991), es atribuible a que las contribuciones principales a este campo han sido mayoritariamente realizadas por los contables y no por los académicos. En cambio, de todas las áreas de recursos humanos (*e.g.*, selección, formación, planes de carrera, evaluación del desempeño, etc.), la de retribución es probablemente la que ofrece mejores perspectivas para la investigación teórica, empírica y a nivel de aplicación práctica, dentro de la orientación estratégica (MILKOVICH y NEWMAN, 1996; MARTOCCHIO, 1998). Según estos autores, este potencial de desarrollo se debe, principalmente, a tres motivos: (1) el ya citado anteriormente, que hace referencia a que la retribución es una de las principales partidas de coste de la mayoría de las empresas, con lo cual ésta se convertiría en una de las armas más importantes para conseguir una gestión eficaz (GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988 y 1991); (2) la facilidad para la manipulación y control de la retribución por parte de la dirección de la empresa, si se compara con otras funciones de recursos humanos (GÓMEZ-MEJÍA y SAURA, 1996); y (3) la variedad y profundidad de marcos teóricos, procedentes de las principales disciplinas de gestión de empresas, tales como contabilidad, economía, psicología y finanzas (FINKELSTEIN y HAMBRICK, 1989), con las que no cuentan otras áreas de la DRRHH.

La premisa básica de este nuevo enfoque de los temas retributivos es, contrariamente al enfoque de las mejores prácticas, que no existe una base teórica que explique una relación universal entre la retribución y los resultados de la empresa (GERHART, MINKOFF y OLSEN, 1995). Al contrario, y de acuerdo con la perspectiva contingente, solamente la adaptación de los sistemas retributivos a las condiciones del entorno y a las peculiaridades de la organización puede marcar diferencias competitivas entre empresas. Es decir, el desarrollo de políticas y prácticas de retribución contingentes con las características de la organización y del entorno tiene efectos positivos en los resultados de la empresa (EHRENBERG y MILKOVICH, 1987; MILKOVICH y BRODERICK, 1991; RAJAGOPALAN, 1997; MONTEMAYOR, 1996; SAURA y GÓMEZ-MEJÍA, 1996; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990 y 1987; GERHART y MILKOVICH, 1992). Así, el marco teórico en el que se desenvuelve este enfoque de la investigación defiende que la efectividad en la implantación de la estrategia o práctica, o conjunto de prácticas retributivas, depende significativamente de la existencia de una adecuación o coherencia entre las estrategias o prácticas retributivas y las estrategias organizativas (véase **figura 1**). En este sentido, los investigadores han reconocido que la efectividad de la retribución puede depender de varios factores de contingencia. Por ejemplo, GERHART y MILKOVICH (1992), señalaron que era necesario profundizar en el desarrollo y prueba de modelos de contingencia, para incluir factores relativos a los empleados, los puestos, la organización y otros factores externos. La efectividad de la retribución podría variar significativamente según las diferencias de estos factores. En este sentido, BANKER *et al.* (1996) utilizaron como factores contingentes entre la utilización de retribución variable basada en los resultados de los empleados y los resultados de la organización los siguientes: (a) la intensidad de la competencia; (b) el perfil de los clientes de los establecimientos, y (c) el nivel de supervisión.

**Figura 1.** Relación entre la estrategia retributiva y los resultados de la empresa desde una perspectiva contingente.



FUENTE: GÓMEZ-MEJÍA et al. (2001) y SÁNCHEZ y ARAGÓN (1999).

Para comprender qué tipos de sistemas retributivos son más apropiados en cuanto a su efectividad, y cómo su efectividad varía según factores de contingencia (*e.g.*, estrategia, cultura nacional, entorno competitivo, características de los empleados), es necesario tener una sólida base conceptual. De hecho, no hay todavía una gran teoría de retribución que incorpore todos estos factores de contingencia, a pesar de que haya algún trabajo en esta línea, como el de GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1992) o el de RAJAGOPALAN (1997), si bien están centrados en la retribución de los directivos y no en la del personal de ventas. RAJAGOPALAN (1997) clasificó la literatura que estudia la relación entre la retribución y los resultados organizativos en tres grupos, que nosotros hemos encuadrado en los dos principales enfoques de investigación en el campo de la DRRHH:

### 1.2.1. La retribución bajo el enfoque universalista o de las mejores prácticas.

El primer grupo es el que, aplicando una perspectiva más general, analiza la contribución que, para los resultados de la organización, tiene la aplicación de ciertas prácticas retributivas (*e.g.*, individuales, de grupo y de la empresa) considerándolas de forma aislada. A este grupo pertenece el volu-

men más amplio de trabajos empíricos (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1989; GERHART y MILKOVICH, 1990; BECKER y HUSELID, 1992; PFEFFER y LANGTON, 1993; LAWLER, 1994; WELBOURNE *et al.*, 1995; BANKER *et al.*, 1996, BLOOM, 1999).

Las prácticas retributivas, según el criterio de EHRENBURG y MILKOVICH (1987), son cinco: (a) el nivel o cuantía de la retribución; (b) la estructura retributiva, que refleja la jerarquía interna de la retribución; (c) la naturaleza de los incrementos retributivos, que hace referencia al papel del rendimiento o la participación en la determinación en dichos aumentos; (d) la combinación de las distintas formas de retribución, o la proporción de retribución fija y variable que recibe el empleado; y (e) la administración de la retribución.

Basándonos en esa clasificación de prácticas y centrándonos en la combinación de componentes retributivos, hay que referir los principales resultados de la investigación en dos ámbitos: (a) la relación con los resultados individuales y de grupo (*e.g.*, rendimiento, rotación, absentismo, satisfacción, etc); y (b) la relación con los resultados de la empresa (*e.g.*, rentabilidad, beneficios, cuota de mercado, etc.). En cuanto al primer ámbito, MITCHEL *et al.* (1990), HENEMAN (1993); WELBOURNE *et al.* (1995) y BOOTH y FRANK (1997), entre otros, aportan evidencias acerca de la importancia de los incentivos individuales y la participación en ganancias (*gainsharing*) para mejorar el rendimiento de los trabajadores, superando a los sistemas que potencian la participación en beneficios o la propiedad de la empresa. Por otra parte, GERHART y MILKOVICH (1990), COOKE (1994); WELBOURNE *et al.* (1995) y BANKER *et al.* (1996), demuestran que los incentivos, ya sean individuales o colectivos, tienen efectos positivos en los resultados de la empresa.

A pesar, sin embargo, de las investigaciones realizadas, todavía queda un largo trecho para conocer perfectamente las relaciones entre las prácticas retributivas y los resultados organizativos. Según MILKOVICH y NEWMAN (1996), esta falta de conclusiones definitivas es debida a diversos factores como: (a) la complejidad existente en relación con las distintas políticas retributivas que son susceptibles de ser aplicadas por las empresas; (b) las diferencias existentes en las políticas retributivas aplicadas a distintos grupos de empleados (*e.g.*, directivos, científicos y técnicos, personal de ventas, etc); y, (c) a la falta de consideración de factores contextuales que afectan a las relaciones entre retribución y comportamiento del empleado.

Por otra parte, como citan EHRENBURG y MILKOVICH (1987), la mayor parte de los estudios se ha centrado en una práctica retributiva en concreto, de las que componen la estrategia retributiva de la empresa, lo cual obviaría al resto de ellos y, por tanto, a su influencia sobre los resultados globales de la empresa. Por ello, un conjunto de trabajos examinan simultáneamente las distintas dimensiones de la estrategia retributiva como un conjunto de decisiones interrelacionadas desde un enfoque macro, es decir, considerando los efectos que tiene para los resultados globales de la empresa el ajuste entre aquella y la estrategia organizativa.

### 1.2.2. La retribución bajo el enfoque contingente.

El segundo grupo de trabajos está compuesto por aquellos trabajos que estudian los efectos en los resultados de la empresa (*e.g.*, beneficios, rentabilidad, cuota de mercado, valor de mercado)

del grado de ajuste entre su estrategia general y su estrategia retributiva, es decir, considerando todas las prácticas retributivas en su conjunto (*e.g.*, BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987 y 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992; SAURA y GÓMEZ-MEJÍA, 1996; RAJAGOPALAN, 1997).

En este sentido, hay que considerar que las decisiones retributivas que podríamos llamar «estratégicas» no se toman de forma aislada, sino que suelen estar interrelacionadas para responder a una línea de actuación coherente (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992; LAWLER, 1986 y 1990). Por ello, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, la estrategia retributiva de una empresa debería ser estudiada como un conjunto de dimensiones interrelacionadas, más que como decisiones independientes (EHRENBERG y MILKOVICH, 1987).

La investigación empírica, que examina la relación entre los resultados de la empresa y el grado de ajuste entre estrategia empresarial y estrategia retributiva, ha encontrado claras pruebas de que los resultados de la empresa están directa y positivamente relacionados con el nivel de ajuste o adecuación entre la estrategia de la empresa y la estrategia retributiva (GERHART, MINKOFF y OLSEN, 1995; GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992).

El enfoque contingente aplicado a la retribución se ha limitado principalmente a la estrategia de la empresa como factor de contingencia a analizar (GERHART, MINKOFF y OLSEN, 1995; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992). Por ejemplo, GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1992) hacen una aplicación de la influencia que la estrategia seguida, en base a la tipología de estrategias de MILES y SNOW (1984), tiene sobre la cantidad de retribución variable pagada a los empleados, y llegan a la conclusión de que las unidades de negocio que siguen una estrategia prospectora deben pagar más retribución variable que las unidades de negocio que siguen una estrategia defensora. Otros estudios, centrados en la retribución directiva, han encontrado una relación positiva entre la retribución y el rendimiento de la empresa (*e.g.*, DECKOP, 1988; LAMBERT y LARCKER, 1987; MASSON, 1971; MURPHY, 1986), mientras que otros no han encontrado pruebas de una relación entre retribución y rendimiento (*e.g.*, KERR y BETTIS, 1987; JENSEN y MURPHY, 1990; LEONARD, 1990). Un último grupo de trabajos ha alcanzado resultados mixtos, según el tipo de medida de rendimiento utilizado (*e.g.*, ABOWD, 1990; ANTLE y SMITH, 1986).

## 2. PROGRAMAS DE RETRIBUCIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS

Muchas empresas dependen exclusivamente de la motivación de su fuerza de ventas para vender sus productos, por lo que han desarrollado un conjunto de soluciones retributivas que garantizan los niveles de motivación adecuados. Concretamente, en este tipo de empresas es necesario que el programa retributivo se adapte a las características y necesidades de la empresa, de sus empleados y a las exigencias del entorno, lo cual refleja un enfoque contingente de la retribución de la fuerza de ventas. El diseño de sistemas retributivos adecuados para la fuerza de ventas es una tarea compleja (PODSAKOFF *et al.*, 1988; LAWLER, 1990; SMYTH, 1968; JOHN *et al.*, 1987; COUGHLAN y SEN, 1989). Sin embargo, es necesario abordar este proceso de forma concienzuda debido a su importancia y al valor que los vendedores dan a la retribución, por encima del reconocimiento, la seguridad y el respeto (CHURCHILL *et al.*, 1979; FORD *et al.*, 1985; CHONKO *et al.*, 1992).

## 2.1. Objetivos de un programa de retribución de ventas.

La adecuada motivación de los empleados, para que mantengan un elevado nivel de rendimiento y para que la empresa cumpla con sus objetivos, se ha convertido en un objetivo de primer nivel en la formulación del plan retributivo de ventas (STANTON *et al.*, 1991; AZORÍN y VARELA, 1996; AZORÍN, 1997, CHURCHILL *et al.*, 1997). Distintos autores (*e.g.*, CHURCHILL *et al.*, 1997; MERET y DERVAUX, 1988; AZORÍN, 1997) consideran que el plan de retribución debe ser estimulante, flexible, sencillo de entender y administrar, equitativo, competitivo y que garantice la seguridad del personal de ventas. Como principales funciones destacan las siguientes (SMYTH, 1968): (a) remunerar al vendedor por su trabajo (compensación); (b) canalizar el esfuerzo del vendedor hacia actividades variadas de acuerdo a los objetivos y prioridades de la empresa (organización y control); e (c) inducir al vendedor a dedicar la mayor cantidad de esfuerzo a su tarea (motivación). La motivación es aún más importante en el caso del personal de ventas por la dificultad que existe en supervisar a los vendedores, principalmente a los de campo (BASU *et al.*, 1985; MILKOVICH y NEWMAN, 1996; GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2001).

## 2.2. Tipos de planes de retribución para vendedores.

A pesar de que casi todas las empresas ofrecen algún tipo de beneficio social y llevan a cabo una competición de ventas de tanto en tanto, la literatura consultada coincide en indicar tres tipos principales de retribución de ventas: el salario puro, la comisión pura y los planes combinados o mixtos (STEINBRINK, 1978; BASU *et al.*, 1985; STANTON *et al.*, 1991; MERET y DERVAUX, 1988; DíEZ DE CASTRO, 1991; VARELA, 1991; CHURCHILL *et al.*, 1997). CHURCHILL *et al.* (1997) afirman que se ha evolucionado de los sistemas puros de comisiones, o de salario fijo, a planes combinados. De hecho, en 1997, estos autores informan de que hay un 83% de planes combinados, frente a un 12,4% de planes de salario fijo y a un 5,1% de planes basados en comisiones únicamente.

### 2.2.1. Planes de salario fijo.

Los planes de salario fijo son apropiados cuando (1) la dirección quiere que los vendedores alcancen objetivos diferentes al volumen de ventas a corto plazo, y (2) cuando el impacto individual del vendedor en la cifra de ventas es difícil de medir en un período de tiempo razonable (CHURCHILL *et al.*, 1997; BASU *et al.*, 1985; STANTON *et al.*, 1991). Concretamente, la ventaja principal del salario es que la dirección puede exigir a los vendedores que dediquen su tiempo a actividades que no van a tener como resultado directo a corto plazo un aumento del volumen de ventas (LAL *et al.*, 1994). Por tanto, una empresa que pague sólo salario fijo, o un porcentaje muy alto del mismo, querrá que sus empleados realicen actividades de servicio a los clientes, que analicen sus problemas, que controlen sus niveles de almacenamiento o que colaboren en las promociones de ventas. El salario fijo también es conveniente en las empresas en las que son necesarios servicios complejos de diseño e ingeniería en la función de ventas, como son las industrias de alta tecnología, como la informática o la aeroespacial (GÓMEZ-MEJÍA, 1992). La retribución vía salario fijo también es deseable cuando

es difícil para la dirección medir la influencia individual en la cifra de ventas o en otros aspectos del rendimiento. Por tanto, las empresas pagarán un 100% de salario fijo cuando: (a) sus vendedores realicen venta misionera <sup>1</sup>; (b) cuando otros aspectos del programa de marketing como la publicidad o las promociones sean los principales determinantes del volumen de ventas; o (c) cuando el proceso de ventas sea complejo y requiera la venta en equipo o multinivel (CHURCHILL *et al.*, 1997). Por otra parte, el salario fijo ofrece seguridad y estabilidad financiera a los vendedores. Así, también es apropiado cuando haya incertidumbre sobre la capacidad de los vendedores para generar ventas a corto plazo, como son los vendedores en formación, o cuando una empresa está introduciendo una nueva línea de productos o se está introduciendo en nuevos territorios (CHURCHILL *et al.*, 1997; STANTON *et al.*, 1991). Finalmente, la facilidad de gestionar un plan de salario fijo, la flexibilidad que da a la empresa, por la facilidad para reasignar vendedores entre distintos territorios o líneas de productos, y el menor coste unitario a altos niveles de venta son ventajas dignas de destacar (CHURCHILL *et al.*, 1997).

La mayor limitación del salario fijo como plan retributivo es que no hay una relación clara entre el rendimiento y la retribución. Los directivos pueden ajustar los salarios en función del rendimiento de los empleados, sin embargo, la cantidad del aumento y la forma de evaluar al individuo dependen del juicio de valor de esos directivos. Como consecuencia de ello, los vendedores tienden a tener peores percepciones acerca de lo que recibirán como resultado de un aumento en el volumen de ventas, en la rentabilidad o en otros aspectos de los resultados o actividades de ventas (STANTON *et al.*, 1991). En definitiva, el salario fijo está más orientado a cubrir la necesidad de seguridad que la de logro.

### 2.2.2. Planes de comisión pura.

Una comisión es un pago por unidad física o monetaria vendida. Se paga a los vendedores por los resultados que obtengan. Aunque lo habitual es pagar en función del volumen de ventas, cada vez es más popular pagar las comisiones en función de la rentabilidad de las ventas, para motivar a los vendedores a vender los productos más rentables de la empresa, o bien a los clientes más rentables (CHURCHILL *et al.*, 1997; DALRYMPLE y CRON, 1999). Es frecuente que se ofrezcan tasas variables de comisiones, dando comisiones más altas a los productos o clientes más rentables (OSORIO, 1997a). Además, se pueden utilizar distintas tasas de comisión para que los vendedores insistan más en determinados productos, como los de reciente introducción en la empresa (STANTON *et al.*, 1991; CHURCHILL *et al.*, 1997; OSORIO, 1997a; WATSON WYATT, 1998a).

Los planes de comisión únicamente, o de un alto porcentaje de comisión sobre la retribución total, estimulan el esfuerzo de forma clara y directa. Hay un vínculo directo entre el rendimiento de ventas y la retribución percibida por el vendedor. Por tanto, el vendedor se sentirá fuertemente motivado para aumentar su nivel de ventas, al menos hasta que llegue al punto en que seguir aumentando

<sup>1</sup> Venta misionera (también llamada venta a prescriptores) es el tipo de venta en la que el vendedor no acude al cliente para realizar la acción de venta, sino que trata de convencer a un experto con capacidad de influencia en las decisiones del cliente para que compre (*e.g.*, tipo de venta realizada por el visitador médico).

su nivel de esfuerzo se vuelva poco atractivo. También desde el punto de vista de la gestión del plan hay ventajas, ya que las comisiones son fáciles de procesar y administrar. Además, el coste retributivo varía según el volumen de ventas. Ésta es una ventaja para las empresas con pocos recursos financieros, ya que no tienen que preocuparse por pagar altos salarios a la fuerza de ventas, salvo que generen altos niveles de ventas (CHURCHILL *et al.*, 1997; STANTON *et al.*, 1991; MERET y DERVAUX, 1988).

Sin embargo, los planes de comisiones también presentan inconvenientes. Entre ellos está el que la empresa tiene poco control sobre la fuerza de ventas, por lo que puede resultar difícil conseguir que los vendedores realicen actividades por las que no van a recibir ingresos a corto plazo. Además, los vendedores tienen incentivos para ser más agresivos, para vender de más a sus clientes y para evitar el servicio post-venta (LAL *et al.*, 1993). En el caso de los vendedores, la dificultad consiste en el cálculo de la retribución y en la estabilidad financiera (STANTON *et al.*, 1991; VARELA, 1991; CHURCHILL *et al.*, 1997). En momentos de ventas bajas, la rotación de la fuerza de ventas puede ser muy alta porque los empleados encontrarán difícil vivir con menores ingresos. Este problema se acentúa en empresas con vendedores muy contrarios al riesgo, es decir, cuando prefieren un ingreso predecible que un ingreso más alto pero más incierto (KRAFFT *et al.*, 1996; OUTLAND, 1992; LAL *et al.*, 1990).

### 2.2.3. Planes combinados.

Los planes retributivos mixtos o combinados son los más comunes, tanto en el ámbito norteamericano (BASU *et al.*, 1985; JOSEPH y KALWANI, 1995; CHURCHILL *et al.*, 1997) como en el español (OSORIO, 1997a; BERNÉ *et al.*, 1997; VARELA, 1991; DíEZ DE CASTRO, 1991). Tienen muchas ventajas y evitan la mayoría de las limitaciones de los planes puros. Los planes combinados pueden utilizar diferentes formas: salario fijo más comisiones, salario fijo más *bonus* o salario fijo más comisiones más *bonus*. Cuando se ofrecen comisiones, el funcionamiento es igual que en el plan de comisiones puro, pero las tasas de comisiones suelen ser más pequeñas. Además, se suele incluir un nivel mínimo de ventas para empezar a generar comisiones, de forma que la empresa recupere el salario fijo que le da al vendedor antes de pagarle cantidades extra por niveles de desempeño más altos.

Una de las mayores dificultades a la hora de utilizar los planes mixtos es decidir la proporción de retribución variable sobre el total, lo que denominaremos intensidad de incentivos (BASU *et al.*, 1985; CHURCHILL *et al.*, 1997; AZORÍN, 1999). Uno de los motivos más habituales por los cuales los planes combinados pueden no ser muy efectivos para motivar a los vendedores es porque la parte de incentivos es demasiado pequeña como para generar mucho interés (CHURCHILL *et al.*, 1997). En este sentido, un plan retributivo con una intensidad de incentivos baja se asemejaría en sus efectos a un plan retributivo de salario fijo puro. Sin embargo, una intensidad de incentivos demasiado alta puede ser negativa para los trabajadores, de forma similar a lo que ocurriría en un plan retributivo de comisiones puras. En definitiva, la elección del nivel de intensidad de incentivos que se le va a ofrecer a una fuerza de ventas es una decisión que tendrán que tomar los responsables del diseño del plan retributivo de ventas, con el fin de responder al conflicto entre la motivación y la participación en el riesgo empresarial de los vendedores (COUGHLAN y NARASIMHAN, 1992), o, dicho de otra forma, la búsqueda del equilibrio entre incentivación y seguridad financiera de la fuerza de ventas (STANTON *et al.*, 1991).

### 2.3. La retribución del personal de ventas como mecanismo de control.

Los directivos de ventas deben controlar al equipo de vendedores a su cargo (CHURCHILL *et al.*, 1997; MARTÍNEZ *et al.*, 1997) y la retribución es uno de los principales mecanismos de control de la fuerza de ventas (CRAVENS *et al.*, 1993; KRAFFT *et al.*, 1996; ANDERSON y OLIVER, 1987; KRAFFT, 1999). CHALLAGALLA y SHERVANI (1996) dicen que el propósito de un sistema de control es garantizar que la organización alcance los objetivos deseados, al mismo tiempo que se asegura de que sus miembros se están comportando de forma apropiada, según los objetivos de la organización.

El control de los vendedores por parte de la dirección es el conjunto de esfuerzos que hacen los directivos para influir en sus comportamientos y resultados, con el objetivo de alcanzar las metas de la organización (JAWORSKI, 1988; JAWORSKI *et al.*, 1993). ANDERSON y OLIVER (1987 y 1994) definieron las dos formas de control directivo en la que se han basado la inmensa mayoría de los trabajos teóricos y empíricos que se han desarrollado hasta ahora. Basándonos en su trabajo, podemos afirmar que los directivos pueden adoptar dos formas de control, ya sea por comportamientos (SCC) o bien por resultados (SCR). Mientras que el control por comportamientos supone que los directivos se implican en gran medida en la supervisión, seguimiento, dirección, evaluación y recompensa de sus vendedores, el control por resultados supone un estilo directivo más preocupado por los resultados de la actuación, y no tanto por cómo se han conseguido (ANDERSON y OLIVER, 1987; BALDAUF *et al.*, 2001).

Bajo los sistemas de control por comportamientos, la retribución está formada por una mayor proporción de salario fijo que incentivos, si se compara con la retribución total. Sin embargo, en los sistemas de control por resultados, la retribución consiste principalmente en incentivos (comisiones, *bonus*, etc.). Teniendo en cuenta que, bajo este tipo de control, la implicación del directivo es mucho menor, se puede decir que se confía en el sistema de incentivos para conseguir resultados (OLIVER y ANDERSON, 1994).

Si se tiene en cuenta que cada uno de estos dos tipos de sistemas de control está caracterizado, entre otros componentes, por la mayor o menor presencia de retribución variable en la retribución total, muchos de estos resultados pueden ser el origen de una investigación posterior sobre la relación entre la retribución y la efectividad de la empresa. La retribución, como parte del sistema de control de la empresa, juega, por tanto, un papel importante a la hora de influir en las características, conductas y resultados de la fuerza de ventas. Si bien, como ya hemos citado, la intensidad de incentivos no es el único indicador del tipo de control ejercido, sí que es uno de los principales, en tanto que, a una fuerza de ventas a la que se le paga un porcentaje próximo a cero de incentivos ha de ser motivada, dirigida y controlada estrechamente por los supervisores para que su rendimiento sea el adecuado. En este sentido, ANDERSON y OLIVER (1987), OLIVER y ANDERSON (1994), CRAVENS *et al.* (1993) y PIERCY *et al.* (1999) identificaron a la retribución fija como uno de los aspectos primordiales y distintivos del control por comportamientos.

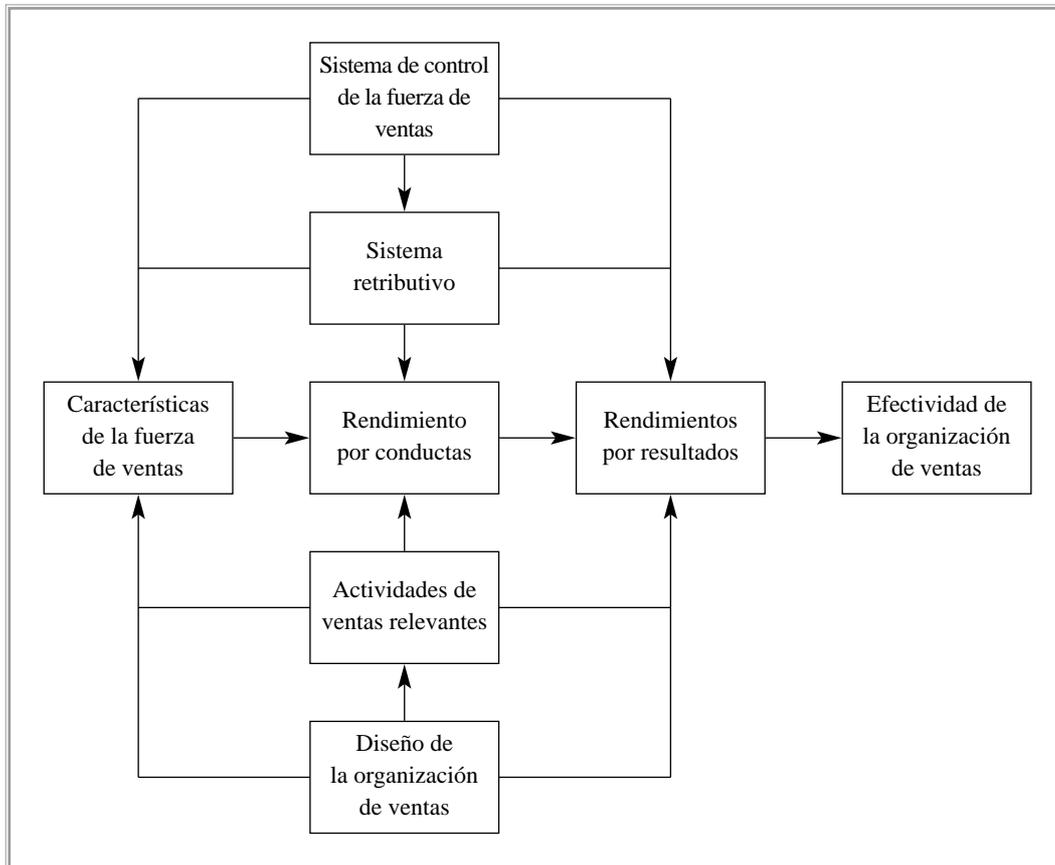
### 3. LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS Y LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

La retribución juega un papel central en la determinación de las conductas de los empleados. Por tanto, parece razonable pensar que debe haber una relación entre el nivel retributivo y la composición del paquete retributivo y la efectividad de la empresa. Sin embargo, esta relación puede no ser directa. A continuación estudiaremos los conceptos de efectividad de la organización o unidad de ventas, de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas, y la forma en que un sistema de retribución adaptado a las necesidades y características de la empresa, sus vendedores y su entorno, influye en dichas variables.

#### 3.1. Efectividad de la organización de ventas.

La efectividad de la organización de ventas es una evaluación global de los resultados (*e.g.*, ventas, cuota de mercado, crecimiento de las ventas y satisfacción de los clientes) que puede ser vista a distintos niveles de análisis (*e.g.*, organización de ventas de toda la empresa o sólo de algunas unidades de ventas de las que es responsable un determinado directivo) (CHURCHILL *et al.*, 1997; PIERCY *et al.*, 1999). Además de los resultados financieros tradicionales apuntados por la literatura, como la cifra de ventas, la cuota de mercado, los costes, la contribución al beneficio, el retorno sobre los activos y el ingreso residual (CHURCHILL *et al.*, 2000; CRON y LEVY, 1987; DUBINSKY y BARRY, 1982; INGRAM y LAFORGE, 1992; JACKSON *et al.*, 1983), existen otros posibles indicadores de la efectividad de la función de ventas de la empresa, como es el caso del análisis de la satisfacción de los clientes (CRAVENS *et al.*, 1993; PIERCY *et al.*, 1999).

La efectividad de la unidad de ventas es la consecuencia de varios factores que influyen conjuntamente (véase el **figura 2**), tales como la dirección de ventas, los vendedores y los factores del entorno (*e.g.*, potencial de ventas) (CHURCHILL *et al.*, 1997). Por tanto, la efectividad es función de factores que están fuera del control de los vendedores, lo que debería prevenir a los profesionales en el uso de esa variable para examinar y valorar el rendimiento de las fuerzas de ventas a su cargo. Por otra parte, es necesario recalcar que el rendimiento de la fuerza de ventas contribuye, aunque no determina completamente, la efectividad de la organización de ventas (CRAVENS *et al.*, 1993). De hecho, se puede afirmar que el análisis de los efectos de una sola variable sobre la efectividad de la empresa o unidad de ventas (como el sistema de control o el sistema retributivo empleado) puede estar sesgado, ya que dichos efectos estarían moderados por muchas variables (CHALLAGALLA y SHERVANI, 1996). Por ello, el enfoque que habría que dar a la investigación empírica en este apartado sería el de buscar la medida en la que la forma del sistema retributivo de ventas empleado se ajusta a las condiciones y necesidades de la organización de ventas, es decir, su entorno externo e interno.

**Figura 2.** Determinantes de la efectividad de la organización de ventas.

FUENTE: Basado en CRAVENS *et al* (1993); BABAKUS *et al.* (1996) y CHURCHILL *et al.* (1997).

### 3.2. Efectividad de la organización y rendimiento de la fuerza de ventas.

Identificar los factores estratégicos que influyen en la efectividad organizativa es esencial para analizar a las organizaciones de alto rendimiento y para elevar la competitividad de una empresa (BARKER, 2001). El rendimiento de la fuerza de ventas es una determinante primordial de la efectividad de la organización de ventas, además de otros factores como el entorno de ventas (*e.g.*, potencial de mercado, competencia) y las políticas y características de la organización (*e.g.*, la calidad de la gestión, políticas de recursos humanos). Sin embargo, pocos estudios han analizado la relación entre el rendimiento de la fuerza de ventas y la efectividad de la organización de ventas, y, además, es de resaltar que estos trabajos se basaban en pocas empresas (CRAVENS *et al.*, 1993).

Mientras que la importancia del rendimiento del vendedor y de la efectividad de la organización de ventas para los sistemas de control ha sido reconocida hace tiempo (WEITZ *et al.*, 1986), la

mayoría de los estudios pioneros han resaltado los factores que determinan la efectividad del vendedor individual sin alcanzar mucho éxito en la explicación de las diferencias en sus rendimientos (CHURCHILL *et al.*, 1997). Recientemente, se ha incorporado una dimensión que investiga el impacto de otros factores relacionados con la organización y la dirección, además del rendimiento del vendedor, para ofrecer luz sobre la efectividad de la organización de ventas (CRAVENS *et al.*, 1993; GRANT y CRAVENS, 1996; CHALLAGALLA y SHERVANI, 1996; DARMON, 1998; GANESAN *et al.*, 1993; OLIVER y ANDERSON, 1994; PIERCY *et al.*, 1998 y 1999; BARKER, 1997).

La investigación realizada (*e.g.*, ANDERSON y OLIVER, 1987; OLIVER y ANDERSON, 1994; CRAVENS *et al.*, 1993) ha encontrado que los comportamientos de los vendedores efectivos producen un resultado superior en la fuerza de ventas que, a su vez, produce una mayor efectividad de la organización de ventas. Los resultados de este estudio pueden ayudar a los directivos a establecer puntos de comparación que podrían ser utilizados para evaluar el estatus de su propia fuerza de ventas con respecto a las fuerzas de ventas de más éxito.

Diferentes estudios han reconocido la importante diferencia entre la efectividad de la organización de ventas y el rendimiento de los vendedores (CRAVENS *et al.*, 1993; WALKER *et al.*, 1979). Además, el constructo rendimiento suele ser subdividido en rendimiento comportamental y rendimiento por resultados (CRAVENS *et al.*, 1993; JAWORSKI y KOHLI, 1991). Se considerarán estos constructos por separado, ya que son conceptualmente distintos, aunque no siempre sean tratados así por la investigación y la práctica profesional de dirección de ventas (BABAKUS *et al.*, 1996).

### 3.3. Rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas.

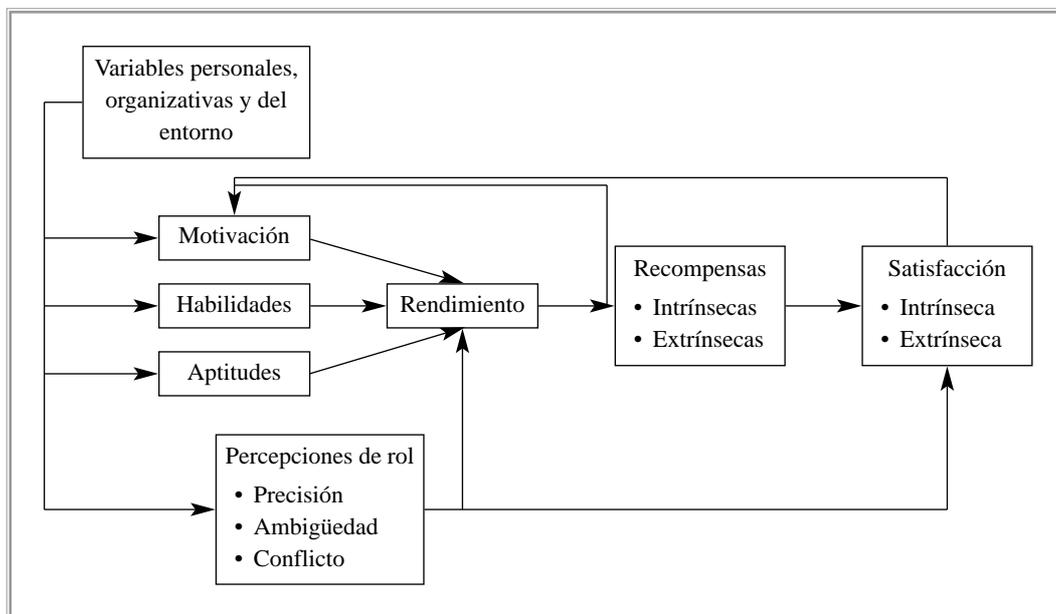
Los vendedores han de desempeñar múltiples roles que requieren comportamientos y actividades cuya información no está plenamente recogida en la cifra de ventas (ANDERSON y OLIVER, 1987; CHONKO *et al.*, 2000). Debido a ello, el desarrollo de valoraciones correctas del rendimiento de los vendedores es un problema a resolver por parte de las organizaciones. A pesar de la existencia de modelos apoyados en importantes revisiones teóricas sobre la materia, las relaciones encontradas entre determinantes individuales y el rendimiento del vendedor son muy débiles (CRAVENS *et al.*, 1993; CHURCHILL *et al.*, 1985). Aunque en la literatura, tanto académica como profesional, existe un amplio consenso sobre que los vendedores sólo deberían ser evaluados por los factores que pueden controlar, esto no se suele cumplir en la práctica. Por ejemplo, de las 763 asociaciones entre determinantes y el rendimiento del personal de ventas examinados por CHURCHILL *et al.* (1985), sólo en 123 ocasiones se intentó ajustar las medidas objetivas de rendimiento para tener en cuenta los factores externos no controlables por los vendedores. Por otra parte, en la mayoría de los estudios que miden el rendimiento del personal de ventas, la variable utilizada es la cifra de ventas, así como otras medidas de resultados que los vendedores no pueden controlar totalmente (CHURCHILL *et al.*, 1985 y 1997).

Para distinguir los aspectos controlables y no controlables por parte del vendedor, se han acuñado los términos de rendimiento por comportamientos (que, en adelante, llamaremos simplemente rendimiento) y de rendimiento por resultados o efectividad de la fuerza de ventas. A continuación explicaremos brevemente las diferencias entre estos dos conceptos.

**El rendimiento** de la fuerza de ventas consiste en la evaluación, por parte de la empresa, de los comportamientos de los vendedores según su contribución a los resultados de la organización (CHURCHILL *et al.*, 1985). Este constructo implica la evaluación de actividades como el conocimiento de los productos, la presentación de ventas, la planificación de las visitas y las actividades de apoyo a las ventas (CRAVENS *et al.*, 1993; OLIVER y ANDERSON, 1994). Estas actividades y el rendimiento subsecuente del vendedor está influido por tres grupos de antecedentes (PIERCY *et al.*, 1997): (1) las actividades de la dirección de ventas; (2) las características de los vendedores; y (3) la idoneidad del diseño de la organización de ventas. La relevancia de este concepto estriba en que las actividades realizadas por los vendedores dependen de su voluntad y nivel de esfuerzo, por lo que el rendimiento está exento, en gran medida, de incertidumbre, lo cual hace plenamente responsables a los vendedores del nivel que alcancen en cada una de sus facetas.

Por otra parte, y al contrario que el rendimiento, **la efectividad**, como un indicador más global de resultados (*e.g.*, volumen de ventas, la cuota de mercado o la rentabilidad de las ventas), depende del rendimiento del personal de ventas, pero también de otras variables que quedan fuera de su alcance (CHURCHILL *et al.*, 1985; CRAVENS *et al.*, 1993). Estas últimas son variables relacionadas con el entorno (*e.g.*, clientes, competencia, características del territorios, concentración y carga de trabajo) y con otras decisiones vinculadas a las empresa (*e.g.*, objetivos que se persiguen, características de los recursos humanos, recursos financieros y capacidad de investigación y desarrollo), como citan CHURCHILL *et al.* (1981 y 1985). El modelo de los determinantes del rendimiento de la fuerza de ventas se presenta en la **figura 3**. Por tanto, podemos concluir que el rendimiento del personal de ventas es el desarrollo de su trabajo (proceso), mientras que la efectividad se refiere a los resultados que conlleva su actuación.

**Figura 3.** Modelo de los determinantes del rendimiento de la fuerza de ventas.



FUENTE: CHURCHILL, FORD y WALKER (1981): 232.

En la práctica, la evaluación del rendimiento enfatiza primordialmente los resultados de ventas de los vendedores aunque la tendencia actual acerca del rendimiento es analizar de forma combinada el rendimiento con la efectividad (BALDAUF *et al.*, 2001). Cada vez más, por ejemplo, los directores de ventas se preocupan por la construcción de relaciones con los clientes, sin descuidar los resultados de ventas (CORCORAN *et al.*, 1995). Sin embargo, la literatura sobre dirección de personal de ventas no refleja un consenso en cuanto a la diferenciación entre rendimiento (*performance*) y efectividad (*effectiveness*) de la fuerza de ventas. Mientras que algunos autores no distinguen entre ambos términos (CRAVENS *et al.*, 1972; WEITZ *et al.*, 1986), otros tienen definiciones contrarias. A este respecto, lo que para WEITZ (1981) es efectividad, para WALKER *et al.* (1979) es rendimiento. A pesar de eso, ha sido muy utilizada en la literatura de dirección de personal de ventas, tanto a nivel nacional (ROMÁN *et al.*, 2002; VARELA, 1991) como internacional (CRAVENS *et al.*, 1993; BABAKUS *et al.*, 1996; BALDAUF y CRAVENS, 1999; GRANT y CRAVENS, 1996), y ha permitido identificar varias dimensiones, principalmente en lo que se refiere al rendimiento de la fuerza de ventas. En este sentido, BEHRMAN y PERREAULT (1982) distinguieron diferentes facetas de la actuación del vendedor, susceptibles de ser evaluadas, como el conocimiento técnico del producto, la calidad de las presentaciones de ventas, el control de gastos, la realización de informes y el cumplimiento de objetivos.

Posteriormente, el trabajo de CRAVENS *et al.* (1993) conceptualizó las dimensiones del rendimiento del personal de ventas en tres constructos interrelacionados. Estos autores consideraron las dos primeras dimensiones como el rendimiento por comportamientos de ventas, las dos siguientes como el rendimiento según comportamientos complementarios a las ventas y la última como el rendimiento medido por resultados. A continuación se explica cada uno de ellos:

- **Rendimiento por comportamientos en actividades de venta:** los vendedores pasan gran parte de su tiempo en actividades directamente relacionadas con la generación de ventas (*e.g.*, dimensiones de utilización de conocimiento técnico y realización de presentaciones de ventas). Como los vendedores tienen más control sobre sus actividades de ventas que sobre sus resultados, estos comportamientos deberían ser el centro de las evaluaciones del rendimiento (CHURCHILL *et al.*, 1997; WALKER *et al.*, 1979).
- **Rendimiento por comportamientos en actividades ajenas a la venta:** normalmente, los vendedores realizan tareas que no están directamente relacionadas con la consecución de pedidos, por lo menos a corto plazo (ofrecer información, controlar los gastos, etc). El rendimiento en estas actividades puede ser importante para la empresa porque puede estar directamente relacionado con su efectividad. Se esperará una relación positiva entre esta variable y la efectividad de la organización. Sin embargo, y al igual que en CRAVENS *et al.* (1993), no se espera encontrar relación con el rendimiento medido en términos de resultados. Diversos autores indican que existe una relación directa entre el rendimiento conductual relacionado con las ventas y el rendimiento por resultados, en la medida en que, efectuando las actividades adecuadas, deberían alcanzarse los resultados previstos (JAWORSKI y KOHLI, 1991; CRAVENS *et al.*, 1993).
- **Rendimiento por resultados (efectividad):** aunque los vendedores tienen más control sobre sus actividades que sobre sus resultados, hay que tenerlos en cuenta, siempre y cuando les puedan ser atribuidos de forma precisa (WALKER *et al.*, 1979). Para evitar factores

externos, ajenos al control de los vendedores, y limitar su incertidumbre sobre la consecución de resultados, debido a dichos factores externos, se suelen utilizar cuotas u objetivos, en cuya determinación se han tenido en cuenta los factores incontrolables por parte de los vendedores (RYANS y WEINBERG, 1987).

En cuanto a las consecuencias de la retribución sobre el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas, el control por comportamientos, caracterizado por una retribución con baja intensidad de incentivos, debe, por tanto, tener un impacto positivo en el rendimiento por comportamientos de la fuerza de ventas (ANDERSON y OLIVER, 1987; CRAVENS *et al.*, 1993; OLIVER y ANDERSON, 1994). Al aplicar el control por comportamientos, los directores de ventas se implican más en el trabajo de los vendedores, lo cual contribuiría a una mejora en distintas facetas del rendimiento. Por el contrario, si el contrato retributivo se basa fundamentalmente en los resultados, el rendimiento por resultados de los vendedores debería ser mayor.

Por otra parte, OLIVER y ANDERSON (1994) proponen que el rendimiento por resultados será menor en empresas o unidades de ventas que utilicen un sistema de control por comportamientos, si se compara con otras empresas que utilicen un control por resultados. Sin embargo, como afirman BALDAUF *et al.* (2001), no parece que propongan una relación negativa entre el control por comportamientos y el rendimiento por resultados, aunque en la validación empírica obtengan un signo negativo entre sus medidas de control por comportamientos y la de rendimiento por resultados. Es razonable pensar que los directivos aplicarán el sistema de control y, por ende, el sistema retributivo que mejor se adapte al entorno en el que se desarrolle su actividad, pero también es verdad que lo harán para conseguir los mejores resultados posibles. CRAVENS *et al.* (1993), por su parte, encontraron una relación positiva entre los dos constructos, al igual que BABAKUS *et al.* (1996). Eso sustentaría la hipótesis de que cuanto mayor fuera el control por comportamientos (más salario fijo), mayor sería el rendimiento por resultados de los vendedores.

### **Retribución, rendimiento y efectividad**

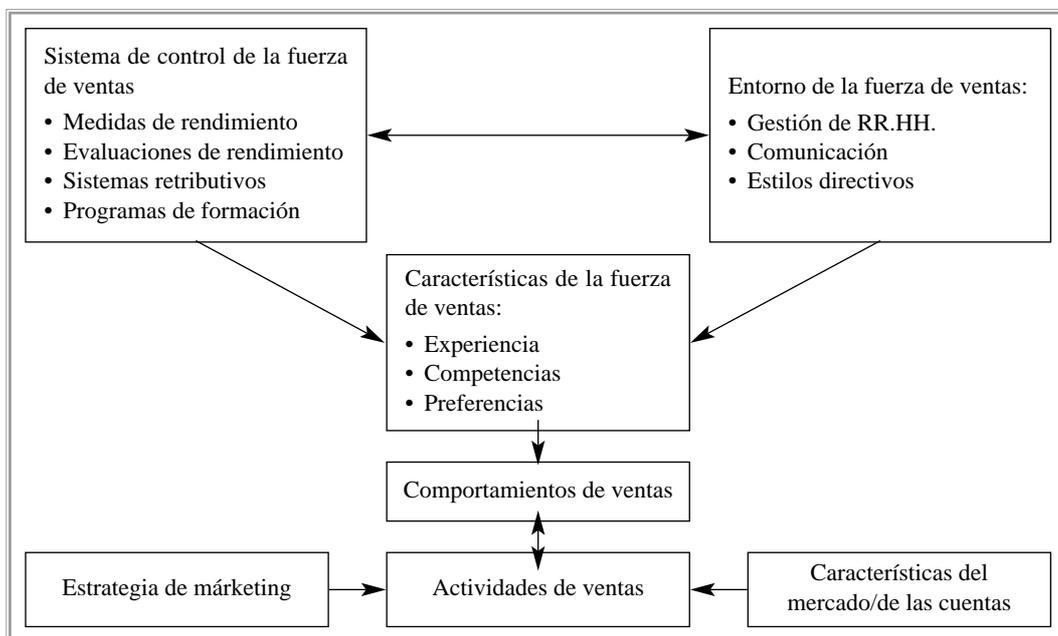
En el mundo de las ventas existe una máxima muy popular «pagamos por lo que consigues, y no por cómo lo consigues». Es decir, se retribuye por los resultados de ventas, y no sólo por las buenas intenciones. Sin embargo, esto no debe ocultar el hecho de que la retribución es fundamentalmente una herramienta de motivación, así como un mecanismo de evaluación. Por tanto, se puede diseñar un plan retributivo basado fundamentalmente en los resultados de ventas, en lugar del proceso o de los comportamientos. Sin embargo, autores como CESPEDES (1990) recomiendan diseñar la retribución como una herramienta para alcanzar un rendimiento de la fuerza de ventas que sea coherente con la estrategia de la empresa, es decir, utilizar la retribución como un medio para conducir el esfuerzo del equipo de ventas hacia los resultados deseados. Desde este punto de vista, los gestores de un plan retributivo para la fuerza de ventas tendrían que tener en cuenta dos puntos importantes: (1) la retribución y la evaluación, al igual que otros elementos de motivación, deben estar vinculados con el sistema de dirección de la fuerza de ventas, que a su vez debe reflejar el entorno tanto interno como externo en el que se desarrolla la actividad; y (2) el vendedor debe ser considerado como una parte de la estrategia de la empresa o unidad de ventas, y no como un ente aislado de dicha estrategia global.

A la hora de diseñar un plan retributivo para el personal de ventas habrá que contar con los diversos factores que afectan al rendimiento (véase la **figura 4**). Dichos factores son en unos casos relativos a las características de la fuerza de ventas (*e.g.*, efectividad prevista, coste de oportunidad, aversión al riesgo), en otros se refieren a las condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad (*e.g.*, programabilidad de las tareas, facilidad de medida del rendimiento, tipo de tareas importantes para el éxito en la venta), y, también, se deben considerar factores relacionados con el entorno (*e.g.*, la incertidumbre).

La retribución debe orientarse, como aspecto fundamental, entre otros, a motivar al personal de ventas a que consiga los objetivos de la empresa o unidad de ventas, es decir, a que hagan las «cosas correctas». Un resultado de la motivación es el esfuerzo, que en ventas tiene dos dimensiones (CESPEDES, 1990): (1) cantidad, que hace referencia al nivel de esfuerzo del vendedor, medido a través del número de visitas, el número de cuentas a las que atiende, pedidos procesados u otras actividades relevantes; y (2) tipo de esfuerzo, es decir, aquellas actividades a las que se dedica principalmente (*e.g.*, fundamentalmente a conseguir nuevos clientes, o bien a mantener a los existentes; vende productos nuevos o productos consolidados). Los sistemas retributivos de ventas influyen tanto en la cantidad como en el tipo de esfuerzo en el que se compromete un vendedor. A partir de este esfuerzo se deben conseguir los resultados.

Sin embargo, tanto la efectividad de la empresa como la de la fuerza de ventas, así como su rendimiento, no sólo debería estar influida por el grado de intensidad de incentivos, sino por la adecuación de la retribución a las características de la fuerza de ventas, de la empresa y del entorno en el que se desarrolla la actividad de ventas. Cuanto mayor sea esta adecuación, mayor debería ser este rendimiento.

**Figura 4.** Contexto de la retribución de la fuerza de ventas.



**FUENTE:** CESPEDES (1990).

#### 4. ENFOQUES TEÓRICOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS RETRIBUTIVOS DE PERSONAL DE VENTAS

Para muchas empresas, la actuación de su fuerza de ventas es el mayor determinante de su éxito. El rendimiento de la fuerza de ventas está influido por muchos factores, unos específicos de los vendedores que la componen, otros de la empresa y otros factores que están fuera del control tanto de la empresa como de los vendedores, como la competencia o el contexto económico de los territorios donde la empresa vende sus productos y/o servicios (CHURCHILL *et al.*, 1997; CHURCHILL *et al.*, 1985). Entre los factores que más influyen en el rendimiento del trabajador está la estructura de recompensas de la empresa. El efecto que produce es directo, al incentivar un nivel adecuado de esfuerzo en los vendedores. Sin embargo, a la hora de diseñar la retribución, los responsables de esta tarea tienen pocos principios bien definidos y de eficacia demostrada a través de métodos científicos. En los últimos años, sin embargo, se ha observado un interés creciente por parte de profesionales y académicos en la materia de la dirección del personal de ventas, y más concretamente en el diseño de sistemas retributivos para vendedores.

Existen distintos puntos de vista y varias corrientes teóricas que han abordado la retribución del personal de ventas. A continuación analizaremos las perspectivas más importantes: el enfoque de la literatura de Dirección de Ventas, la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), la Teoría de la Agencia (TA), la Teoría de la Organización y, quizás la más reciente, la Teoría de Dependencia de Recursos (TDR).

##### 4.1. El enfoque de la literatura sobre dirección de personal de ventas.

La literatura sobre dirección de personal ventas (CHURCHILL *et al.*, 1997; PECK, 1982; STANTON *et al.*, 1991; SMYTH, 1968; STEINBRINK, 1978) es de naturaleza descriptiva y estudia muchos aspectos concernientes al diseño de la retribución utilizada en distintos sectores. Además, discute las ventajas e inconvenientes que reportan los diferentes elementos que pueden ser utilizados en el paquete retributivo. Una regla general, dentro de este enfoque, es que el salario fijo es una forma de remuneración apropiada cuando los vendedores invierten la mayoría de su tiempo en conseguir objetivos difíciles de medir en términos de ventas, mientras que las comisiones son el sistema más apropiado para motivar al vendedor cuando hay una estrecha relación entre su esfuerzo y las ventas conseguidas (STEINBRINK, 1978; STANTON *et al.*, 1991; CHURCHILL *et al.*, 1997; LAL *et al.*, 1990).

Los autores que encuadramos en la literatura de dirección de personal de ventas han sugerido diversos factores a considerar para determinar el porcentaje adecuado de cada tipo de remuneración en el pago total al vendedor. JOHN y WEITZ (1989) recogieron y sintetizaron las principales recomendaciones aportadas por los tratadistas de la literatura de dirección de ventas. Son las siguientes:

- *Dificultad para valorar el rendimiento de cada vendedor individualmente*: Cuando resulta difícil valorar la contribución y el rendimiento de cada vendedor en particular, se recomienda un alto porcentaje de salario fijo en la retribución total. Como el uso de incentivos

requiere una medida objetiva del rendimiento, la retribución variable es menos factible cuando tales medidas no son fáciles de obtener o incluyen un alto grado de sesgo y/o error. Por ello, se considera inadecuado pagar un alto porcentaje de retribución variable individual cuando se realiza venta en equipo, ya que resulta difícil valorar la contribución individual de los miembros del grupo. También resulta difícil valorar el rendimiento del vendedor cuando se enfrenta a situaciones de venta complejas, como la venta técnica, ya que, al implicar frecuentemente procesos o ciclos largos de venta y requerir un alto nivel de apoyo por parte de la empresa, se dificulta la tarea de valorar la contribución individual de cada vendedor en un punto determinado del tiempo. Además, cuando las actividades ajenas a la venta (*i.e.*, investigación comercial entre clientes, reclutamiento de vendedores, actividades de formación) en las que se ve implicado el vendedor son tan importantes como las de venta, se hace difícil valorar el rendimiento alcanzado en las mismas, ya que no queda tan clara la relación entre dichas actividades ajenas a las ventas y los resultados de ventas.

- *Relación entre las ventas obtenidas y el esfuerzo invertido*: La literatura de dirección de ventas sugiere que el porcentaje de salario fijo debería estar inversamente relacionado con la influencia del esfuerzo en las ventas conseguidas. Cuando el esfuerzo del vendedor tiene un alto impacto en la generación de ventas, la retribución basada en incentivos es preferible porque motiva a los agentes a realizar un esfuerzo adicional. Por el contrario, cuando las ventas son generadas principalmente por la publicidad, por el prestigio de la empresa o la superioridad del producto, el esfuerzo del vendedor influye menos en los ingresos, lo que lleva a sugerir que el porcentaje de salario fijo sobre la retribución total debería ser mayor. Por otra parte, cuanto más difícil es la tarea de ventas pero existe una relación clara entre esfuerzo y rendimiento, debería haber un mayor porcentaje de variable sobre el total.
- *Tamaño de la fuerza de ventas*: Los planes retributivos con mayor porcentaje de salario fijo sobre el total requieren un mayor esfuerzo de supervisión para determinar claramente el esfuerzo y el rendimiento de cada vendedor. Dado que los costes fijos medios administrativos asociados con los planes retributivos basados en el salario fijo disminuyen a medida que el tamaño de la fuerza de ventas se incrementa, estos planes se hacen recomendables para grandes fuerzas de ventas.
- *Incertidumbre y riesgo a que se enfrentan los vendedores*: Cuando los vendedores trabajan en un entorno incierto, se recomienda utilizar un porcentaje elevado de salario. Esto es necesario para mantener estables los ingresos de los vendedores cuando se enfrentan a una demanda volátil debida a la estacionalidad, a entornos económicos inciertos, cuando tienen poca experiencia en el puesto o en los casos en que están comprometidos en la venta de nuevos productos.
- *Interés por inculcar una orientación a largo plazo*: Los planes que ofrecen un mayor porcentaje de salario fijo sobre el total son recomendables cuando las empresas pretenden que sus vendedores adopten una orientación a largo plazo e inviertan tiempo en actividades de servicio y seguimiento a los clientes encaminadas a lograr ventas futuras. Por el contrario, será mejor ofrecer un alto porcentaje de incentivos sobre la retribución total cuando las empresas tratan de entrar en un mercado nuevo y/o tratan de aumentar las ventas rápidamente.

La literatura de dirección de personal de ventas ofrece guías generales para diseñar planes retributivos, es descriptiva y no tiene un soporte teórico riguroso (LAL *et al.*, 1990). Expone los planes retributivos utilizados en la práctica, así como sus ventajas e inconvenientes. Las sugerencias se basan más en el sentido común que en pruebas empíricas o fundamentos teóricos. Por lo tanto, es un enfoque con limitaciones a la hora de abordar cuestiones como en qué contexto es más apropiado un tipo de plan retributivo u otro, la identificación de factores importantes que influyen en la determinación del sistema retributivo de ventas, como la orientación hacia el riesgo de los agentes o la influencia de la competencia en el mercado, y, sobre todo, la composición del paquete retributivo más adecuado. Estas preguntas intentan ser resueltas por otros enfoques teóricos, llamados enfoques analíticos por LAL *et al.* (1990), que estudiaremos a continuación. Cada uno estudia el problema de la retribución de vendedores asumiendo diferentes hipótesis e identificando diferentes conjuntos de variables relevantes. Por ello, es necesario identificarlos, compararlos y, en la medida de lo posible, integrarlos.

#### 4.2. La Teoría de la Agencia.

La Teoría de la Agencia (JENSEN y MECKLING, 1976; FAMA, 1980; FAMA y JENSEN, 1983) se ha convertido en un enfoque teórico útil a la hora de examinar relaciones entre principales y agentes en muchas áreas. Sin embargo, en un área repleta de relaciones de agencia como es la dirección de RRHH (ARRUÑADA, 1990) y la dirección de personal de ventas (BERGEN *et al.*, 1992), la TA ha tenido una utilización relativamente reciente.

En la dirección de ventas, la relación entre el director de ventas y el vendedor es una relación de agencia, y existen muchos asuntos en dicha relación que se pueden tratar bajo esta perspectiva (*e.g.*, contratación, motivación, control). La TA se concentra en el análisis de las relaciones contractuales entre agentes económicos individuales, residiendo el carácter distintivo de este enfoque en hacer mínimos ciertos costes, denominados costes de agencia, que surgen de cualquier forma de cooperación entre dos o más personas a partir del acuerdo contractual. HOLMSTROM (1979) formuló el problema de agencia como una acción para resolver el conflicto de intereses entre el principal y el agente (asumiendo que el agente quiere maximizar su utilidad individual, mientras que el principal quiere maximizar los beneficios de la empresa) a través del reparto óptimo de los riesgos bajo condiciones de incertidumbre. Es importante recalcar que este autor fija la negociación del contrato retributivo bajo condiciones de incertidumbre, lo que no consideraron los autores de la literatura de dirección de personal de ventas (FARLEY, 1964; WEINBERG, 1975), que aportaban un modelo determinista para la función de respuesta de ventas a los esfuerzos de los vendedores. Según la formulación de HOLMSTROM (1979), los dos problemas que se dan en cualquier relación de agencia son los siguientes: (1) El conflicto de intereses y objetivos entre el principal y el agente, lo que hace difícil o costoso para el principal verificar lo que está haciendo el agente. Como consecuencia, el principal no puede comprobar si el agente se ha comportado adecuadamente. Este problema se conoce como *riesgo moral*, y (2) el principal y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo. El problema es que el principal y el agente pueden preferir diferentes acciones como consecuencia de esas distintas preferencias hacia el riesgo.

#### 4.2.1. Alternativas para controlar el problema del riesgo moral.

Puesto que se pueden describir relaciones de agencia en muchos ámbitos dentro de las organizaciones, el problema del riesgo moral tiene una trascendencia importante. Un caso importante de riesgo moral en una organización aparece en las relaciones laborales, en las que los empleados pueden abandonar sus obligaciones. El agente pierde utilidad con la realización de la tarea, mientras que el principal no. Como consecuencia, las empresas disponen de incentivos y contratos que tienen en cuenta el rendimiento de sus empleados, vinculando la retribución al rendimiento obtenido, si bien el rendimiento se define de múltiples formas según el caso. Hay empresas que retribuyen los resultados del trabajo, mientras que otras retribuyen no sólo dichos resultados sino también las aportaciones de sus empleados en materia de esfuerzo, creatividad, atención, asistencia, lealtad, etc. Sin embargo, la facilidad de observación de los *inputs* es mucho menor que la de los resultados, por lo que las empresas prefieren retribuir directamente los resultados, suponiendo que indirectamente recompensan los *inputs*.

Para que aparezca un problema de riesgo moral, se han de cumplir tres condiciones: (1) debe existir divergencia de intereses entre las partes; (2) debe haber bases de cooperación o intercambios provechosos entre las partes que sirvan para alinear los intereses divergentes; y (3) debe haber dificultades para determinar si, en la práctica, los términos del contrato se han cumplido (observabilidad imperfecta). Los modelos de acción oculta tratan de diseñar el mejor contrato para regir la relación de agencia entre el principal y el agente. Así, para motivar al agente a realizar las acciones que busca el principal, pudiendo el primero eludirlas dado el interés en maximizar su propia utilidad, el principal debe decidir entre dos modos de actuar que no son necesariamente excluyentes (EISENHARDT, 1989; OLIVER y ANDERSON, 1994): (1) Recoger más información sobre el comportamiento del agente, invirtiendo en sistemas de control, y diseñar después un contrato que base las recompensas del agente en la información que posee acerca de su comportamiento. El riesgo moral es, como se puede ver, un problema de información que puede ser solucionado a través de la compra de información que permita evaluar correctamente a los agentes. La ausencia de información o su distribución desigual entre las partes requiere invertir en sistemas de información y adoptar una estructura más compleja de contrato. (2) Sin embargo, en la mayoría de las situaciones, una observación completa es imposible o demasiado costosa. Por tanto, los contratos de incentivos son adecuados para solucionar el problema de riesgo moral presente en las relaciones de agencia en el caso de que el principal no disponga de información sobre los comportamientos del agente, y, por tanto, la retribución sólo pueda depender del resultado. Así, el agente (vendedor) cargaría con las consecuencias de sus acciones. Este sistema, a través del cual se transfiere riesgo al agente, sólo será eficiente en la medida en que la prima de riesgo, necesaria para persuadir al agente de que se esfuerce en la actividad encomendada, sea menor que lo que costaría comprar la información necesaria para evaluar su rendimiento.

#### 4.2.2. La relación de agencia, el riesgo percibido y las preferencias frente al riesgo.

La TA incorpora explícitamente el riesgo en el contrato de empleo (FAMA y JENSEN, 1983). Bajo la TA, existen condiciones particulares que influyen en la forma y la estructura de los derechos y obligaciones del contrato. El nivel de riesgo de la empresa es importante porque tiene consecuen-

cias para el principal y para los agentes. En este sentido, se puede decir que el riesgo influye en la forma del contrato de empleo y que el nivel de riesgo asumido por la organización es, por lo menos parcialmente, el resultado de decisiones directivas (BLOOM y MILKOVICH, 1995).

Una mayor incertidumbre sobre el futuro aumenta el riesgo del principal respecto a las contribuciones del agente. Si el principal tuviera información perfecta sobre el futuro, se podrían especificar perfectamente las acciones necesarias por parte del agente (BLOOM y MILKOVICH, 1998). Cuando el principal es capaz de especificar perfectamente las acciones a realizar (porque las tareas son programables), puede pagar sólo en el caso de que se realicen estas contribuciones. Sin embargo, si el principal no tiene información perfecta, será menos capaz de determinar qué acciones del agente serán necesarias, lo cual posibilita la existencia de comportamientos oportunistas (EISENHARDT, 1989). Como el principal no sabe qué acciones son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, o no puede observarlas cuando las realiza el agente, aumenta el riesgo de pagar sin obtener a cambio la contribución. Si las retribuciones son variables, los principales reducirán su riesgo, ya que sólo se producirá un gasto si se alcanzan los objetivos del principal. Por ello, y a medida que aumenta el riesgo afrontado por las empresas, mayor será el uso de la retribución variable para controlar los costes y asegurar que los comportamientos de los empleados se alinean con las metas de la organización (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992).

La TA también especifica cómo este reparto de riesgos afecta a los agentes. El riesgo aumenta para el agente cuanto más variable es la retribución. Como los individuos prefieren evitar el riesgo en una situación de incertidumbre, los agentes tenderán a elegir acciones que reduzcan su exposición al mismo. Estas acciones son, sin embargo, negativas para el principal. Por ejemplo, los agentes pueden dejar de atender acciones necesarias para la buena marcha de la empresa a largo plazo (*i.e.*, realizar visitas de cortesía o seguimiento a los clientes actuales) para concentrarse en metas a corto plazo retribuidas por sistema de compensación (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992; GERHART, MINKOFF y OLSEN, 1995; MILKOVICH y BRODERICK, 1991). Para evitar que los agentes elijan ese camino, los principales pueden diseñar políticas retributivas que den incentivos al agente por elegir acciones que beneficien a ambas partes. La retribución basada en el rendimiento es una forma de inducir a los empleados a actuar conforme a las expectativas de la empresa.

La TA considera que los agentes presentan aversión al riesgo, ya que, como la mayoría de las personas, no quieren que sus ingresos dependan de factores aleatorios. Preferirían un ingreso menor pero seguro antes que otro algo mayor pero sujeto a variaciones imprevisibles e incontrolables. De ahí que un contrato de incentivos sea más costoso (por lo menos en términos absolutos), pues habrá que compensar al empleado por el mayor riesgo que ha de aceptar si queremos que considere nuestra propuesta. Esta mayor compensación es lo que se denomina prima de riesgo.

Normalmente, el empresario tolera mejor el riesgo y está en mejores condiciones que los empleados para aceptarlo, ya que puede diversificar su dinero entre distintas actividades productivas, mientras que los empleados dependerían casi exclusivamente de los ingresos de su trabajo. En el caso extremo de sociedades anónimas cuyos accionistas tienen patrimonios con carteras muy diversificadas, puede suponerse que éstos son neutrales al riesgo, y están preocupados fundamentalmente por los rendimientos esperados y virtualmente indiferentes a la variabilidad de los beneficios netos

de la empresa, especialmente a las variaciones de la magnitud de la retribución por rendimiento de cada trabajador. Por ello, la transferencia de riesgos de los propietarios (neutrales al riesgo) a los empleados (adversos al riesgo) implica un incremento de los costes totales. Por tanto, desde un punto de vista de la TA, cuando la incertidumbre es alta, una alta intensidad de incentivos es muy arriesgada para los empleados, y, por tanto, no debería ser muy atractiva para las empresas.

#### 4.2.3. *Los planes retributivos de ventas en la literatura de la TA.*

Gran parte de los trabajos realizados en materia de retribución de personal de ventas dentro del marco teórico de la TA provienen del modelo de diseño de planes de retribución óptimos de BASU *et al.* (1985). Este modelo analítico, basado en la formulación de HOLMSTROM (1979) y en la aplicación al campo de las ventas que hizo en su tesis doctoral LAL (1982), propone que cuanto más incierta sea la relación entre el esfuerzo del vendedor y los resultados de ventas, menor debería ser la intensidad de incentivos. Según su formulación, cuando el esfuerzo de la fuerza de ventas no supone necesariamente un mayor resultado, los agentes experimentarán un elevado riesgo.

En la formulación de BASU *et al.* (1985), la relación entre la empresa y el vendedor es vista como un juego en el que el vendedor averso al riesgo decide cuál es el nivel de esfuerzo que está dispuesto a realizar ante las posibilidades de ingreso que se le ofrecen vía el plan retributivo de la empresa, neutral al riesgo. Este nivel de esfuerzo más un factor aleatorio exógeno, que representa la incertidumbre afrontada, serán los determinantes de las ventas conseguidas. Como sólo el vendedor sabe a ciencia cierta cuál es el nivel de esfuerzo que va a aplicar, ya que la empresa no tiene medio para saberlo directamente, la empresa tendrá que confiar en la observación de la cifra de ventas. Dicha cifra de ventas sí que es observada de la misma forma por vendedor y empresa.

El objetivo de la empresa será implantar un sistema retributivo que maximice sus beneficios esperados, teniendo en cuenta que el vendedor elegirá un nivel de esfuerzo dependiendo del tipo de plan retributivo que le proponga la empresa. El plan retributivo óptimo se puede expresar como una descomposición lineal en un componente independiente del factor rendimiento de ventas (salario fijo) y un componente basado en el rendimiento en ventas (comisiones y *bonus*). Dado que, como se dijo anteriormente, la empresa conoce la función de utilidad de los vendedores, debe pues asegurarse de que la utilidad esperada por dicho vendedor como consecuencia de su actividad sea mayor o igual que las alternativas más favorables (y posibles) que encontrara en el mercado de trabajo. Podríamos expresar esto mismo diciendo que se ha de observar el coste de oportunidad del vendedor por trabajar en nuestra empresa.

#### 4.2.4. *Incertidumbre y aversión al riesgo en los planes retributivos de ventas, según la TA.*

Una recomendación clave de la TA es que la especificación de los planes retributivos debe hacerse bajo varios escenarios de incertidumbre del entorno (JOSEPH y KALWANI, 1995). El concepto de incertidumbre del entorno hace referencia a factores que influyen en las ventas pero que están

más allá del control del vendedor (BASU *et al.*, 1985; KRAFFT, 1999; JOSEPH y KALWANI, 1995; CHURCHILL *et al.*, 1997). Ejemplos típicos de estos factores son la actividad de marketing fuera del control de los vendedores (*e.g.*, publicidad, promociones, prestigio de la empresa, ventaja en calidad de los productos), la competencia y la volatilidad, o imposibilidad de predicción, de las ventas del sector. Con esta definición de incertidumbre del entorno, la TA afirma que las empresas que funcionan en entornos de ventas caracterizados por altos niveles de incertidumbre deberían ofrecer contratos retributivos que tuvieran un alto componente fijo. La retribución debería ser principalmente variable en el caso contrario (BASU *et al.*, 1985; JOSEPH y KALWANI, 1995). El apoyo empírico recibido por el impacto previsto de la incertidumbre en la composición e importe total de la retribución ha sido limitado y no ha llegado a conclusiones claras (COUGHLAN y NARASIMHAN, 1992; JOHN y WEITZ, 1989; LAL *et al.*, 1994; UMANATH *et al.*, 1993; GHOSH y JOHN, 2000). Según GHOSH y JOHN (2000), la validez empírica de los modelos de retribución de la TA, en lo que se refiere a la relación entre incertidumbre e intensidad de incentivos, siguen en entredicho, debido a sus resultados equívocos encontrados en un número relativamente pequeño de estudios. En un estudio transversal, COUGHLAN y NARASIMHAN (1992) no pudieron probar las proposiciones relacionadas con la incertidumbre del entorno ni en el importe total ni en la proporción de variable sobre el total. JOHN y WEITZ (1989) sólo encontraron apoyo parcial, mientras que los resultados de UMANATH *et al.* (1993) mostraron justo una relación inversa a las proposiciones de BASU *et al.* (1985). LAL, OUTLAND y STAELIN (1994) encontraron un apoyo significativo a la relación hipotetizada. Los autores analizaron datos a nivel de vendedor y encontraron apoyo significativo para las recomendaciones de la TA respecto al impacto de la incertidumbre del entorno sobre la composición de la retribución. También JOSEPH y KALWANI (1995) pudieron probar la relación entre incertidumbre y porcentaje de retribución fija sobre el total. Analizaron la relación entre incertidumbre y porcentaje de retribución variable de forma diferente a los autores anteriores. En primer lugar, examinaron el nivel de aversión al riesgo de la fuerza de ventas. Encontraron que las empresas en su muestra eran muy diferentes en ese aspecto, ya que tenían fuerzas de ventas con niveles diferentes de aversión al riesgo. A partir del trabajo analítico de LAL y SRINIVASAN (1993), definieron las preferencias ante el riesgo de la fuerza de ventas de la empresa. Sus resultados empíricos demostraron que la incorporación de una medida de aversión al riesgo es fundamental para obtener apoyo a los distintos tipos de equilibrios, o *trade-offs*, propuestos por la TA entre el riesgo asumido por el agente y la intensidad de incentivos. Específicamente, sus resultados demostraron que la cantidad de riesgo compartido a través del contrato retributivo no sólo depende del nivel de incertidumbre del entorno, sino además de las preferencias respecto al riesgo de las personas que trabajan en la empresa. A este respecto hay que decir, sin embargo, que basaron esta recomendación en base a unos resultados empíricos sobre una muestra de vendedores con una aversión al riesgo relativamente alta (GHOSH y JOHN, 2000).

Por otra parte, JOSEPH y KALWANI (1995) observaron en su muestra de empresas que los planes retributivos tenían formas distintas incluso en empresas que afrontaban los mismos niveles de incertidumbre del entorno. Esto supone una diferencia clara respecto a los demás autores citados, que analizaban el impacto de la incertidumbre del entorno sobre el diseño de planes retributivos de manera uniforme a través de toda la variedad de empresas de sus respectivas muestras. Posteriormente, KRAFFT *et al.* (1996) sólo consiguieron demostrar parcialmente la relación entre incertidumbre y retribución variable. KRAFFT (1999) no tuvo mucha más suerte, ya que los resultados obtenidos no revalidaban todas sus proposiciones respecto a este constructo.

En cuanto al contexto español, AZORÍN (1997) encontró, aunque con evidencias moderadamente concluyentes, una relación negativa entre el nivel de incertidumbre en el entorno y la intensidad de incentivos. MARTÍNEZ *et al.* (1997) también probaron la existencia de esta relación, con el signo esperado. Por su parte, CALVO (1995) no encontró una relación significativa entre estas dos variables.

Por otra parte, si bien es cierto que la incertidumbre influye en el diseño de la retribución, también debemos considerar el efecto que la orientación al riesgo de la fuerza de ventas tiene sobre los planes retributivos y, más concretamente, la dirección de esta relación, como veremos a continuación. Esta cuestión ha sido tratada por EISENHARDT (1985 y 1988); GERHART y MILKOVICH, 1992; KRAFFT *et al.* (1996); KRAFFT (1999) y JOSEPH y THEVARANJAN (1998). Como hemos comentado anteriormente, una empresa que vaya a pagar una parte significativa de la retribución total en retribución variable tendrá que buscar vendedores que sean relativamente tolerantes respecto al riesgo. En la práctica, el proceso de elección de vendedores ocurre como un procedimiento indirecto de auto-selección por parte de los propios vendedores, ya que se les comunica las características del sistema retributivo y se deja que el individuo acepte, o no, la propuesta de empleo en función de sus preferencias (JOSEPH y THEVARANJAN, 1998). Estos autores defienden que es normal observar en la práctica que, ante cambios en el sistema retributivo de ventas, aumenta significativamente la rotación dentro de la fuerza de ventas. En esta situación, es probable que los individuos que están en una fuerza de ventas con el nivel «incorrecto» de aversión al riesgo sean reemplazados por otros individuos provenientes del mercado que sí tienen el nivel de tolerancia al riesgo necesario. Cuando la empresa tiene un nivel relativamente alto de retribución fija y, por tanto, debería basarse en la supervisión directa de los empleados, se observará una mayor presencia de vendedores con aversión al riesgo. Estas acciones reducirían la prima de riesgo y el nivel salarial competitivo que debería ofrecer a la fuerza de ventas, por lo que permitirían reducir el coste salarial.

#### 4.3. La Teoría de los Costes de Transacción (TCT).

La TCT (WILLIAMSON, 1985, 1981 y 1975), al igual que la TA, es otra rama de investigación dentro de la literatura que podríamos llamar analítica o de contratos. También se ha preocupado de estudiar los factores relacionados con el uso de salario frente a la utilización de incentivos en la retribución de la fuerza de ventas (JOHN y WEITZ, 1989; ANDERSON, 1985; HEIDE y JOHN, 1988; KRAFT *et al.*, 1996). Al igual que la TA, el análisis de los costes de transacción ofrece un enfoque teórico y consistente de forma lógica para identificar las circunstancias bajo las cuales las empresas preferirían utilizar el salario fijo en lugar de los incentivos a la hora de retribuir a su fuerza de ventas. En particular, la empresa desea minimizar los costes de los comportamientos oportunistas de los empleados.

La TCT está basada, como la TA, en la economía institucional. Se distingue de la TA por la noción de «contrato», llamado transacción en este caso. El análisis de costes de transacción da por hecho que la mayoría de los contratos son incompletos, debido a la racionalidad limitada de los

actores y a la incertidumbre de los resultados, y que se requieren mecanismos para evitar situaciones en que las partes, debido al interés propio, fracasen en el cumplimiento de sus obligaciones (*i.e.*, oportunismo).

Los problemas *a posteriori* de los contratos pueden surgir porque (WILLIAMSON, 1988; RINDFLEISCH y HEIDE, 1997): (1) las partes son incapaces de especificar todas las contingencias relevantes; (2) ambas partes son incapaces de verificar las suposiciones o los resultados necesarios para identificar la culminación de los objetivos; (3) las partes no tienen el suficiente talento como para integrar correctamente toda la información necesaria para llegar a un esquema retributivo adecuado; (4) el vendedor posee activos o habilidades específicas que no pueden ser reemplazados eficientemente en el mercado de trabajo; y (5) el riesgo no es compartido eficientemente en una situación de venta sujeta a riesgo (estocástica). Los tres primeros problemas están relacionados con el concepto de «racionalidad limitada» sugerido por SIMON (1951). En la situación de ventas, tanto la empresa como el vendedor están limitadas por su capacidad restringida y por el esfuerzo disponible para resolver cualquier problema. Por tanto, como es muy difícil identificar todos los posibles resultados, la determinación de las recompensas que han de ser entregadas al conseguir los resultados, y en muchos casos incluso la determinación de los propios resultados obtenidos y la redacción de contratos racionales, está limitada por las anteriores carencias.

La TCT considera dos mecanismos de control (JOHN y WEITZ, 1989; VARELA, 1991): (1) el control burocrático, que se correspondería a la utilización de sistemas de supervisión necesarios para aplicar una retribución que dé más importancia al salario fijo, y (2) el control de mercado, que se corresponde con los sistemas de control que recurren a los incentivos. La eficacia de cada sistema será función de cuatro variables (véase la **figura 5**): (a) la existencia de activos específicos de transacción, que impiden sustituir a los agentes a coste bajo; (b) la capacidad para valorar con precisión el rendimiento de los vendedores; (c) la incertidumbre del entorno de ventas al que se enfrentan las organizaciones de ventas; y (d) el tamaño de la fuerza de ventas.

#### 4.3.1. La existencia de activos específicos de transacción y la sustituibilidad de los agentes.

La contribución más importante de la TCT es el concepto de *activos específicos de transacción*. Se definen como elementos que tienen una de las partes que hacen que la otra sea dependiente o, como hace WILLIAMSON (1985), afirmando que la especificidad de activos hace referencia a la transferibilidad de los activos que apoyan una determinada transacción.

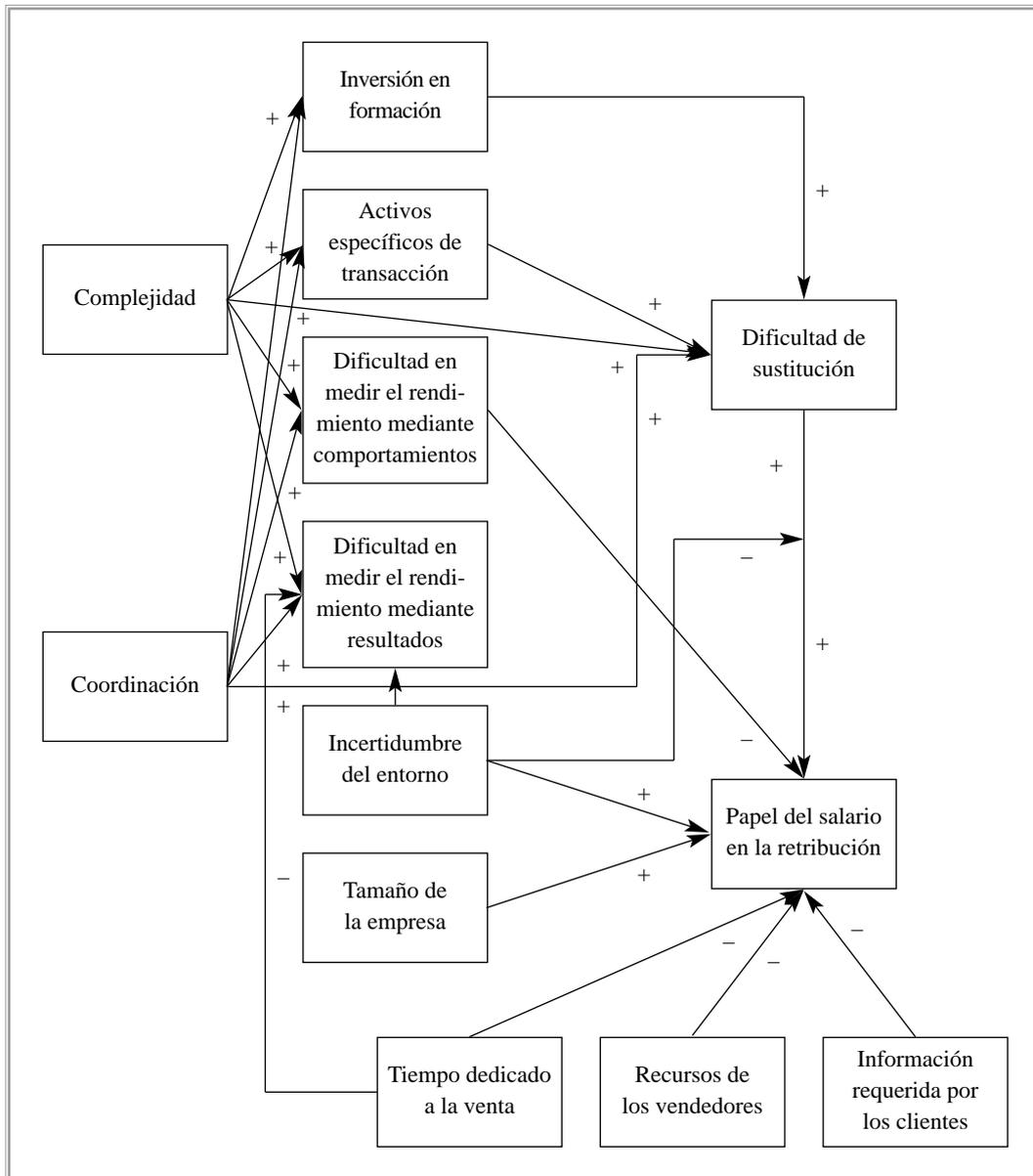
WILLIAMSON (1981) identificó seis fuentes principales de especificidad de activos: (1) especificidad de la localización; (2) especificidad de los activos físicos; (3) especificidad de los activos humanos; (4) capital de marca; (5) activos dedicados y (6) especificidad temporal. Concretamente, en el ámbito de las ventas han sido considerados especialmente relevantes los siguientes activos específicos (RINDFLEISCH y HEIDE, 1997): especificidad de los productos, de los recursos humanos (*i.e.*, conocimiento y habilidades especializadas requeridas para desempeñar la función de ventas) y de los procedimientos de la empresa.

Los activos específicos de transacción humanos, que adoptan la forma de «conocimiento y relaciones de trabajo para un propósito especial, y surgen al *aprender haciendo* y crean capital humano específico, en lugar de general» (ANDERSON, 1985: 238), serán el centro de atención en este trabajo, porque las inversiones en personas representan una parte sustancial de los costes operativos, como es el caso de las ventas (RINDFLEISCH y HEIDE, 1997).

La organización tendrá que hacer una elección, a veces forzosa, entre los costes de transacción generados por un sistema de control por comportamientos, o jerárquico, y aquéllos generados por un sistema de control por resultados (leyes del mercado). Los costes inherentes de los anteriores incluyen la inversión en mecanismos de observación de comportamientos para garantizar que los vendedores realizan sus funciones de la forma deseada. Por tanto, la empresa reduce su nivel de incertidumbre en lo que respecta al rendimiento de sus vendedores. Cuando una organización no se enfrenta a un alto nivel de incertidumbre y no depende de los activos específicos de transacción de sus vendedores, tenderá a optar por las leyes del mercado, o por un sistema de control por resultados. La meta sería, en este caso, reducir los riesgos de oportunismo de parte de los vendedores, y también generar un nivel de esfuerzo satisfactorio. Sin embargo, este tipo de sistema puede generar altos costes de medida de los resultados, que deben ser considerados costes de transacción. Los costes relacionados con la naturaleza específica de los costes de transacción y las leyes del mercado pueden llevar a las organizaciones a ganar efectividad mediante el diseño de contratos «híbridos» (OLIVER y ANDERSON, 1995), es decir, los que reflejan elementos de contratos por resultados y de contratos por comportamientos.

El concepto de activos específicos de transacción está relacionado con el problema de riesgo moral. Si el vendedor no puede ser reemplazado fácilmente debido a sus habilidades específicas u a otro tipo de formación idiosincrásica, puede que la empresa no pueda exigir las cláusulas disciplinarias del contrato. En ese caso, los vendedores tienen la oportunidad de esforzarse menos sin temor a represalias. La empresa tolerará un cierto nivel de ineficiencia de los vendedores actuales antes de incurrir en el coste de formar a otros nuevos. El grado en que las empresas están dispuestas a mantener a los vendedores poco efectivos puede estar relacionado con el nivel de inversión realizado en los mismos. El fenómeno de la *barrera de salida* sugiere que, una vez realizada una inversión sustancial en un activo, las empresas se muestran reacias a abandonarlo, aunque ya no sea productivo. En nuestro entorno, un vendedor con contrato laboral y una elevada antigüedad tendrá un coste añadido, el de las indemnizaciones por la extinción de la relación laboral. El control basado en los incentivos es eficiente en costes cuando el mercado laboral es muy competitivo (VARELA, 1991). En esta situación, la empresa contrata a los vendedores para hacer ventas, retribuyéndolos sólo sobre la base de las ventas conseguidas. Si un vendedor no genera ventas, no recibe los incentivos, por lo que la empresa no incurre en costes de ventas. Por otra parte, un agente con bajo rendimiento podrá ser reemplazado a bajo coste seleccionando a un sustituto fácilmente disponible en el mercado laboral. Sin embargo, la TCT sugiere que el sistema de control basado en la supervisión de los comportamientos, que da más importancia al salario fijo, es eficiente en costes cuando el mercado laboral es poco competitivo, ya que en esta situación el coste de los agentes no descenderá a un nivel bajo por la vía de la competencia en el mercado laboral, y no podrán ser fácilmente sustituidos.

Figura 5. Modelo teórico de la Teoría de Costes de Transacción.



FUENTE: JOHN y WEITZ (1989).

Por tanto, podemos observar que la especificidad de los activos de transacción se manifiesta de dos formas: (1) dificultando la sustitución de los vendedores; y (2) aumentando la necesidad de inversión que realiza la empresa en los agentes, principalmente en formación y desarrollo interno de

sus capacidades específicas. Cuando la venta requiera activos humanos específicos para la transacción, los agentes implicados no podrán ser reemplazados fácilmente porque la empresa incurrirá en altos costes de formación para desarrollar estas habilidades específicas en las nuevas incorporaciones. Por ello, los agentes tendrán la oportunidad de comportarse de forma egoísta sin temor a las represalias, ya que la empresa tolerará un cierto nivel de ineficiencia antes de incurrir en altos costes de formación (JOHN y WEITZ, 1989; TREMBLAY *et al.*, 1999).

#### 4.3.2. Capacidad para valorar adecuadamente el rendimiento.

La dificultad de valorar el rendimiento de cada vendedor a nivel individual afecta al porcentaje de incentivos. Los planes de incentivos se basan en medidas de *output*, mientras que los que dan prioridad al salario utilizan una combinación de medidas *input* y *output*. Los planes de incentivos serán más eficientes cuando la empresa puede medir adecuadamente los resultados. Si la empresa pudiera medir los *inputs* adecuadamente se debería utilizar este tipo de control, y se utilizaría un plan retributivo basado en salario fijo fundamentalmente. Sin embargo, la supervisión de los *inputs* puede ser muy difícil y costosa en algunas situaciones, lo que reduce la confianza en la retribución salarial.

#### 4.3.3. Incertidumbre en el entorno de ventas.

En entornos de venta con alta incertidumbre resulta difícil especificar *a priori* las tareas que deben ser realizadas y desarrollar estándares de rendimiento precisos frente a los cuales valorar la actuación de los vendedores. La incertidumbre se traduce a menudo en redefiniciones frecuentes de las actividades de venta, lo que tiene un efecto negativo sobre la eficiencia. Cuando los agentes reciben un elevado porcentaje de retribución por incentivos, los costes de venta van en paralelo con la marcha real de la empresa. Sin embargo, cambiar el esquema de comisiones puede llevar a conflictos. Por contra, un papel significativo del salario fijo proporciona a la empresa una mayor flexibilidad a la hora de alterar las actividades que han de realizar los agentes y una mayor legitimidad ante ellos a la hora de solicitar dichos cambios. Una mayor incertidumbre, sin embargo, podría ser compensada por una gran facilidad en sustituir a los empleados que no consiguen vender suficiente. Pero podría darse el caso de que la dificultad de sustitución fuera alta y la empresa prefiriera mantener a sus empleados, aún con salario fijo. Por ello, la incertidumbre por sí misma no favorece un mayor porcentaje de salario fijo, pero sí lo hace cuando interactúa con la dificultad de reemplazar a los agentes.

#### 4.3.4. Tamaño de la fuerza de ventas.

La dirección y supervisión de la fuerza de ventas necesita una estructura administrativa cuando la retribución es fundamentalmente salario fijo. Como los costes fijos medios asociados con un sistema de compensación basado en el salario fijo disminuyen a medida que aumenta el tamaño de la fuerza de ventas, estos planes serán más eficientes para grandes fuerzas de ventas (ANDERSON y OLIVER, 1987; JOHN y WEITZ, 1989).

#### 4.3.5. Similitudes y diferencias entre la TCT y la TA.

Si comparamos este enfoque con el de la TA, vemos que tienen elementos comunes (ANDERSON y OLIVER, 1987; KRAFFT *et al.*, 1996; BERGEN *et al.*, 1992). Ambos examinan aspectos relativos al modo en que las empresas organizan sus relaciones funcionales en términos de eficiencia, y los dos enfoques asumen que las partes involucradas en una relación tienen sus propios intereses, contrarios a los de la otra parte, y que tienden a desarrollar comportamientos oportunistas. Y aunque estos enfoques incorporan diferentes variables independientes (activos específicos de transacción en la TCT y las preferencias por el riesgo de la TA), muchas de ellas tienen aspectos comunes como, por ejemplo, la habilidad para valorar el rendimiento (TCT) y la incertidumbre del entorno (TA). Sin embargo, también podemos encontrar diferencias. La primera reside en la unidad de análisis. Mientras que la transacción es la unidad básica en la TCT, el agente individual es el foco elemental de la TA. Por tanto, el énfasis de la TA en el agente ha hecho que se dedique gran atención al impacto que producen las diferencias entre agentes. Por el contrario, el enfoque de la TCT se ha preocupado por examinar los aspectos básicos que diferencian las transacciones (por ejemplo, los activos pueden ser más o menos específicos) y sus implicaciones a la hora de diseñar estructuras de gobierno adecuadas.

En general, la TA ha prestado poca atención a los posibles problemas de una mala adaptación o ajuste de la relación principal-agente. Por tanto, mientras que la TA se puede considerar como un modelo de motivación, la TCT se basa en el control de los costes (ANDERSON y OLIVER, 1987; TREMBLAY *et al.*, 1998). Cuando el mercado de los productos necesarios para la empresa es ineficiente, la empresa puede redefinir su sistema de incentivos para integrar a la fuerza de ventas y para controlar los costes de una retribución excesiva.

Por último, con respecto a la capacidad para evaluar el rendimiento de los vendedores, la TCT no distingue entre medidas de *input* y de *output*. JOHN y WEITZ (1989) dicen que si las medidas de *output* son útiles para evaluar el rendimiento de los vendedores, se deberían utilizar sistemas de incentivos. Sin embargo, si no disponemos de esas medidas de *outputs*, se debería pagar más salario fijo sobre el total retributivo y dedicar más esfuerzo en la supervisión de los vendedores. Por tanto, al contrario que la TA, donde no se debe utilizar una alta intensidad de incentivos cuando haya medidas de *input*, la TCT propone que se deberían utilizar incentivos altos mientras que las medidas de *output* puedan ofrecer una visión precisa del esfuerzo de los vendedores.

#### 4.4. La Teoría de la Organización (TO).

La TO se incorporó a la discusión sobre el establecimiento de planes retributivos adecuados para la fuerza de ventas a través de los trabajos de OUCHI (1979), EISENHARDT (1988) y OLIVER y ANDERSON (1987), centrados en el diseño de sistemas de control en las organizaciones, entre ellas las de ventas. Según estos trabajos, la empresa puede controlar su fuerza de ventas a través de la evaluación del rendimiento. Esta evaluación se refiere al proceso de supervisar y remunerar tal rendimiento, por lo que se centra en los aspectos de control que tienen que ver con la información. Bajo

esta perspectiva se defiende que se puede conseguir el control minimizando la divergencia de preferencias entre los miembros de la organización, de manera que puedan trabajar de forma cooperativa para conseguir los objetivos de la organización. Es condición necesaria, previa a lo anteriormente expuesto, que hayan sido socializados, haciendo énfasis en establecer un clima laboral cálido y humanista, en el que existan posibilidades ciertas de promoción interna, empleo estable, retribución generosa, así como apoyo y estímulo para cada vendedor (DUBINSKY *et al.*, 1986; OUCHI, 1981). Así pues, esta estrategia de control integraría varias políticas de personal como la selección, formación y socialización.

Las dos estrategias de control estarían interrelacionadas. Una organización puede tolerar una fuerza de trabajo con diferentes objetivos entre sus diferentes niveles, siempre que exista un sistema de evaluación apropiado. Por contra, una falta de precisión en el sistema de evaluación sólo puede ser tolerada cuando la incompatibilidad de objetivos e intereses es pequeña. La elección entre un tipo de estrategia u otro depende de la facilidad de evaluación del rendimiento.

Ahora bien, ¿qué se va a medir? THOMPSON (1967) y OUCHI (1979) afirman que se pueden medir, o bien los comportamientos de los empleados, o bien los resultados alcanzados como consecuencia del comportamiento. Para estos autores, la elección del tipo de evaluación está en función del tipo de información disponible en el trabajo. Más concretamente, tal elección depende de: (a) el conocimiento del proceso de transformación o programabilidad de la tarea, y (b) la facilidad de medición de los resultados (véase el **cuadro 1**). Para la literatura de la TO, un trabajo con alta programabilidad es aquel en el cual las tareas pueden ser especificadas con precisión y con anterioridad. De este modo, en un trabajo con baja programabilidad el comportamiento o actuación del empleado es difícil de medir.

#### CUADRO 1. TIPOS DE CONTROL, SEGÚN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

		Programabilidad de las tareas	
		Alta	Baja
Observabilidad de los resultados	Alta	Control por resultados o por comportamientos (1)	Control por resultados (3)
	Baja	Control por comportamientos (2)	Control tipo «clan» (4)

FUENTE: OUCHI (1979) y EISENHARDT (1985).

Si la tarea puede ser programada, entonces los comportamientos son definidos explícitamente y fácilmente medidos. Por tanto, la estrategia de control a seguir sería la basada en comportamientos (celdas 1 y 2). Sin embargo, a medida que la programabilidad de la tarea decrece (celdas 3

y 4), los comportamientos no se pueden especificar con tanta claridad. Entonces se consideraría el control por resultados, pero sólo se llevaría a cabo si fuera posible medir fácil y correctamente los resultados obtenidos (celda 3). Ahora bien, si se pueden medir cualquiera de los dos (comportamientos y resultados), OUCHI (1979) opina que cualquiera puede utilizarse para evaluar el desempeño. Finalmente, si la tarea no está programada y el resultado no puede ser medido, la estrategia de control alternativa es la que se conoce como el «clan» (celda 4): se trataría de alinear los intereses de los empleados con los de la organización a través de la socialización. Este medio de control, muy difícil de aplicar aunque muy potente si se consigue, supone un alto coste para la organización, y suele ser discutido por los directivos, en la medida en que los hace perder poder sobre sus empleados (OUCHI, 1979; ANDERSON y OLIVER, 1987).

#### 4.4.1. Diferencias entre la TA, la TCT y la TO.

Si se compara la TA con la TO vemos una serie de puntos en común (EISENHARDT, 1985; OLIVER y ANDERSON, 1987; STATHAKOPOULOS, 1996). Las dos utilizan criterios de eficiencia y racionalidad a la hora de determinar la estrategia de control, ya que dependerá del tipo de información que esté disponible. Asimismo, ambas distinguen dos tipos de sistemas de control: por comportamientos y por resultados.

Sin embargo, hay diferencias entre los dos enfoques. En primer lugar, mientras que en la TO el control es un proceso de medida y evaluación, en donde las recompensas están implícitas, en la TA son explícitas, debido a la naturaleza contractual de los postulados de dicha teoría. La segunda diferencia reside en el énfasis de la TA en los costes. La TO se fija en la facilidad que pueda existir a la hora de evaluar la actuación del agente, dada la naturaleza de su trabajo. La literatura de TA considera que el coste de obtener esta información es un término mucho más adecuado para elegir el sistema de control (STATHAKOPOULOS, 1996). En tercer lugar, tenemos el hecho de que en la TA se asume que existen intereses divergentes entre principal y agente acerca del esfuerzo a desarrollar por parte del agente, mientras que la literatura de la TO considera que esta divergencia puede ser reducida a través de políticas de selección, formación y socialización, correspondientes al control tipo «clan». La cuarta diferencia radica en el rol que se le atribuye a la información. Para la TO, la información acerca de los comportamientos y los resultados depende de las características de la tarea concreta, ya que éstas afectan a los costes de captación de información. Si la actuación en cada tarea está altamente programada o estructurada, entonces la información acerca de esa actuación está fácilmente disponible y, presumiblemente, a bajo coste. Sin embargo, para la TA la información es una mercancía, ya que se puede comprar más información a unos costes determinados: los de incorporar nuevos sistemas de información. Por último, la TA asume que los resultados obtenidos por el agente son función no sólo de sus comportamientos, sino de otras actuaciones de agentes internos y externos a la empresa. Estos factores introducen incertidumbre de modo que, aunque el agente estuviera realizando correctamente su tarea, sus resultados podrían ser malos. Por ello, cuando se retribuye en base a comisiones, lo que sería una manifestación del control por resultados, el agente está sometido a un riesgo por el cual debería ser remunerado con un pago adicional o prima de riesgo. La TO, sin embargo, ignora dicha incertidumbre.

Por tanto, la TO y la TA son complementarias (EISENHARDT, 1985; OLIVER y ANDERSON, 1987). El enfoque organizativo hace hincapié en (1) la importancia de las características de las tareas, especialmente en la programabilidad en la elección de la forma retributiva y de control; y (2) la existencia de un control llamado social o «clan» (OUCHI, 1979) como alternativa al control basado en la evaluación del rendimiento. Por otra parte, la TA añade a la TO una mayor profundización en (1) los sistemas de información, (2) la incertidumbre, (3) los costes y (4) las recompensas.

A diferencia de los postulados de la TO, la TCT representa la posición de que es preferible centrarse en los resultados de la fuerza de ventas y, por tanto, pagar un mayor porcentaje de retribución variable salvo que concurren ciertas circunstancias (WILLIAMSON, 1985). En la TCT se defiende que el control por resultados se corresponde con la contratación en el mercado (JOHN y WEITZ, 1989). El control por resultados es una práctica en la que se le permite al cliente recompensar los comportamientos deseados y castigar por los no deseados, a través de su decisión de compra (OLIVER y ANDERSON, 1987). La TCT duda de la capacidad de la empresa para mejorar los resultados si sustituye las señales ofrecidas por los resultados (*i.e.*, ventas) por supervisión directiva. Según WILLIAMSON (1981), esta necesidad de observar las conductas apropiadas y dirigir a los empleados hacia su cumplimiento responde en muchos casos a consideraciones relativas al ego de los supervisores, en lugar de a un deseo genuino de obtener mejores resultados a través del control por comportamientos, representado por un mayor porcentaje de retribución fija sobre la retribución total o, dicho de otra forma, una menor intensidad de incentivos. Sin embargo, la TCT y la TO coinciden en la necesidad de pasar a un control por comportamientos cuando las medidas de resultados no son viables o adecuadas (ANDERSON, 1985; JOHN y WEITZ, 1984; ANDERSON y OLIVER, 1987; OUCHI, 1979).

A continuación, y una vez establecido el marco teórico de la investigación, pasaremos a formular las hipótesis que trataremos de demostrar.

## 5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Desde el punto de vista de la TA, la elección entre salario fijo y retribución variable es contingente respecto a una serie de características de la empresa, de la fuerza de ventas y del entorno de ventas. Concretamente examinaremos las siguientes, obtenidas a partir de la revisión bibliográfica: (a) la programabilidad de las tareas de ventas; (b) la facilidad de medida de los resultados de ventas; (c) la relación entre esfuerzo y resultados de ventas; (d) el nivel de incertidumbre soportado por la empresa y la fuerza de ventas; (e) la aversión al riesgo de la fuerza de ventas y de la dirección de ventas; (f) el nivel de efectividad o de productividad marginal de los vendedores; (g) el coste de oportunidad del tiempo del vendedor o nivel de utilidad mínima esperada; (h) la duración prevista de la relación de agencia; (i) el tamaño de la fuerza de ventas; y (j) la especificidad de los activos específicos de transacción. Además, se examinarán otras variables demográficas de la empresa o unidad de ventas que pueden influir en la determinación de planes óptimos de retribución.

## Programabilidad

Una *tarea programable* es aquella cuyos comportamientos requeridos pueden ser definidos de forma precisa por adelantado (EISENHARDT, 1985, 1988, 1989; OUCHI, 1979). Como reflejan ANDERSON y OLIVER (1987), puede que haya empresas que tengan guiones de ventas perfectamente definidos y que sean capaces de transmitirlos fácilmente a sus nuevos vendedores, pero puede que haya otras que sepan la frecuencia de visitas de un vendedor, pero no si la estrategia óptima es visitar con esa frecuencia, una mayor o una menor. Cuando el puesto requiere un conjunto no muy amplio de comportamientos bien definidos (*e.g.*, ser puntual, manejar adecuadamente la máquina de anotar pedidos) que son fácilmente evaluados, se considera que está altamente programado. Encontraremos, por tanto, mayores niveles de programabilidad en puestos de menor dificultad y con condiciones menos complejas (FUENTELESAZ *et al.*, 1997). Por el contrario, un puesto de ventas con baja programabilidad requiere una venta personal con una alta inversión de tiempo por parte del vendedor (EISENHARDT, 1985 y 1988). En este tipo de puestos, aunque siguen siendo importantes los mismos comportamientos, su importancia relativa es menor que la de otros comportamientos que están peor definidos (*e.g.*, desarrollar una relación cordial con los clientes, describirles las características de los productos, saber cuándo y cómo cerrar una venta), por lo que son mucho más difíciles de evaluar. Como concluye EISENHARDT (1985), la cantidad de servicio requerido en el proceso de venta afecta a la programabilidad de los puestos de servicio. Además, si la programabilidad es elevada, los directores de ventas pueden observar con cierta facilidad los comportamientos de sus fuerzas de ventas. Este control centrado en los comportamientos estará positivamente relacionado con la utilización de retribución fija y, por tanto, negativamente correlacionado con la intensidad de incentivos. Así, se plantea la hipótesis siguiente:

*Hipótesis 1: La programabilidad de las tareas está negativamente relacionada con la intensidad de incentivos.*

## Observabilidad de las conductas de la fuerza de ventas

JOHN y WEITZ (1989) encontraron una relación positiva entre el nivel de dificultad de medir los resultados (*output*; *e.g.*, ventas, costes), la contribución de los vendedores (*input*) y la preponderancia del papel del salario fijo. EISENHARDT (1985) observó que el coste de adquirir información del rendimiento de la fuerza de ventas estaba relacionado con la presencia de control por comportamientos, asociado a una menor intensidad de incentivos. KOWTHA (1997) mostró que la ambigüedad sobre el rendimiento estaba más relacionada al control por comportamientos que al control por resultados. Desde una perspectiva ligeramente diferente, ANDERSON (1985) mostró que la decisión de utilizar una fuerza de ventas interna (*i.e.*, asalariada), por contraposición a una fuerza de ventas externa (*i.e.*, comisionistas o autónomos) dependía parcialmente de la dificultad de medir de forma objetiva el rendimiento de la fuerza de ventas en términos de ventas y costes. La investigación realizada sugiere que la posibilidad de observar las conductas está relacionada con la utilización de un control por comportamientos, caracterizado por una menor intensidad de incentivos. Esto conduce a la segunda hipótesis:

*Hipótesis 2: La facilidad para observar el comportamiento de la fuerza de ventas estará negativamente relacionada con la intensidad de incentivos.*

Si observamos la capacidad para medir los comportamientos, EISENHARDT (1985 y 1988) encontró que el ámbito de control sobre la fuerza de ventas estaba negativamente relacionado con el papel del salario fijo. El ámbito de control, definido por el número de vendedores a cargo de un supervisor de ventas, influye en la facilidad con que los comportamientos de los vendedores pueden ser evaluados. Un ámbito de control reducido permite una mayor supervisión directa sobre el personal, lo que posibilita obtener información sobre el comportamiento de los empleados de forma más sencilla. La inversión resultante en información conduce a los empleadores a preferir planes retributivos basados en retribución fija. Por tanto, es necesario considerar el grado de supervisión y la forma en que se realiza dicha supervisión sobre los vendedores. Esta variable ha sido tenida en cuenta en la literatura a la hora de la determinación de sistemas de control y de planes de retribución, ya sea como ámbito de control (EISENHARDT, 1988; KRAFFT *et al.*, 1996), bien como grado de supervisión (EISENHARDT, 1985; ANDERSON y OLIVER, 1994), bien como cercanía de la supervisión (RYANS y WEINBERG, 1979). De acuerdo con las proposiciones de ANDERSON y OLIVER (1987), en los sistemas de control basados en los comportamientos, la supervisión es más cercana que en los sistemas de control basados en los resultados. Según esto, cuando el ámbito de control es pequeño, se puede realizar una supervisión estrecha de las actividades del vendedor y, por tanto, la dirección de la empresa o unidad de ventas elegirá el salario fijo como forma de retribución.

*Hipótesis 2.A: El ámbito de control está positivamente relacionado con la intensidad de incentivos.*

### **Relación entre esfuerzos y resultados de ventas**

Es esencial que el jefe de ventas sea capaz no sólo de definir claramente las metas sino que, además, ha de poder medir con bastante precisión los resultados deseados. Sin embargo, no todas las medidas de resultados pueden ser definidas ni medidas de forma precisa. Puede que falten datos a nivel individual, como en el caso de la venta en equipo; o que el período temporal entre esfuerzo y resultado sea muy largo, como en muchas situaciones de venta industrial; o en el caso de vendedores que practican la venta misionera; o cuando las actividades ajenas a las ventas sean más importantes que las actividades de ventas (*e.g.*, *merchandisers* más que comerciales), ya que no habría indicadores objetivos de resultados. La realización de actividades ajenas a las ventas por parte de los vendedores dificulta la evaluación de los resultados, ya que la relación entre dichas actividades y estos resultados no está clara (BASU *et al.*, 1985; OUTLAND, 1992; LAL *et al.*, 1994). Sin embargo, CRAVENS *et al.* (1993) encontraron una relación positiva entre el rendimiento en actividades ajenas a las ventas y la efectividad de la fuerza de ventas. Sin embargo, es más difícil evaluar el rendimiento cuando los vendedores se implican en este tipo de actividades, ya que su impacto sobre las ventas futuras es incierto (JOHN y WEITZ, 1989).

Además de las actividades ajenas o complementarias a las ventas, la presencia de venta en equipo, que ocurre cuando hacen falta *inputs* de varias personas para cerrar una venta, crea problemas a la hora de evaluar las contribuciones individuales a la organización. En un contexto marcado por un alto nivel de interdependencia de tareas, donde una venta se hace conjuntamente entre dos o

más vendedores, o donde los vendedores necesitan trabajar en colaboración con otros actores organizativos (*e.g.*, ingenieros, técnicos, etc.), asignar responsabilidad individual por la venta es más complicado y, consecuentemente, también lo es la asignación de la recompensa (JOHN y WEITZ, 1989; COUGHLAN y SEN, 1989). Para resolver este problema, la organización puede optar por ofrecer incentivos de equipo o salario fijo para recompensar a los individuos que contribuyeron a la venta del producto o servicio. La primera opción es atractiva, pero crea sus propios problemas (*e.g.*, se reconoce menos a los mejores empleados, puede haber personas que trabajan mejor solas). Respecto a la segunda posibilidad, algunos estudios han mostrado una relación positiva entre la venta en equipo y la retribución fija. En este sentido, CRAVENS *et al.* (1993) observaron que los vendedores a los que se les pagaba salario fijo solían preferir la venta en equipo, y que este tipo de política retributiva podría ser efectiva.

Además de las variables de apoyo a las ventas y la presencia de la venta en equipo, existen otros factores incontrolables por la fuerza de ventas que influyen en la relación esfuerzo-resultado, lo que se traduce en un riesgo para el agente que es necesario remunerar. Desde el punto de vista de la empresa, la influencia de estas variables hace muy difícil evaluar el rendimiento individual de cada vendedor simplemente con variables de resultados. Debido a ello, y como comentamos en apartados anteriores, la empresa tendrá que, bien supervisar a cada vendedor y remunerarle con una retribución acorde al nivel de esfuerzo observado, bien diseñar un plan de retribución basado, al menos en parte, en los resultados de ventas conseguidos (OUTLAND, 1990; LAL, OUTLAND y STAELIN, 1990). Estos aspectos son la publicidad, la ventaja de calidad de los productos y/o servicios y la reputación de la empresa.

Mientras que la literatura de dirección de ventas (SMYTH, 1968) propone una mayor proporción de salario fijo cuando la importancia de la publicidad es alta para conseguir una venta, los modelos de agencia hipotetizan exactamente lo contrario (BASU *et al.*, 1985), lo cual se prueba empíricamente en el estudio de AZORÍN (1997) para el entorno español. La explicación dada por la TA sugiere que la publicidad puede afectar a la retribución de dos formas: (1) un mayor esfuerzo publicitario hace aumentar la eficacia marginal de los vendedores y, por tanto, habría que aumentar la retribución variable cuando la publicidad fuera importante para conseguir una venta (LAL, 1982; OUTLAND, 1991); y (2) la publicidad afectaría a las ventas mínimas obtenidas, es decir, a las que no dependen del esfuerzo del vendedor (LAL, 1982), facilitándole la tarea y reduciendo su incertidumbre. Un razonamiento análogo se podría utilizar para los otros factores que hemos destacado, por lo que sugerimos las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 3: La intensidad de incentivos será mayor (A) cuanto mejor reflejen las medidas de resultados el esfuerzo del vendedor; (B) cuanto menor sea la importancia de las actividades complementarias a las ventas; (C) cuanto menor sea la presencia de situaciones de venta en equipo; (D) cuanto más importante sea la publicidad para conseguir una venta; (E) cuanto más importante sea el prestigio de la empresa para conseguir una venta; (F) cuanto más amplia sea la cartera de productos y/o servicios de la empresa; y (G) cuanto mayor sea la ventaja en calidad de los productos y/o servicios de la empresa.*

### Nivel de incertidumbre soportado por la empresa y la fuerza de ventas y aversión al riesgo

Otra cuestión que afecta a la composición del paquete retributivo es el riesgo o incertidumbre a los que se enfrenta una empresa o negocio. Existen multitud de factores que pueden ser observados para medir el nivel de incertidumbre afrontado por una empresa o unidad de ventas. Aunque la incertidumbre afecta a la composición del paquete retributivo de ventas, no es fácil identificar las variables concretas que afectan a una empresa en particular, aunque algunas son comunes al sector de actividad al que pertenecen (MARTÍNEZ *et al.*, 1997). Muchos autores, como BASU *et al.*, (1985), EISENHARDT (1985; 1988; 1989), JOHN y WEITZ (1988; 1989), OLIVER y WEITZ (1991), COUGHLAN y NARASIMHAN (1992), KRAFFT *et al.* (1996), CALVO (1995), AZORÍN y VARELA (1996), AZORÍN (1997) y KRAFFT (1999), han considerado este concepto clave de la TA y de la TCT dándole distintas denominaciones, ya sea incertidumbre, incertidumbre del entorno, variabilidad en los resultados, amplitud de la cartera de clientes (que permite a los vendedores diversificar sus riesgos) o volatilidad. Según estos trabajos, cuanto mayores sean los niveles de incertidumbre que afronten los agentes, mayor será la dificultad para determinar los comportamientos y las acciones correctas que éstos tendrán que realizar. La consecuencia inmediata es que el vínculo entre las conductas y el rendimiento se debilita cuando la incertidumbre del mercado es alta, dificultando así la utilización de retribución variable basada en los resultados. Por un lado, la incertidumbre impone riesgo a los agentes, a través de la reducción de sus ingresos y de la estabilidad de su trabajo, lo cual conduce a una caída del rendimiento y de su compromiso (BASU *et al.*, 1985). Por otro, el propio empleado no verá una relación clara entre el comportamiento y el rendimiento obtenido, lo cual afectará negativamente a su motivación, y sobre todo a la que obtiene a través de la retribución. Por tanto, la incertidumbre del resultado, junto con las diferencias entre principal y agente a la hora de aceptar el riesgo, influirán sobre el tipo de contrato (BERGEN *et al.*, 1992).

Los defensores de la TA dicen que un alto nivel de incertidumbre conduce necesariamente a menos utilización de la retribución variable (BASU *et al.*, 1985). Diversos estudios demuestran que, en las organizaciones que experimentan un alto nivel de inestabilidad de ventas, una dificultad extrema para predecir las ventas de forma precisa (*i.e.*, volatilidad alta) y un alto nivel de incertidumbre acerca de las tareas y resultados de ventas, el personal tiende a ser asalariado, y que el control se centra en los comportamientos (LAL *et al.*, 1994; JOSEPH y KALWANI, 1995; UMANATH *et al.*, 1993; EISENHARDT, 1988; OLIVER y ANDERSON, 1987; KRAFFT, 1999). En cambio, las prescripciones teóricas y los estudios empíricos sobre retribución estratégica contradicen a la TA en algunos puntos. Estos estudios sugieren que, en un contexto de alta incertidumbre, las organizaciones deben ser cada vez más flexibles, y por tanto adoptar un sistema de retribución con un alto componente variable (STROH *et al.*, 1996). En este sentido, BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990 y 1987) mostraron que las empresas maduras, que afrontan menor incertidumbre, tendían a favorecer la retribución más orientada al salario fijo, mientras que las empresas en la fase introductoria, y mayor incertidumbre, tendían a preferir un mayor componente de incentivo. Por tanto, para estos autores, el nivel de incertidumbre está asociado con un aumento de la retribución variable. Sin embargo, se debería tener en cuenta que ninguno de estos estudios aborda específicamente la problemática específica de la fuerza de ventas, y que la medida del ciclo de vida estaba relacionada con la organización, más que con el producto y/o servicio ofrecido.

Sin embargo, sí que trataba esa problemática específicamente el trabajo de COUGHLAN y NARASIMHAN (1992), que contradice los preceptos de la TA y de la TCT relacionados con la incertidumbre. Estos autores observaron que a mayor incertidumbre, mayor era el uso de la retribución variable, ya que observaron una relación entre el número de visitas que hacen falta para cerrar una venta y la intensidad de incentivos. No obstante, tanto desde el punto de vista de la TA como de la TCT, podemos postular que un mayor nivel de incertidumbre en el entorno de ventas y en el cierre de la venta conduciría a un aumento de la importancia del salario fijo en la retribución total. Así, se define la hipótesis general, con sus correspondientes subhipótesis:

*Hipótesis 4: La incertidumbre que afecta al resultado de ventas estará negativamente relacionada con la intensidad de incentivos.*

- *Hipótesis 4.A: La incertidumbre del entorno estará negativamente correlacionada con la intensidad de incentivos.*
- *Hipótesis 4.B: La volatilidad de las ventas estará negativamente correlacionada con la intensidad de incentivos.*
- *Hipótesis 4.C: El número de clientes, que tiene cada vendedor a su cargo, estará positivamente correlacionado con la intensidad de incentivos.*

#### **Nivel de efectividad de los vendedores o productividad marginal de su esfuerzo**

La parte variable de la retribución total debería aumentar a medida que el rendimiento de los vendedores en los distintos equipos varía ampliamente, para reflejar las contribuciones marginales de los empleados y para retener a los individuos valiosos. La productividad marginal del esfuerzo de ventas debe ser positiva con respecto a la proporción de incentivos en el paquete retributivo total. Esto refleja la impresión general de que cuanto más productivo es un *input*, como es la fuerza de ventas, en generar ventas, mayor debe ser la recompensa por hacerlo, ya que, de lo contrario, disminuiría el incentivo de los vendedores para esforzarse en su trabajo (HOLMSTROM, 1979; LAL, 1982; LAL y SRINIVASAN, 1993).

Además, es probable que la productividad marginal del esfuerzo de ventas aumente con la experiencia en ventas (COUGHLAN y NARASIMHAN, 1992; KRAFFT, 1999). Es por ello que los vendedores novatos recibirán una menor cantidad de retribución variable sobre la retribución total que los vendedores veteranos. De esta manera formulamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 5: Cuanto mayor sea la efectividad del personal de ventas, mayor será la intensidad de incentivos.*

### Coste de oportunidad del tiempo del vendedor o utilidad mínima requerida por su parte

La TA defiende claramente que un aumento en el coste de oportunidad del vendedor debe venir acompañado por un mayor equivalente cierto (*i.e.*, salario fijo) en su retribución (HOLMSTROM, 1979; LAL, 1985; LAL y SRINIVASAN, 1988; COUGHLAN y NARASIMHAN, 1992) para garantizar que no deja la empresa. COUGHLAN y NARASIMHAN (1992) demostraron que una fuerza de ventas con mayor nivel educativo recibe menos variable sobre el total. Para estos autores, el nivel educativo y la antigüedad están positivamente relacionados con el nivel de salario fijo en la retribución total. CRAVENS *et al.* (1993) también encontraron evidencias sólidas para afirmar que la competencia profesional estaba estrechamente relacionada con una menor intensidad de incentivos.

Hablando de forma general, los vendedores que han hecho una inversión significativa en capital humano (nivel educativo, experiencia específica en la empresa) están, *ceteris paribus*, en una mejor posición para demandar una retribución más segura debido al valor de sus activos para el mercado de trabajo (LAL y SRINIVASAN, 1993; BASU *et al.*, 1985). Por otra parte, la retribución media del sector debería representar también el coste de oportunidad, aunque está muy correlacionada con la experiencia en ventas, que mide la productividad del esfuerzo del vendedor, que ya hemos tratado. También la antigüedad en la empresa se aproxima al coste de oportunidad aunque en la literatura se ha encontrado midiendo la productividad marginal (KRAFFT *et al.*, 1996). Por tanto, se sugiere la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 6: Cuanto mayor sea el coste de oportunidad del vendedor (o nivel de utilidad mínimo requerido), menor será la intensidad de incentivos.*

- *Hipótesis 6.A: Cuanto mayor sea la retribución que se ofrece en el sector, menor será la intensidad de incentivos.*
- *Hipótesis 6.B: Cuanto mayor sea la antigüedad predominante de la fuerza de ventas en la empresa, menor será la intensidad de incentivos.*
- *Hipótesis 6.C: Cuanto mayor sea el nivel educativo predominante en la fuerza de ventas, menor será la intensidad de incentivos.*

### Duración prevista de la relación de agencia

La TA sugiere que, en relaciones a largo plazo, el principal obtiene más información sobre el comportamiento del agente y, por tanto, puede fijar más fácilmente contratos retributivos basados en los comportamientos (*e.g.*, basados en la retribución fija) que en resultados (*e.g.*, basados en retribución variable) (EISENHARDT, 1989). Aunque la antigüedad del vendedor es importante, es posible extender este argumento a la permanencia esperada del vendedor, en la medida en que las expectativas sobre el futuro del vendedor en la empresa influyen en la determinación de los contratos retributivos. Por tanto, si el principal prevé que la relación va a ser duradera, la TA predice que el con-

trato retributivo debería contener una proporción menor de retribución variable (EISENHARDT, 1989; LAL *et al.*, 1993). Las organizaciones que esperan tener relaciones duraderas con sus empleados están interesadas en socializarlos en su cultura y, por tanto, tienden a dar más importancia a los comportamientos de sus vendedores que a sus resultados (OUCHI, 1979; OUTLAND, 1992; DUBINSKY *et al.*, 1986). Cuando las organizaciones se basan en relaciones a largo plazo con sus empleados, perciben menos incertidumbre y, por tanto, tienen menos necesidad de utilizar la retribución variable. Cuando las relaciones son a menor plazo, los riesgos suben y la organización tiende a compartir riesgos a través de la retribución variable. Una forma de identificar las expectativas de la organización en materia de duración de la relación con su fuerza de ventas es analizar sus políticas de recursos humanos. La seguridad en el empleo, las posibilidades de promoción y las inversiones en formación y desarrollo son todas señales para los vendedores de que la empresa quiere mantener una relación a largo plazo con ellos. Como los principales son más capaces de controlar y evaluar los comportamientos de sus agentes en las relaciones a largo plazo, la fuerza de ventas en empresas donde haya más estabilidad en el empleo, promoción interna, planes de carrera y una gran dedicación a la formación deberían recibir una proporción menor de retribución variable sobre la retribución total (EISENHARDT, 1989; OUTLAND, 1992; LAL *et al.*, 1993). Por consiguiente, plantearémos la séptima hipótesis en los términos siguientes:

*Hipótesis 7: La duración de la relación de agencia está negativamente relacionada con la intensidad de incentivos.*

### **Tamaño de la fuerza de ventas**

Tanto la literatura de dirección de personal de ventas como la TCT coinciden en que los costes fijos son más altos si se quiere administrar adecuadamente un plan retributivo con un componente salarial fijo predominante (JOHN y WEITZ, 1989). Una aportación complementaria es la ofrecida por OUCHI (1979), que sugiere que la relación entre el tamaño de la fuerza de ventas y el control por comportamientos, caracterizado por un componente salarial fijo alto, puede no ser completamente directa, como ocurriría en el caso de las fuerzas de ventas muy grandes, en las que las ineficiencias del control tipo burocrático (*i.e.*, por comportamientos) se verían amplificadas y harían que la empresa adoptara un sistema de control «de mercado» o por resultados, basado en retribución variable. De esta manera, como los costes administrativos asociados con los planes retributivos de baja intensidad de incentivos disminuyen a medida que aumenta el tamaño de la fuerza de ventas, éstos son más eficientes para fuerzas de ventas mayores (STROH *et al.*, 1996; KRAFFT, 1999; JOSEPH y KALWANI, 1995). Si bien el modelo de BASU *et al.* (1985), en el que sólo se consideraba a la retribución como herramienta de control de la fuerza de ventas, no contemplaba el coste de medir el rendimiento de la fuerza de ventas, posteriores aportaciones sí la incluyeron (JOHN y WEITZ, 1989). Por todo lo expuesto exponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 8: A mayor tamaño de la fuerza de ventas, menor intensidad de incentivos.*

### **Aversión al riesgo del vendedor**

Un vendedor que quiera maximizar su utilidad, y se encuentre con un alto nivel de incertidumbre en su función de respuesta de ventas, no estará seguro del resultado que producirá un nivel dado de esfuerzo. Por tanto, su actitud hacia el riesgo debe ser considerada a la hora de determinar la retribución. La TA asume que el vendedor es averso al riesgo. De este vendedor no se podrá esperar que realice tareas de ventas que supongan un alto riesgo (*e.g.*, búsqueda de nuevos clientes) cuando tenga como alternativa el ocuparse de clientes conocidos. Para persuadirlo, la empresa deberá ofrecerle una tasa de comisión más alta, es decir, una prima de riesgo. Cuando los vendedores son más aversos al riesgo que sus empresas, el plan retributivo óptimo tiene tanto fijo como variable, siendo, como ya vimos en la revisión teórica del presente trabajo, representando la proporción de salario fijo un elemento de reparto de riesgos entre la empresa y el trabajador. Por tanto, formulamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 9: Cuanto más aversos al riesgo sean los vendedores de una empresa o unidad de ventas, menor ha de ser la intensidad de incentivos.*

### **Aversión al riesgo del responsable del área comercial**

La aversión al riesgo de la dirección comercial es un concepto que no ha sido muy estudiado en la literatura de diseño de sistemas retributivos de venta. Además, las propuestas y resultados empíricos de diferentes trabajos no han aclarado la cuestión, ya que ofrecen interpretaciones opuestas. Sólo KRAFFT (1999), de los trabajos analizados, estudió la actitud ante el riesgo de los directores comerciales. Este autor defiende la existencia de una relación positiva entre la propensión al riesgo de dichos directivos y la intensidad de incentivos que se ofrecía a sus fuerzas de ventas. Su explicación se basaba en las expectativas de los directores comerciales y los efectos pre-contractuales derivados de las mismas; o dicho de otra forma, esto ocurre porque los directivos propensos al riesgo esperan de sus vendedores que también lo sean y, por ello, seleccionan agentes con baja aversión al riesgo, a los que se les puede pagar un mayor porcentaje de retribución variable. Por lo anteriormente expuesto, presentamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 10: A mayor propensión al riesgo del directivo del área de ventas, mayor será la intensidad de incentivos.*

### **Especificidad de los activos de transacción**

Como ya vimos en el desarrollo del primer capítulo del presente trabajo, los activos específicos son las habilidades idiosincrásicas que se requieren, en el ámbito de esta investigación, para desempeñar la función de ventas y que son desarrollados por cada vendedor a partir de su relación con la empresa. Analizaremos a continuación dos aspectos fundamentales, como son (a) cómo se construyen estos activos específicos y (b) qué consecuencias tienen para el valor de mercado de los empleados.

JOHN y WEITZ (1989) intentaron probar el vínculo entre el constructo de los activos específicos y la intensidad de incentivos en la retribución del personal de ventas, para lo que analizaron dos de las que consideraron principales fuentes de estos activos: la inversión en formación y la existencia de un plan de carreras. La formación, especialmente en los procedimientos y productos de la empresa, puede ser descrita como un activo específico de transacción porque el conocimiento de uno de los procesos y productos de la organización es difícil de transferir a otra organización. Sin embargo, la influencia de la formación en la intensidad de los incentivos no ha sido claramente identificada, ya que ni los citados JOHN y WEITZ (1989), ni COUGHLAN y NARASIMHAN (1992), encontraron una relación significativa entre el presupuesto de formación y la duración de la misma y el tipo de retribución ofrecida a los vendedores. Estos resultados no concluyentes sugieren que hace falta más investigación a este respecto. Por otra parte, la existencia de un plan de carreras para los vendedores también puede ser fuente de activos específicos, ya que ofrece una oportunidad a los vendedores de progresar dentro de la organización. Puede reemplazar, en realidad, a un mayor nivel de ingresos a corto plazo ya que, cuanto más promete la carrera a los vendedores, mayor es la probabilidad de obtener una mayor retribución (COUGHLAN y NARASIMHAN, 1992; TREMBLAY *et al.*, 1998). Como el ingreso potencial es mayor cuando la retribución está basada en incentivos, la presencia de un plan de carreras para los vendedores debería ser fuertemente indicativa de una retribución basada en el salario, donde la promoción promete dar el incentivo. Mientras que autores como TREMBLAY *et al.* (1998) no pudieron encontrar una relación positiva entre ambas variables, COUGHLAN y NARASIMHAN (1992) sí pudieron validar esta hipótesis. De hecho, encontraron una relación positiva entre la existencia de un plan de carreras y una mayor retribución fija en la retribución total.

En cuanto a los efectos que produce la especificidad de activos, la literatura consultada, en la que destaca el trabajo de JOHN y WEITZ (1989), considera que las condiciones en el mercado de trabajo determinan la facilidad con la que los recursos críticos para la empresa pueden ser reemplazados. En este sentido, una alta tasa de rotación de vendedores puede sugerir que para la empresa es bastante fácil reemplazarlos y, para ellos, encontrar otro trabajo. Esto sugiere, de acuerdo con los postulados de la TCT, que un contrato más efectivo retribuiría a los vendedores fundamentalmente con retribución variable (WEITZ, 1989). Por lo que sabemos, sólo JOHN y WEITZ (1989) han probado la influencia de este elemento en particular, ya que encontraron una relación positiva, aunque débil, entre la dificultad de sustituir a los vendedores y una baja intensidad de incentivos. Podemos, por tanto, sugerir las siguiente hipótesis:

*Hipótesis 11: A mayor nivel de especificidad de activos, menor intensidad de incentivos*

- *Hipótesis 11.A: Cuanto mayor sea el nivel de desarrollo interno de la fuerza de ventas, menor será la intensidad de incentivos del sistema retributivo.*
- *Hipótesis 11.B: Cuanto más fácil sea sustituir a los componentes de la fuerza de ventas, mayor será la intensidad de incentivos.*

### Sector de actividad al que pertenece la empresa

Es difícil saber el nivel de incertidumbre que afronta una empresa. Hay muchos factores que pueden ser considerados y su efecto sobre el sistema retributivo no siempre está claro. Las oportunidades de crecimiento, el grado de diferenciación del producto, la clase de competencia o la existencia de regulación en el mercado son algunos de los aspectos a analizar. En general, se puede decir que todas esas dimensiones juegan un papel importante en la determinación de la incertidumbre de los resultados y también en el tipo de contrato de agencia que se utiliza. Sin embargo, no es fácil identificar estas variables en una empresa en particular, aunque podríamos asumir que dependerán, en gran medida, de características específicas, no observables, relacionadas con el sector económico en que compete la empresa. En este sentido, y con la intención de investigar la posible relación entre la pertenencia a un determinado sector de actividad y la utilización más intensa de la retribución variable, formulamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 12: El sector económico en el que opera la empresa afecta a la intensidad de incentivos del plan retributivo ofrecido a la fuerza de ventas.*

### Tamaño de la empresa

En lo que se refiere al tamaño de la empresa, la mayor parte de la literatura de ventas (SMYTH, 1968; STEINBRINK, 1978; JOHN y WEITZ, 1989; VARELA, 1991) coincide en indicar que la utilización de planes de salario fijo conlleva un mayor coste fijo para la empresa, por lo que sería más conveniente su utilización en empresas de mayor tamaño. Las empresas grandes tienden a ser menos contrarias al riesgo que las más pequeñas. Por tanto, los incentivos ofrecidos por las empresas más pequeñas deberían ser mayores que los que ofrecen las empresas más grandes. ANDERSON y SCHMITTLIEN (1984) ofrecen resultados empíricos que apoyan esta idea. Encontraron que las empresas más grandes prefieren utilizar vendedores en plantilla antes que agentes independientes, que suelen recibir una compensación con mayor intensidad de incentivos que la recibida por el personal en plantilla.

Las empresas grandes tienen más recursos financieros y pueden aprovecharse de las economías de escala que les permiten pagar un mayor componente salarial fijo en la retribución total. TREMBLAY *et al.* (1998) encontraron que el tamaño de la empresa estaba directamente relacionado con el porcentaje de salario fijo, independientemente del entorno de ventas, el sector, el tipo de producto, las características de la fuerza de ventas y de la actividad de ventas. Además, es más difícil cambiar las políticas retributivas y adaptarlas a otros contextos de ventas a medida que aumenta el tamaño de la empresa (BARRINGER y MILKOVICH, 1998). Así, reducir el porcentaje de salario fijo o reemplazarlo por una retribución más intensiva en incentivos es una operación delicada en una empresa grande. Por otra parte, hay que recordar que el tamaño de la empresa es un factor determinante en las encuestas salariales, ya que las empresas comparan sus niveles retributivos en función de su tamaño, bien sea medido en volumen de facturación o en plantilla media. Por otra parte, la inversión en sistemas de información puede solucionar los problemas de asimetría de información. Por tanto, se puede considerar que el tamaño de la empresa influye en la elección del sistema retributivo y de

control, y que los modelos que determinan la retribución difieren entre empresas pequeñas y grandes (FUENTELOSAZ *et al.*, 1999). Cuanto mayor es la empresa, mayor será el control sobre los empleados, debido a las economías de escala de invertir en sistemas de supervisión (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987; STROH *et al.*, 1996). Como resultado de todo ello, formulamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 13: Cuanto mayor tamaño tenga la empresa, menor será la intensidad de incentivos.*

### **Ámbito de actividad de la empresa**

El ámbito de actividad de la empresa, dentro de nuestro modelo, permite ver si la empresa que comercializa sus productos en zonas geográficas grandes (ámbito nacional y/o internacional), donde juegan factores como la diversidad cultural y la dispersión física, pueden ver agravados los problemas de incertidumbre, asimetrías de información y capacidad de supervisión (BERGEN *et al.*, 1992). En estos casos sería conveniente la utilización de un sistema retributivo con un alto componente de retribución variable, como probaron MARTÍNEZ *et al.* (1997). Por ello, formulamos la hipótesis 14 como sigue:

*Hipótesis 14: Cuanto mayor sea el ámbito de actuación de una empresa o unidad de ventas, mayor será la intensidad de incentivos de la retribución de su personal de ventas.*

### **Propiedad de la empresa**

Por último, también proponemos que las empresas se pueden diferenciar entre empresas nacionales y empresas de capital mayoritariamente extranjero. Como indican FUENTELOSAZ *et al.* (1999), se puede esperar que la supervisión sea más difícil en las empresas de propiedad extranjera ya que, por lo general, serán subsidiarias de una multinacional y tendrán sus centrales a una considerable distancia física y cultural. Esta dispersión geográfica implica normalmente una mayor complejidad debido a las dificultades asociadas con la recogida y procesamiento de la información. A medida que la internacionalización crece, también lo hace la necesidad de procesar la información y la necesidad de disponer del conocimiento específico de las características de los mercados locales y de la ambigüedad que rodea a las actividades realizadas por los empleados. La consecuencia de este proceso de internacionalización es un aumento en el coste de la supervisión directa (BERGEN *et al.*, 1992). Para solucionar este problema, las empresas multinacionales utilizan la retribución variable más a menudo que las empresas locales (FUENTELOSAZ *et al.*, 1999). Como consecuencia de la argumentación anterior, proponemos la siguiente hipótesis, que tiene en cuenta la mayor dificultad para controlar las actividades de las personas que trabajan en una empresa propiedad de inversores extranjeros:

*Hipótesis 15: Cuanto mayor sea la participación extranjera en el capital social de la empresa, mayor será la intensidad de incentivos.*

### Nivel de venta a empresas

La literatura de dirección de personal de ventas dice que la intensidad de incentivos debe ser mayor cuanto más esfuerzo pasa un vendedor con un cliente, y cuanto mayor es la dificultad de la venta (SMYTH, 1968; STEINBRINK, 1978; Churchill *et al.*, 1997). La TA corrobora este punto (BASU *et al.*, 1985; LAL *et al.*, 1994; EISENHARDT, 1988 y 1989), como ya pudimos ver en la argumentación relacionada con el constructo *programabilidad*. En esta dificultad de la venta influye, entre otros motivos, el nivel de preparación y especialización de los compradores (CHURCHILL *et al.*, 1997). La venta industrial, tal y como la definimos anteriormente, es decir, la venta realizada a otras empresas que, o bien revenden el producto, o lo utilizan en su proceso productivo, recoge esta característica de la complejidad, por lo que podemos plantear la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 16: Cuanto mayor sea el porcentaje de las ventas de la empresa que tiene como destino otras empresas, mayor será la intensidad de incentivos.*

Para validar el modelo formado por las distintas hipótesis, se analizará la repercusión que tiene sobre los resultados empresariales y de la fuerza de ventas el ajuste de las prácticas retributivas de las empresas al modelo teórico. Por otro lado, se estudiará el grado en que el ajuste de la práctica retributiva resultante (*i.e.*, el modelo contrastado empíricamente) a las condiciones del entorno, la fuerza de ventas y a las características de la propia empresa predice un alto rendimiento de la misma.

Como ya indicamos, el diseño de un sistema retributivo de ventas adecuado a las características de la empresa, de su entorno y de su fuerza de ventas puede tener una alta influencia positiva tanto en la efectividad de la empresa u organización de ventas, como en el rendimiento de su fuerza de ventas, bien medido por conductas, bien por resultados. Sin embargo, con excepción de los trabajos de CRAVENS *et al.* (1993) y PIERCY *et al.* (1997), no existen trabajos empíricos que traten de analizar la forma en que dicho modelo retributivo afecta al rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas y de la empresa. Ello justifica que en las siguientes líneas planteemos el segundo objetivo de nuestra investigación. En nuestra revisión de la literatura académica, identificamos dos elementos importantes para valorar la actuación de una organización, así como de su fuerza o fuerzas de ventas: la efectividad y el rendimiento. A continuación, y después de explicar brevemente la relación entre estos conceptos y la intensidad de incentivos del sistema retributivo de ventas, presentaremos un conjunto de hipótesis que hacen referencia a la relación, por un lado, entre la calidad del ajuste de dicha práctica retributiva a las características de la empresa, la fuerza de ventas y el entorno externo y, por otro, con dichas variables de la actuación organizativa y de la fuerza de ventas. Visto todo lo anterior, formulamos el siguiente conjunto de hipótesis:

*Hipótesis 17: Cuanto mayor sea el nivel de adecuación de la intensidad de incentivos al modelo propuesto, mayor será la efectividad de la empresa o unidad de ventas.*

*Hipótesis 18: Cuanto mayor sea el nivel de adecuación de la intensidad de incentivos al modelo propuesto, mayor será la efectividad de la fuerza de ventas.*

*Hipótesis 19: A mayor nivel de adecuación de la intensidad de incentivos al modelo propuesto, mayor será el rendimiento de la fuerza de ventas.*

## 6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación elegido fue la encuesta, instrumentada a través de un cuestionario postal y autoadministrado. Para la elaboración de la herramienta, se partió de la revisión bibliográfica. Una vez definido un borrador, éste fue pretestado por profesionales y académicos del área comercial y de recursos humanos, lo que contribuyó a la forma definitiva del mismo.

La unidad de análisis fue la constituida por las fuerzas de ventas de empresas industriales o mayoristas, de más de 250 empleados y que operan en España. Los motivos de esta elección son diversos. El más importante es que estas empresas, entre las que se han excluido las minoristas, practican la denominada venta industrial, entendiéndose como tal aquella en la que se vende a distribuidores o bien a empresas que utilizarán los productos y/o servicios adquiridos como parte de su proceso productivo o de prestación de servicios (CHURCHILL *et al.*, 1997). Al dirigirnos a estas organizaciones, teníamos cierta seguridad de encontrar situaciones de ventas de cierta complejidad, con organizaciones y fuerzas de ventas relativamente estables, así como con una actividad más variada que la venta minorista. Por otra parte, el tamaño de las empresas reforzaba la posibilidad de encontrar fuerzas de ventas con un nivel de estructuración suficiente para aportar riqueza a los resultados. Las empresas de la muestra fueron seleccionadas a partir de la *Guía Duns 50.000*, editada anualmente por la empresa *Dun and Bradstreet*.

El cuestionario se dirigió principalmente a los directores de ventas de las organizaciones encuestadas, si bien, en el caso de no tener dicho cargo, se envió el cuestionario a la persona que representaba la función en la empresa. En este sentido, nos basamos en la literatura consultada, ya que en su inmensa mayoría analizan el diseño de planes retributivos bajo la misma óptica (JOHN y WEITZ, 1989; COUGHLAN y NARASIMHAN, 1992; JOSEPH y KALWANI, 1995; KRAFFT *et al.*, 1996; KRAFFT, 1999). Sólo los trabajos de OUTLAND (1992) y LAL *et al.* (1994) analizaban el nivel individual (los vendedores) para estudiar el diseño retributivo. Incluso en estos dos casos, se complementaba la información con otro estudio sobre la percepción de la alta dirección en ventas. Nuestra forma de actuar parece apropiada porque las empresas utilizan mayoritariamente un solo tipo de retribución para toda la fuerza de ventas o para cada unidad representativa (KRAFFT *et al.*, 1996; KRAFFT, 1999). Para ese caso, como se explicará posteriormente, se indicó al encuestado que respondiera a todas las preguntas (excepto a las que claramente se dirigía a la empresa en su conjunto) en relación con una sola fuerza u organización de ventas.

Se encuestó a 900 empresas que cumplían las concisiones del estudio. De ellas, 121 contestaron y devolvieron el cuestionario, siendo la tasa de respuesta del 13,4%, si bien sólo se utilizaron 108 cuestionarios para el posterior análisis estadístico. Ello representa una tasa real de respuesta del 12% y el error muestral asumido del 9,25%. El proceso de recogida de datos comenzó el 25 de mayo de 2002 y terminó el 30 de septiembre de ese mismo año.

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, se procedió a la codificación de los ítemes y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos. Todo ello se realizó utilizando el paquete estadístico *SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences)* en su versión 10.

En primer lugar se examinó la consistencia interna del cuestionario, así como de cada una de las escalas, utilizando para ello el estadístico alpha de Cronbach (1951). Con el objetivo de reducir la dimensionalidad de las escalas utilizadas en el cuestionario y, de esta manera, facilitar el análisis e interpretación de los datos con la menor pérdida de información posible, se utilizó el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax. Como método específico para contrastar la validez del modelo de factores de la incertidumbre del entorno y de la programabilidad de las tareas, a la vez que se lograba reducir la dimensión de la escala definida para medir el grado en que se presentaban, se utilizó el método estadístico denominado análisis factorial de correlaciones. Una vez reducida la dimensionalidad de las escalas, se pasó a contrastar las hipótesis planteadas, a través del coeficiente de correlación de *Pearson* y, a continuación, y con el objetivo de estudiar la importancia relativa de cada uno de los determinantes de la intensidad de incentivos, así como de la relación entre el diseño del paquete retributivo y la efectividad de la organización de ventas, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple y, asimismo, se hizo uso de este tipo de análisis para estudiar la importancia relativa de los mecanismos de actuación planteados por la literatura sobre el porcentaje de retribución variable sobre la retribución total. Por último, y de cara a probar que la adecuación entre el nivel de intensidad de incentivos y las variables y factores planteados en el modelo teórico, así como con el modelo validado empíricamente, tienen un efecto positivo en las variables de desempeño organizativo y de la fuerza de ventas, utilizamos un análisis de correlaciones simples entre las variables de adecuación generadas y las variables de desempeño. Posteriormente, para verificar el efecto combinado de la adecuación de la intensidad de incentivos, las variables de control (*e.g.*, tamaño de la empresa) y las variables de rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas sobre la efectividad de la empresa, realizamos un análisis de regresión múltiple denominado análisis de regresión jerárquico, muy común en la investigación sobre dirección de recursos humanos y rendimiento de la empresa (*e.g.* ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 1997; DELERY y DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; SANZ y SABATER, 2002).

## 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas que finalmente participaron en el estudio vendían mayoritariamente más de 20.000 millones de pesetas, tenían un capital social mayoritariamente extranjero, aunque la mayor parte de ellas vendía sus productos a clientes nacionales. Asimismo, más del 60% vendían a otras

empresas que eran, a su vez, sus clientes finales. Los sectores más representados en la muestra son el sector alimentación y el químico, con sendos 18,5% de empresas sobre el total. Le siguen el sector del metal (14,8%), construcción (13,9%), textil (13%), automoción (12%) y papel y derivados (9,3%), que fue el menos representado.

En cuanto a las características fundamentales de sus sistemas retributivos, el sistema más empleado es el que emplea una combinación de salario fijo más comisión más *bonus* (36,1%), seguido de cerca por la combinación de fijo más *bonus* y, a más distancia, la retribución formada exclusivamente por salario fijo. Por último, con menos de un 15% de casos, se paga una combinación de salario fijo más comisión. En conjunto, los planes combinados suponen más del 80% de los casos.

En cuanto al peso de la retribución variable sobre el total (nuestra variable clave), más de un 36% de empresas pagan una retribución variable que oscila entre el 25 y el 50% de la retribución total. En segundo lugar están las empresas que o bien no pagan variable o pagan un porcentaje inferior al 10% (34,3%). A continuación están las empresas que pagan entre un 10 y un 25% de variable sobre la retribución total (22,2%). Y en último lugar, sólo un 7,4% de las empresas pagan más del 50% de la retribución total en forma de retribución variable <sup>2</sup>.

En cuanto al análisis estadístico, se procedió a valorar la fiabilidad y validez de las escalas. A modo de resumen, cabe concluir que las escalas, y los factores resultantes del proceso de simplificación de las escalas, resultaron ser más que aceptables, tanto desde el punto de vista de la fiabilidad como de la validez. Con el fin de facilitar el seguimiento de los análisis posteriores, se ha incluido en el **Anexo I** la forma de medida de cada constructo con los factores y variables utilizadas en cada caso.

En este punto, y dado que ya contamos con medidas para las distintas variables, nos planteamos comprobar si estos factores son determinantes de la intensidad de incentivos en la retribución de la fuerza de ventas y en qué medida. Para ello utilizamos los procedimientos de correlación simple y de regresión múltiple. Los resultados de los distintos análisis los expondremos a continuación, si bien, los datos numéricos de todos los factores y variables analizados a través del análisis aislado (correlación simple) y del análisis conjunto (regresión múltiple) los expondremos en el **Anexo II**.

---

<sup>2</sup> Hay que advertir que se preguntó el número de vendedores autónomos que había en cada empresa o unidad de ventas con el fin de eliminar a las fuerzas de ventas compuestas exclusivamente por ellos, ya que suelen cobrar el 100% de la retribución con base en comisiones y *bonus*. En nuestra muestra no se dio ningún caso en el que toda la fuerza de ventas estuviera formada únicamente por autónomos. Por los tipos de sistemas retributivos que reflejaron los informantes, se puede deducir que sólo consideraron a sus vendedores en plantilla, ya que en ningún caso se reflejó un sistema retributivo que únicamente ofreciera retribución variable.

## 7.1. Factores determinantes de la intensidad de incentivos: influencia aislada.

### 7.1.1. Programabilidad.

La hipótesis planteada hacía referencia al efecto negativo que el grado de programabilidad de las tareas de ventas tenía sobre la intensidad de incentivos. Con la finalidad de contrastar dicha hipótesis calculamos y analizamos el coeficiente de correlación de *Pearson* existente entre la *intensidad de incentivos* y las dos dimensiones del concepto de programabilidad. La *cantidad de información requerida por los clientes* (PROG1), que indica una baja programabilidad de las tareas, resulta estar positivamente correlacionada con el porcentaje de retribución variable (0,276), con lo cual se apoyaría la hipótesis. Por otra parte, el signo del factor *grado de rutina y especificidad de la venta* (PROG2) también cumple con la hipótesis, aunque su grado de significación es bajo ( $p < 0,10$ ). Por tanto, hay un apoyo moderado a la hipótesis H1 también en este segundo factor, ya que cuanto mayor es el nivel de rutina de la venta, y, por tanto, menor es su complejidad y mayor su programabilidad, menor será el nivel de intensidad de incentivos.

### 7.1.2. Observabilidad de los comportamientos de la fuerza de ventas.

La segunda hipótesis planteada en el segundo capítulo defendía una relación negativa entre la facilidad para observar los comportamientos de la fuerza de ventas y la intensidad de incentivos. Esta hipótesis estaba dividida en dos: una que recogía el factor resumen de una escala compuesta por tres ítem referentes a la *facilidad para observar los comportamientos de la fuerza de ventas* (OBSERV) y que preveía una relación negativa con la intensidad de incentivos; y otra que recogía la influencia positiva del *ámbito de control* o número de vendedores a cargo de cada supervisor de ventas (AMBCONTR). El factor *facilidad para observar los comportamientos de la fuerza de ventas* (OBSERV) resultó estar negativamente correlacionado (-0,302) con la *intensidad de incentivos*, de forma altamente significativa ( $p < 0,01$ ). Por tanto, podemos decir que se aceptaría esta hipótesis, a nivel de relación aislada. Por otra parte, la segunda dimensión observada, el *ámbito de control* (AMBCONTR), también está positivamente correlacionada (0,221) con la variable dependiente y es significativa estadísticamente ( $p < 0,05$ ). Por tanto, se podría dar también por aceptada esta hipótesis.

### 7.1.3. Adecuación de las medidas de resultados al nivel de esfuerzo de la fuerza de ventas.

La hipótesis H.3.A hace referencia al grado en que las variables de resultados que miden el rendimiento de la fuerza de ventas son indicativas del nivel de esfuerzo y se ven influidas por variables ajenas al control de los vendedores. Se presumía una correlación positiva entre el grado de adecuación de las medidas de resultados (*output*) y la intensidad de incentivos. El análisis del coeficiente de correlación de *Pearson* indica que esa correlación positiva existe, es fuerte (0,377) y altamente significativa ( $p < 0,01$ ) para las observaciones de nuestra muestra. Por tanto, se puede dar por aceptada esta hipótesis en términos de influencia aislada sobre la *intensidad de incentivos*.

#### 7.1.4. Importancia de las actividades orientadas al largo plazo y complementarias a las ventas.

La hipótesis H.3.B indicaba el efecto negativo que tiene el *grado de importancia de las actividades a largo plazo y complementarias a las ventas (LARGPLAZ)* en la *intensidad de incentivos*. Siguiendo el mismo procedimiento que para el contraste de las hipótesis anteriores, estudiamos el coeficiente de correlación de *Pearson* existente entre la variable importancia de las *actividades orientadas al largo plazo y complementarias (LARGPLAZ)* y la *intensidad de incentivos (VARITOT)*. Dicho coeficiente resultó ser  $-0,288$ , con un alto nivel de significación estadística ( $p < 0,01$ ), corroborando la hipótesis planteada, a nivel de influencia aislada.

#### 7.1.5. Venta en equipo.

El grado en que la venta sea en equipo puede influir negativamente en la intensidad de incentivos, como explicamos en la justificación de las hipótesis. El índice de correlación de *Pearson*, calculado para estas dos variables, corrobora claramente esta hipótesis, ya que resultó ser alto y negativo ( $-0,456$ ) y altamente significativo ( $p < 0,01$ ).

#### 7.1.6. Facilitadores de la acción de la fuerza de ventas.

En este apartado se aborda el contraste de un conjunto de hipótesis (H.3.D – H.3.G) que hacen referencia a un grupo de factores, ajenos a la voluntad y el control de la fuerza de ventas, que influyen en su rendimiento y que, por tanto, pueden tener una incidencia en la intensidad de incentivos. En todos los casos la hipótesis era que cuanto mayor fuera el grado en que se daba la variable, mayor sería la intensidad de incentivos. Para corroborar este conjunto de hipótesis se siguió el mismo procedimiento que para las anteriores. Tanto la *ventaja en calidad de los productos* como la *importancia del prestigio de la empresa* están inversamente correlacionadas con la *intensidad de incentivos*, lo cual es contrario a la hipótesis de partida. Ambos índices de correlación tienen una alta significación estadística. La *amplitud de la cartera o gama de productos* resultó ser estadísticamente significativo al 5% y en la dirección prevista, es decir, positivamente relacionado con la intensidad de incentivos. Sin embargo, la *importancia de la publicidad* para conseguir una venta no resultó significativa en su relación con la intensidad de incentivos (véase **Anexo II**).

#### 7.1.7. Incertidumbre.

Otro conjunto de hipótesis deducido del modelo teórico (H.4.A – H.4.C) hacía referencia a la relación entre las distintas dimensiones de la incertidumbre percibida y la intensidad de incentivos. Para contrastar estas hipótesis, se procedió a analizar el grado de correlación entre las dimensiones de la incertidumbre y la variable intensidad de incentivos. Las únicas dimensiones que resultaron

significativas fueron la *incertidumbre de los resultados* (INC2) y el *número medio de clientes por vendedor* (DIVRIESG). Sin embargo, de esas dos, sólo cumple con el signo esperado DIVRIESG, que tiene un coeficiente positivo, ya que a mayor valor de esta variable (medida según el número de clientes en cartera), menor incertidumbre percibida por el vendedor, en la medida en que puede repartir sus riesgos entre más clientes.

#### 7.1.8. Productividad marginal o efectividad del esfuerzo de ventas.

Como comentábamos en la justificación de las hipótesis de investigación, la productividad marginal del esfuerzo de ventas se medía a través de la variable *experiencia previa en ventas de la fuerza de ventas de la empresa o unidad de ventas*. Tal y como se recogió en el cuestionario, esta variable era de tipo cualitativo, por lo que se transformó en variables dicotómicas que permitían el posterior análisis estadístico. Se preveía una relación positiva entre el nivel de experiencia previa, a través del cual medíamos la productividad marginal de la fuerza de ventas, y la intensidad de incentivos.

El coeficiente de correlación de *Pearson* refleja una curiosa relación, estadísticamente significativa, entre la retribución variable y la productividad marginal del esfuerzo de ventas, ya que para el caso de que la experiencia previa en ventas sea muy alta –más de 7 años– (y por tanto, la productividad marginal también sea alta), el porcentaje de retribución variable tenderá a decrecer ( $r = -0,260$ ;  $p = 0,007$ ), mientras que para niveles de experiencia medios –de 3 a 7 años– ( $r = 0,608$ ;  $p = 0,000$ ) y bajos –menos de 3 años– ( $r = 0,306$ ;  $p = 0,001$ ), la relación con la intensidad de incentivos es positiva. Esto quiere decir que se pagará un mayor porcentaje de retribución variable a fuerzas de ventas que promedien una experiencia previa en ventas de entre 3 y 7 años, retribuyendo con menos variable si la experiencia previa es mayor de 7 años. Por tanto, no parece poder corroborarse una relación lineal positiva entre la productividad marginal de la fuerza de ventas y la intensidad de incentivos.

#### 7.1.9. Utilidad mínima o coste de oportunidad del vendedor.

En la formulación de las hipótesis, afirmábamos que había una relación negativa entre las variables que componían las distintas dimensiones de la *utilidad mínima o coste de oportunidad del vendedor* y la *intensidad de incentivos*. Para medir dicha *utilidad mínima o coste de oportunidad* utilizamos tres variables: la *antigüedad*, el *nivel educativo* y la *retribución media del sector*. Para poder analizar las correlaciones entre las variables de *antigüedad* y *nivel educativo*, cualitativas ambas, y la *intensidad de incentivos*, hubo que transformarlas en variables dicotómicas, de la misma forma que se actuó para la experiencia en el apartado anterior. Así pues, tanto para la variable *antigüedad* como para el *nivel educativo* se crearon cuatro variables dicotómicas.

El coeficiente de correlación de *Pearson* para las variables referidas al nivel de antigüedad reflejan que las correlaciones son positivas para los niveles medios ( $r = 0,280$ ;  $p = 0,003$ ) y, sobre todo para los niveles medio-altos ( $r = 0,608$ ;  $p = 0,000$ ), mientras que el nivel de antigüedad alto muestra una correlación no significativa. Si analizamos en conjunto estos resultados, podemos inter-

pretar que la relación encontrada en el análisis empírico es contraria a la hipotetizada, por lo que no se podría aceptar la hipótesis nula en lo referente a esta dimensión. Por otra parte, el coeficiente de correlación de *Pearson* aplicado al nivel educativo predominante en la fuerza de ventas sí apoyó la hipótesis nula, ya que el nivel formativo superior (estudios universitarios superiores) resultó estar negativamente correlacionado ( $r = -0,242$ ;  $p = 0,012$ ) con la intensidad de incentivos, y son los estudios de FP / Bachillerato ( $r = 0,672$ ;  $p = 0,000$ ) y los estudios primarios ( $r = 0,276$ ;  $p = 0,004$ ) los que muestran una relación positiva con la intensidad de incentivos. Finalmente, la retribución media del sector resultó estar negativamente correlacionada con la intensidad de incentivos ( $-0,256$ ), como reflejaba la hipótesis. Este índice de correlación fue altamente significativo ( $p < 0,01$ ).

#### 7.1.10. Duración prevista de la relación de agencia.

La hipótesis correspondiente a la duración prevista de la relación de agencia decía que cuanto mayor fuera la esta duración, menor sería la intensidad de incentivos. Aplicado el coeficiente de correlación de *Pearson*, cabe decir que no se puede confirmar dicha hipótesis, ya que la correlación entre ambas variables resulta no ser significativa ( $p = 0,199$ ).

#### 7.1.11. Tamaño de la fuerza de ventas.

Tal y como se afirma en la literatura, el tamaño de la fuerza de ventas está negativamente relacionado con la intensidad de incentivos, y así se recogió en la Hipótesis 8. Sin embargo, al aplicar el coeficiente de correlación de *Pearson*, el tamaño de la fuerza de ventas (VENDPLAN), medido según el número de vendedores en plantilla, mantuvo una correlación no significativa con la intensidad de incentivos ( $r = 0,103$ ;  $p = 0,321$ ).

#### 7.1.12. Orientación al riesgo de la fuerza de ventas según la percepción del encuestado.

La formulación de la hipótesis establecía una correlación positiva entre la *propensión al riesgo de la fuerza de ventas* (medida según la percepción del director comercial o puesto similar) y la *intensidad de incentivos*. La correlación entre estas variables resultó ser positiva, fuerte ( $0,457$ ) y significativa ( $p < 0,01$ ), por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.

#### 7.1.13. Orientación al riesgo del encuestado.

Al igual que para la relación entre la *orientación al riesgo de la fuerza de ventas* y la *intensidad de los incentivos*, el signo de la hipótesis era positivo. Es decir, cuanto mayor fuera la propensión al riesgo del encuestado, mayor sería el porcentaje de retribución variable sobre la retribución total. Para contrastarla, se recurrió al coeficiente de correlación de *Pearson*, que confirmó la hipótesis en signo ( $0,349$ ) y significación ( $p < 0,01$ ). Por tanto, se dio por aceptada esta hipótesis.

#### 7.1.14. Especificidad de los activos humanos de transacción.

Otro conjunto de hipótesis (H11, H11.a y H11.b) giraba en torno a la influencia negativa que, sobre la intensidad de incentivos, tiene la especialización de los activos humanos que intervienen en la actividad de ventas. En este sentido, se analizó la correlación entre las dos dimensiones de la especificidad de los activos de transacción, *desarrollo interno de la fuerza de ventas* (ESPEC1), con una previsible correlación negativa, y *facilidad de sustitución de los vendedores* (ESPEC2), con una previsible correlación positiva, y la *intensidad de incentivos*. Los resultados muestran que el nivel de *desarrollo interno de la fuerza de ventas* mantiene una relación significativa ( $p < 0,05$ ), aunque no muy fuerte ( $-0,203$ ) con la variable *intensidad de incentivos*, mientras que el factor *facilidad de sustitución* resulta estar correlacionado de forma estadísticamente significativa ( $p < 0,01$ ) y con el signo correcto ( $0,276$ ) con dicha *intensidad de incentivos*.

#### 7.1.15. Sector económico en el que opera la empresa.

La hipótesis 12 hacía referencia a la influencia que podía tener la pertenencia de la empresa a un determinado sector de actividad sobre el nivel de intensidad de incentivos. Debido a que la variable empleada para reflejar el sector de actividad al que pertenecía la empresa era cualitativa, hubo que crear  $n-1$  variables dicotómicas para poder analizar esta variable a través de los procedimientos establecidos. Además, y sólo para este caso, analizamos no sólo la correlación simple, sino también, a través de un test de diferencia de medias y de la aplicación de un ANOVA de un factor, la posible existencia de diferencias significativas en la intensidad de incentivos entre sectores de actividad. Los resultados de estos test mostraron que no existían diferencias significativas en la intensidad de incentivos entre sectores. A pesar de este resultado, aplicamos el índice de correlación de *Pearson* a las variables que representaban la pertenencia a los distintos sectores representados en la presente investigación y se pudo observar que sólo la pertenencia al sector de automoción influía negativamente en la intensidad de incentivos ofrecida a la fuerza de ventas ( $r = -0,212$ ;  $p < 0,05$ ).

#### 7.1.16. Otras variables analizadas.

Además de las anteriores, se analizó la relación existente entre la intensidad de incentivos y (1) el tamaño de la empresa (H.13), medido según las ventas totales de la empresa y el número total de empleados de la empresa; (2) la distribución geográfica del mercado o nivel de exportación (H.14); (3) la composición del capital de la empresa (H.15) y (4) el tipo de cliente final mayoritario (H.16). Resultaron altamente significativas, a un nivel del 1% de confianza, las variables determinantes del tamaño de la empresa, como la cifra de ventas en el último ejercicio y el número de empleados en plantilla. En ambos casos, la correlación fue negativa. Es decir, cuanto mayor es el tamaño de la empresa, menor es la intensidad de los incentivos ofrecidos a la fuerza de ventas. Por tanto, como

se confirma la dirección prevista y la correlación es significativa, se acepta la hipótesis. La propiedad mayoritaria de la empresa por parte de capital extranjero, con una previsible correlación positiva con la intensidad de incentivos, resultó tener una relación positiva y significativa ( $p < 0,05$ ) con dicha variable. Por tanto, y con esta muestra de empresas, el que el capital social fuera de propiedad mayoritariamente extranjera, aumenta la intensidad de los incentivos, lo cual es consistente con lo esperado (hipótesis H15), lo cual confirma los resultados de MARTÍNEZ *et al.* (1997). Por último, resultó tener un índice de correlación negativo y no significativo la variable referida al tipo de clientes finales de las empresas encuestadas. Por ello, no se pueden aceptar la hipótesis H16, relativa a esa variable.

## 7.2. Determinantes de la intensidad de incentivos: influencia conjunta.

Hasta ahora hemos estudiado la influencia que cada uno de los factores y variables descritos tiene sobre la intensidad de incentivos, pero considerando su actuación aislada, es decir, sin tener en cuenta la presencia simultánea de todos los factores y variables analizados. Con el objetivo de ser más exhaustivos en nuestra investigación, nos planteamos conocer cuál es la influencia relativa de cada uno de los factores y variables determinantes de la intensidad de incentivos. Este análisis conjunto es más realista que el estudio aislado anterior, en la medida en que los factores y variables analizados se pueden dar (y, de hecho, sería lo más habitual) de forma simultánea en el entorno de las personas y organizaciones analizadas.

Para ello, como ya se explicó al principio de este epígrafe, se hizo uso del método de regresión múltiple jerárquica. Se tomó como variable dependiente la *intensidad de incentivos* (VARITOT). Los resultados del análisis se pueden ver en el **Anexo II**.

De los resultados podemos deducir que (a) el modelo extraído explica el 68,3% de la variabilidad de la intensidad de incentivos; (b) el factor que explica el mayor nivel de intensidad de incentivos es la *propensión al riesgo del vendedor normal*, seguido de cerca por la no presencia de *venta en equipo*; y (c) la *volatilidad*, que no era significativa a nivel aislado, juega un papel significativo estadísticamente a nivel relativo, resultando ser significativa y con el signo esperado, es decir, manteniendo una relación negativa con la intensidad de incentivos.

Por otra parte, hay que destacar que tres factores determinantes con alta significación estadística tienen un signo contrario al hipotetizado. Estos factores son el *grado de desarrollo interno de la fuerza de ventas*, la *antigüedad medio-alta (entre 7 y 10 años)* y la *ventaja en calidad de los productos*.

En el **Anexo II** se expone, a modo de resumen, los resultados de los análisis de correlación y de regresión múltiple, indicando si, en base a dichos resultados, se acepta o se rechaza la hipótesis planteada en el modelo teórico.

### 7.3. Validación de los modelos.

En apartados anteriores hemos estudiado la relación aislada o conjunta de las variables y factores que, según la literatura, son utilizadas como referencias para el diseño de sistemas retributivos para la fuerza de ventas y, concretamente, para definir el nivel de incentivos que ha de ofrecerse al equipo de vendedores. En este epígrafe comentaremos los resultados de la validación del modelo teórico propuesto, mediante el análisis de la influencia que tiene para la efectividad de las empresas, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas, el grado de ajuste que presenta la intensidad de incentivos utilizada por dichas organizaciones con las prescripciones teóricas (*i.e.*, el modelo teórico formulado a través de las hipótesis H.1 a H.16), así como con los resultados obtenidos en el apartado anterior (*i.e.*, modelo probado empíricamente, correspondiente a los resultados del análisis de regresión múltiple –análisis conjunto–). Este análisis de los dos modelos tiene como fin determinar cuál de ellos es más eficaz como guía a la hora de definir el nivel de intensidad de incentivos que se le ofrecerá a la fuerza de ventas. En este sentido, se entenderá que un modelo es más eficaz que el otro si cumple en mayor medida las afirmaciones planteadas en las hipótesis 17, 18 y 19, es decir, las que pronostican una relación positiva entre el ajuste o adecuación a uno de los dos modelos, ya sea el teórico o el empírico, y los resultados de la empresa, la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas.

Los análisis efectuados se expondrán en dos apartados. En el primero se mostrarán los resultados obtenidos al comprobar la influencia de la variable de ajuste (*i.e.*, adecuación entre la práctica retributiva de cada empresa a la formulación extraída de la revisión teórica), sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas. En el segundo apartado, analizaremos la influencia de la variable de ajuste, esta vez obtenida a partir de los resultados mostrados en el apartado correspondiente a la influencia conjunta de las variables de diseño del sistema retributivo (epígrafe 7.2), sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas.

#### ***Influencia de la adecuación al modelo teórico de diseño de la intensidad de incentivos sobre la efectividad de la empresa y sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas***

La *adecuación al modelo teórico de determinantes de la intensidad de incentivos* (ADEC1) es una variable que refleja el grado de ajuste del diseño del nivel de intensidad de incentivos a las condiciones empresariales, del entorno y de la fuerza de ventas. Se ha creado tomando como referencia la construcción de variables de adecuación a perfiles de prácticas de los trabajos de ICHNIOWSKI *et al.* (1995 y 1997) y DELANEY y HUSELID (1996), así como la aplicación empírica de SANZ y SABATER (2002). Para construir esta variable, se siguió el siguiente procedimiento: en primer lugar se definió la relación que debía existir entre intensidad de incentivos y cada una de los factores determinantes de esta intensidad, lo que es, ni más ni menos, que el modelo teórico planteado sobre determinantes de la intensidad de incentivos. A continuación, se creó una nueva variable a partir de la suma de aquellas condiciones teóricas que se cumplían. La nueva variable, por tanto, representa la cercanía de la empresa al modelo considerado. Este método se ha empleado cuando las variables utilizadas para medir el nivel de cada factor determinante eran dicotómicas, por lo que hubo que realizar una transformación previa de las variables que se explica a continuación.

Para efectuar la suma, previamente transformamos todos los factores y variables que, según el modelo teórico, influyen en la intensidad de incentivos (véase **Anexo II**). Así, adaptamos el método propuesto por DELANEY y HUSELID (1996) para calcular variables de ajuste a sistemas de prácticas. En primer lugar se calculó la mediana de cada uno de los factores y variables y se tomó como punto de corte para establecer dos valores. La recodificación se efectúa dando el valor 0 cuando el factor toma un valor igual o inferior a la mediana y 1 en caso contrario. Posteriormente, se creó una variable nueva por cada factor o variable considerada determinante. Dicha variable nueva tomaba valor 1 si se cumplía la relación esperada entre el determinante y la intensidad de incentivos (e.g., si la *volatilidad* es alta y la empresa o unidad de ventas en cuestión tiene una *intensidad de incentivos* baja, la variable tiene un valor 1, y en caso contrario, valor 0; pero también sumaría 1 si la *volatilidad* fuera baja y la *intensidad de incentivos* fuera alta). Una vez realizada esta operación a todos los determinantes, se sumaron los resultados y se obtuvo el valor de ADEC1, que refleja el nivel de *adecuación al modelo teórico de la práctica retributiva*. El valor de esta variable oscila entre 0 y 29. Tendrá valor 0 cuando la empresa o unidad de ventas no cumpla ninguna de las prescripciones del modelo teórico. Por otra parte, su valor será 29 cuando la empresa o unidad de ventas analizada cumpla todas las prescripciones teóricas planteadas.

Una vez construida la variable de ajuste se pasó a estudiar las relaciones que existían entre ella y el resto de variables analizadas. En primer lugar se establecieron las correlaciones entre la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) y cada uno de los factores de la *efectividad de la empresa*, tanto *financiera* (EFEC1) como *según la satisfacción de los clientes* (EFEC2), así como con los factores de *rendimiento de la fuerza de ventas*, tanto a nivel de *resultados (efectividad a corto plazo –RDOS1-1– y efectividad a largo plazo –RDOS2-1–)* como a nivel de *comportamientos (conocimiento de los productos o servicios de la empresa –BEHPE1-1; gastos de ventas –BEHPE1-2; documentación requerida por la empresa –behpe1-3; habilidades para la presentación de ventas –BEHPE2; servicio post-venta –BEHPE3; y planificación del territorio y de las visitas de ventas –BEHPE4)* para verificar que existían estas relaciones a nivel aislado.

A continuación, y con el propósito de analizar la relación que la adecuación de la práctica retributiva a las orientaciones teóricas (ADEC1) tiene conjuntamente con cada variable de efectividad de la empresa (EFEC1 y EFEC2), así como de efectividad (RDOS1-1 y RDOS2-1) y de rendimiento de los vendedores (BEHPE1-1, BEHPE1-2, BEHPE1-3, BEHPE1-4, BEHPE2, BEHPE3 y BEHPE4), se procedió a efectuar un análisis de regresión múltiple que tenía como variable dependiente a cada uno de los factores de efectividad de la empresa, así como a cada uno de los factores relativos a la efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas. En el primer paso de las regresiones a efectuar se incorporaron las variables denominadas de control, como son, en nuestro caso, el tamaño de la empresa, medido según su facturación anual y su plantilla; si la composición del capital social era mayoritariamente extranjera; si la empresa exportaba más del 50% de su producción al extranjero; el sector de actividad; y si la mayor parte de la producción tenía como destino final a otras empresas (modelo 1). A continuación, se añadía la variable de ajuste a las variables de control (modelo 2). En pasos posteriores se van incorporando el resto de las variables de resultados y de rendimiento de la fuerza de ventas. Finalmente, se examina el cambio en la varianza explicada que se ha producido en cada uno de los modelos resultantes, comparándolos con aquel en el que sólo están las variables de

control. Para analizar la verificación o no de las hipótesis relativas a la relación de la variable *adecuación de la intensidad de incentivos a las prescripciones teóricas propuestas* (ADEC1), con los factores que valoraban la efectividad de la empresa y la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas (hipótesis 17, 18 y 19), procederemos a comentar el **cuadro 2**. Por la formulación de las hipótesis, se esperaba que un mayor grado de ajuste entre la intensidad de incentivos y las condiciones empresariales, del entorno y de la fuerza de ventas, condujera a un mejor rendimiento de la fuerza de ventas, ya fuera medido por resultados (*i.e.*, efectividad de la fuerza de ventas) o por comportamientos (*i.e.*, rendimiento), lo que a su vez produciría mejores resultados empresariales (*i.e.*, efectividad de la empresa u organización de ventas).

### ***Factores relacionados con la efectividad de la empresa***

Como se puede observar en el **cuadro 2**, la variable ADEC1 presenta índices de correlación significativos y con el signo esperado con respecto a la *efectividad de la empresa relacionada con el volumen, rentabilidad y cuota de mercado* (EFEC1), mientras que esto no ocurre con el otro factor relacionado con la efectividad de la empresa, efectividad relacionada con la satisfacción de los clientes (EFEC2). Por tanto, a nivel aislado podemos decir que no aceptaríamos completamente la hipótesis 17, en la medida en que se cumple una predicción, pero no las dos relacionadas con la hipótesis.

**CUADRO 2. RESUMEN DE LA RELACIÓN DE LA VARIABLE ADECUACIÓN DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS AL MODELO TEÓRICO (ADEC1) CON LAS VARIABLES DE EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA, ASÍ COMO DE RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS, A NIVEL AISLADO (CORRELACIÓN SIMPLE) Y A NIVEL RELATIVO (REGRESIÓN MÚLTIPLE)**

Factor	Coeficiente de correlación (r)	β-estandarizado		
		Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
EFEC1 .....	0,291**	0,336***	0,266**	0,341***
EFEC2 .....	0,079	0,071	-0,037	-0,002
RDOS1-1 .....	0,257**	0,275***	0,215**	
RDOS2-1 .....	0,253**	0,174*	0,145	
BEHPE1-1 .....	0,240*	0,136		
BEHPE1-2 .....	-0,007	-0,008		
BEHPE1-3 .....	-0,045	-0,090		
BEHPE2 .....	0,282**	0,283**		
BEHPE3 .....	0,039	-0,011		
BEHPE4 .....	0,115	0,028		

**Nota:** Se ha excluido el modelo 1, en el que sólo se reflejaban las variables de control.

\*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$

**FUENTE:** *Elaboración propia.*

Una vez introducidos todos los factores de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas, así como las variables de control, se puede ver (**cuadro 2**) que la variable ADEC1 es altamente significativa y tiene el signo esperado para la efectividad según volumen, rentabilidad y cuota de mercado (EFEC1), cualquiera que sea el modelo analizado, si bien tiene más impacto ( $\beta = 0,336, p < 0,001$ ) en el *modelo 2*, es decir, aquel en el que sólo estaban ADEC1 y las variables de control. Al igual que para la correlación simple, ADEC1 no es significativa para explicar la *efectividad según la satisfacción de los clientes* (EFEC2). Por ello, tampoco se puede aceptar completamente la hipótesis 17 a nivel relativo, es decir, según los resultados de la regresión múltiple, ya que se cumple una parte de la misma y no la otra.

### ***Factores relacionados con la efectividad de la fuerza de ventas***

En este apartado estudiaremos la relación que mantiene ADEC1 con los dos factores relacionados con la efectividad de la fuerza de ventas, como son los *resultados a corto plazo* (RDOS1-1) y los *resultados a largo plazo* (RDOS2-1). La hipótesis 18 estimaba que esta relación debía ser positiva.

A nivel aislado, ADEC1 está relacionada positiva y significativamente relacionada ( $p < 0,05$ ) con los dos factores relativos a los resultados o efectividad de la fuerza de ventas (véase **cuadro 2**). Esto se puede interpretar como un apoyo a la hipótesis planteada. A nivel relativo, ADEC1 presenta una relación significativa con los *resultados a corto plazo* (RDOS1-1) en los dos modelos, aunque fundamentalmente en el *modelo 2*. Sin embargo, la relación que mantiene con los *resultados a largo plazo* (RDOS2-1) sólo presenta una relación ligeramente significativa ( $p < 0,10$ ) en el *modelo 2*, que sólo incluye a las variables de control y a la propia ADEC1. Sin embargo, cuando se incluyen las variables de rendimiento (valoración sólo por comportamientos), la aportación de ADEC1 deja de ser significativa para explicar los *resultados a largo plazo* de la fuerza de ventas. Por ello, a nivel relativo tampoco se puede confirmar completamente la hipótesis 18.

### ***Factores relativos al rendimiento de la fuerza de ventas***

La hipótesis 19 planteaba la existencia de una relación positiva entre ADEC1 y los distintos factores relacionados con el rendimiento de la fuerza de ventas, también llamado rendimiento por comportamientos. En este apartado comprobaremos si dicha hipótesis se acepta o se rechaza, tanto a nivel aislado como conjunto.

De los resultados del análisis de correlaciones que presenta el **cuadro 2**, se puede destacar que sólo existen dos coeficientes de correlación significativos, que se corresponden con la evaluación de las *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) ( $p < 0,05$ ) y con el factor *conocimiento del producto* (BEHPE1-1), que tiene una significación menor, en el límite de lo admisible ( $p < 0,10$ ). Además, el signo positivo que muestran los dos coeficientes es consistente con la hipótesis planteada. Sin embargo, ningún otro factor está significativamente correlacionado con ADEC1, e incluso algunos como la *gestión de los gastos de ventas* (BEHPE1-2) y el cumplimiento de los requisitos relativos a la *documentación requerida por la empresa* (BEHPE1-3), presentan un coeficiente negativo. En definitiva, y a la luz de los resultados obtenidos, sólo podemos aceptar parcialmente la hipótesis 19, a nivel aislado.

A nivel relativo, sólo el rendimiento medido según las *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) es explicado de forma significativa ( $p < 0,05$ ) por ADEC1. Por tanto, sólo podríamos aceptar, una vez más, parcialmente la hipótesis 19.

A modo de resumen de este apartado, hemos de decir que: (a) sólo aceptamos de forma parcial la hipótesis 17, ya que sólo se cumple la predicción formulada para la *efectividad de la empresa medida en volumen, rentabilidad y cuota de mercado* (EFEC1), tanto a nivel aislado como relativo, mientras que no ocurre lo mismo con la *efectividad de la empresa medida por la satisfacción de los clientes* (EFEC2); (b) tampoco encontramos un apoyo total para la hipótesis 18, ya que, aunque sí que se cumple la predicción a nivel aislado para los dos factores de efectividad de la fuerza de ventas (RDOS1-1 y RDOS2-1), a nivel relativo sólo se cumple la predicción para la *efectividad a corto plazo* (RDOS1-1); mientras que con la efectividad a largo plazo (RDOS2-1) no se cumple totalmente; y (c) la hipótesis 19 no recibe un apoyo significativo, ni a nivel aislado (sólo se verifican dos de las seis relaciones pronosticadas), ni a nivel conjunto o relativo (se verifica sólo una de las seis relaciones previstas).

#### ***Adecuación de la intensidad de incentivos al modelo validado a través de la encuesta, en relación con la efectividad de la empresa y el rendimiento de los empleados***

La variable *adecuación de las empresas o unidades de ventas al modelo probado empíricamente para el diseño de la intensidad de incentivos* (ADEC2) se creó siguiendo un proceso similar a *adecuación de las empresas o unidades de ventas al marco teórico para el diseño de la intensidad de incentivos* (ADEC1), con la diferencia de que sólo se tuvieron en cuenta para su creación las variables o factores que resultaron significativos después de aplicar el análisis de regresión múltiple comentado en el epígrafe 7.2. Según estos resultados, las variables o factores que afectan **positivamente** a la intensidad de incentivos son: (a) Propensión al riesgo del vendedor normal; (b) Productividad marginal del esfuerzo de ventas (experiencia previa); (c) Coste de oportunidad (antigüedad), y (d) Tiempo requerido para información a los clientes. Por otra parte, afectan **negativamente** a la intensidad de incentivos: (a) Situaciones de venta en equipo; (b) Retribución de mercado para puesto similar; (c) Ventaja en calidad de los productos; (d) Grado de desarrollo interno de la fuerza de ventas; (e) Número de empleados de la empresa, y (f) Volatilidad de las ventas.

Una vez construida la variable se pasó a estudiar las relaciones que existían entre ella y el resto de variables analizadas. En primer lugar se establecieron las correlaciones entre la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) y cada uno de los factores de la *efectividad de la empresa*, tanto *financiera* (EFEC1) como *según la satisfacción de los clientes* (EFEC2), así como con los factores de *rendimiento de la fuerza de ventas*, tanto a nivel de *resultados (efectividad a corto plazo –RDOS1-1– y efectividad a largo plazo –RDOS2-1–)* como a nivel de *comportamientos (conocimiento de los productos o servicios de la empresa –BEHPE1-1; gastos de ventas –BEHPE1-2; documentación requerida por la empresa –behpe1-3; habilidades para la presentación de ventas –BEHPE2; servicio post-venta –BEHPE3; y planificación del territorio y de las visitas de ventas –BEHPE4)* para verificar que existían estas relaciones a nivel aislado (véase el **cuadro 3**).

A continuación, estudiaremos los resultados de los análisis que tratan de determinar la relación aislada, que la variable *adecuación de la intensidad de incentivos al modelo empírico* (ADEC2) mantiene con los factores que valoran la efectividad de la empresa, así como con los factores relacionados con la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas (hipótesis 17, 18 y 19).

En el **cuadro 3** podemos ver, a su vez, los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica realizados para verificar las relaciones entre la variable de ajuste (ADEC2) y las distintas variables que miden la efectividad de la empresa y los resultados y comportamientos de la fuerza de ventas. Hay que recordar que en las hipótesis 17, 18 y 19 se pronosticaba una relación positiva del grado de ajuste de la intensidad de incentivos (a las características de la empresa, del entorno y de la fuerza de ventas), representado por la variable ADEC2, con la efectividad de la empresa, y con el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas.

### *Factores relacionados con la efectividad de la empresa*

El **cuadro 3** nos muestra que la variable ADEC2 no presenta correlaciones significativas con los factores relacionados con la efectividad de la empresa, ya sea medida en *volumen*, *rentabilidad* y *cuota de mercado* (EFEC1), o en *satisfacción de los clientes* (EFEC2). Esto significa que no podemos aceptar la hipótesis 17 a nivel de relación aislada.

**CUADRO 3. RESUMEN DE LA RELACIÓN DE LA VARIABLE ADECUACIÓN DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS AL MODELO EMPÍRICO (ADEC2) CON LAS VARIABLES DE EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA, ASÍ COMO DE RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS, A NIVEL AISLADO (CORRELACIÓN SIMPLE) Y A NIVEL RELATIVO (REGRESIÓN MÚLTIPLE)**

Factor	Coeficiente de correlación (r)	β-estandarizado		
		Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
EFEC1 .....	0,180	0,162*	0,069	0,053
EFEC2 .....	-0,002	0,053	-0,068	-0,038
RDOS1-1 .....	0,282***	0,287***	0,266***	
RDOS2-1 .....	0,250***	0,196**	0,175**	
BEHPE1-1 .....	0,032	0,037		
BEHPE1-2 .....	0,064	0,077		
BEHPE1-3 .....	0,061	0,073		
BEHPE2 .....	-0,008	0,019		
BEHPE3 .....	-0,075	-0,039		
BEHPE4 .....	0,129	0,116		

**Nota:** No se ha incluido en el cuadro el valor de los coeficientes del modelo 1, en el que sólo se incluían las variables de control  
 \*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$

Si analizamos la relación dentro de modelos de regresión múltiple, vemos que ADEC2 está positivamente relacionada, si bien con un nivel de significación aceptable pero bajo ( $p < 0,10$ ) con la *efectividad por volumen, rentabilidad y cuota de mercado* (EFEC1). Esto ocurre, sin embargo, sólo para el *modelo 2*, que era el que formaban únicamente las variables de control y ADEC2. Cuando se incorporan las variables de efectividad (*modelo 3*) y de rendimiento de la fuerza de ventas (*modelo 4*), ADEC2 deja de ser significativa. Por otra parte, ADEC2 no está significativamente relacionada con la *efectividad según la satisfacción de los clientes* (EFEC2), en ninguno de los tres modelos planteados. Por consiguiente, no se puede aceptar la hipótesis 17, a nivel de relación conjunta.

### ***Factores relativos a la efectividad de la fuerza de ventas***

En este apartado estudiaremos la relación que mantiene ADEC2 con los dos factores que miden la efectividad de la fuerza de ventas, es decir, los *resultados a corto plazo* (RDOS1-1) y los *resultados a largo plazo* (RDOS2-1). La hipótesis 18 pronosticaba que dicha relación debía ser positiva. Como hemos hecho hasta ahora, comenzaremos analizando la relación a nivel aislado entre ADEC1 y los factores de efectividad de la fuerza de ventas. En el **cuadro 3**, podemos ver que ADEC2 tiene correlaciones positivas y altamente significativas ( $p < 0,01$ ) tanto con la *efectividad a corto* (RDOS1-1) como con la *efectividad a largo plazo* (RDOS2-1) de la fuerza de ventas. Esto confirma la hipótesis 18, a nivel de relación aislada.

A nivel relativo o conjunto, también podemos decir que se cumple la hipótesis 18, ya que ADEC2 muestra relaciones positivas y altamente significativas con los dos factores de efectividad de la fuerza de ventas (RDOS1-1 y RDOS2-1), si bien la influencia que tiene ADEC2 sobre la efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas (RDOS1-1) es más fuerte que en el caso de la efectividad a largo plazo (RDOS2-1).

### ***Factores relacionados con el rendimiento de la fuerza de ventas***

La hipótesis 19 planteaba la existencia de una relación positiva entre el grado de ajuste de la intensidad de incentivos y los distintos factores relacionados con el rendimiento de la fuerza de ventas, lo cual comprobaremos en este apartado.

De los resultados del análisis de correlaciones que presenta el **cuadro 3**, podemos destacar que no existe un solo coeficiente de correlación que sea significativo, lo cual quiere decir que, a nivel aislado, ADEC2 no está correlacionada con los factores del rendimiento de la fuerza de ventas y que, por tanto, no se puede aceptar la hipótesis 19. Tampoco podemos encontrar una influencia significativa estadísticamente a nivel conjunto, ya que ninguno de los coeficientes  $\beta$ -estandarizados de ADEC2 es significativo, por lo que tampoco podemos aceptar a este nivel la hipótesis estudiada.

Por tanto, y a modo de resumen de este último apartado, resaltamos que sólo podemos aceptar totalmente la hipótesis 18, tanto a nivel aislado como relativo, mientras que los datos reflejan que no se pueden apoyar empíricamente ni la hipótesis 17 ni la 19, a ninguno de esos niveles.

Si comparamos los resultados de este apartado con los obtenidos en el epígrafe anterior, que hacía referencia a la variable de ajuste ADEC1, obtenemos lo siguiente (**cuadro 4**):

**CUADRO 4. COMPARACIÓN DEL APOYO ENCONTRADO A LAS HIPÓTESIS REFERIDAS A LA RELACIÓN ENTRE LA ADECUACIÓN O AJUSTE DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS AL MODELO TEÓRICO Y AL MODELO EMPÍRICO, Y LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA, Y LA EFECTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS**

Hipótesis	Ajuste al modelo teórico (ADEC1)	Ajuste al modelo empírico (ADEC2)
Hipótesis 17 .....	Parcial	Ninguno
Hipótesis 18 .....	Parcial	Total
Hipótesis 19 .....	Parcial	Ninguno

FUENTE: *Elaboración propia.*

## 8. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Nuestro trabajo de investigación ha perseguido tres objetivos fundamentales: (a) identificar y estructurar un modelo integrador de las variables y factores determinantes de la intensidad de incentivos en la retribución de la fuerza de ventas; (b) contrastar empíricamente la validez del modelo teórico propuesto; y (c) comparar el grado de impacto que tiene la adecuación de las empresas, tanto al modelo teórico como al obtenido empíricamente, sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas.

En cuanto al primer objetivo, es de destacar que han resultado ser utilizadas de forma consistente para diseñar los sistemas retributivos de ventas variables pertenecientes a las tres principales propuestas teóricas analizadas. Esto quiere decir que existe un potencial integrador de estos enfoques teóricos que se ha podido demostrar en el presente trabajo.

Asimismo, es importante observar que la variable más importante que ayuda a determinar el nivel de intensidad de incentivos en la muestra analizada es la propensión al riesgo de la fuerza de ventas, desde el punto de vista del responsable del diseño retributivo y de la dirección del esfuerzo comercial. Por tanto, se podría plantear la cuestión que autores como KRAFFT (1999) han considerado al respecto de la importancia de contar con una fuerza de ventas propensa al riesgo en empresas en las que el sistema retributivo es intenso en retribución variable. En este sentido, la plantilla que compone el equipo de ventas va experimentando un proceso de autoselección, en el cual los ven-

dedores que mejor se adaptan al sistema retributivo permanecen en la empresa, mientras que aquellos que no consiguen unos resultados consistentes a lo largo de los años salen de la empresa en busca de oportunidades más claras y más ajustadas a su perfil. Además, la empresa se preocupará de seleccionar sólo a las personas que se adecúen al perfil requerido. Esto quiere decir que no siempre el sistema retributivo es consecuencia de las personas que se tienen en la empresa, sino también puede ser la causa de que la composición de la plantilla ofrezca un grupo mayoritariamente propenso al riesgo.

Por otra parte, es necesario destacar que en nuestra investigación también se han producido los problemas de otras al respecto de la conceptualización, medida y prueba de hipótesis relacionadas con la incertidumbre de la organización. En este sentido, las variables analizadas han arrojado resultados dispares, unos coherentes y otros diametralmente opuestos a las formulaciones teóricas más importantes en nuestro estudio, como son la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción. Esto implica que la adecuada definición de las variables que influyen en la percepción de la incertidumbre por parte de las empresas es una tarea por realizar que, como se puede observar por la argumentación previa, presenta múltiples dificultades.

Son destacables, por su parte, los resultados obtenidos en el análisis de la influencia del ajuste del diseño del plan retributivo a las condiciones de la empresa, la fuerza de ventas y el entorno. Cuando tratamos de probar que la adecuación del sistema retributivo a las necesidades de la empresa (según el modelo teórico que incorporaba todas las variables estudiadas) mejoraba los resultados de la organización y el rendimiento de la fuerza de ventas, ya fuera medido por resultados o por comportamientos no obtuvimos resultados totalmente concluyentes. Estos resultados, desde nuestro punto de vista, se deben a un excesivo número de variables a analizar que se incorporaron a la construcción de la variable de ajuste. Algunas de estas variables no resultaron significativas en su relación con la intensidad de incentivos, con lo cual podían distorsionar la relación de la intensidad de incentivos con las variables de efectividad y rendimiento al ser introducidas en la variable de ajuste (ADEC1). Sin embargo, no se rechazó ninguna de las hipótesis de forma frontal, y se obtuvieron resultados satisfactorios en las hipótesis relacionadas con los resultados a corto plazo de la empresa y con la efectividad (o rendimiento valorado por los resultados) de la fuerza de ventas.

Por otra parte, lo cual es más destacable aún, con la variable de ajuste construida a partir de las variables que influían significativamente en la intensidad de incentivos, obteníamos unos resultados más definidos. Así, podíamos observar que las empresas que se ajustaban mejor al modelo validado empíricamente en materia retributiva tenían equipos de ventas que obtenían mejores resultados de forma consistente. Sin embargo, el ajuste retributivo a las necesidades de la empresa, no influía significativamente ni en los resultados de la empresa ni en el rendimiento de la fuerza de ventas medido por sus comportamientos. Nuestra explicación a estos resultados es que los modelos retributivos de vendedores están orientados fundamentalmente a variables de resultados. Así, imperan los sistemas que utilizan comisiones por ventas o sistemas de *bonus* por objetivos también relacionados con las ventas o la rentabilidad. Parece claro que las empresas tratarán de ajustar sus sistemas retributivos entonces de tal forma que sus vendedores obtengan los mejores resultados posibles, primando este tipo de fines sobre los comportamientos.

### 8.1. Implicaciones académicas y prácticas.

Las implicaciones del presente trabajo de investigación pueden agruparse en: (a) implicaciones académicas, tanto para la literatura de DRRHH como para la de dirección de personal de ventas; e (b) implicaciones prácticas para los profesionales responsables de la dirección de personal de ventas y del diseño de su sistema de incentivos.

Desde un punto de vista académico, nuestro estudio ha permitido: (1) realizar una integración de la literatura que hasta el momento ha pretendido abordar la problemática del diseño de sistemas de incentivos eficaces para movilizar a la fuerza de ventas; (2) analizar el efecto que el ajuste del diseño retributivo, según una serie de parámetros extraídos de la literatura y validados empíricamente, tiene sobre los resultados de la empresa y el rendimiento de la fuerza de ventas, ya sea medido por resultados o por comportamientos; (3) flexibilizar las suposiciones de la literatura al respecto de un concepto clave para la Teoría de la Agencia como la aversión al riesgo, introduciendo además la consideración de la propensión al riesgo del directivo a cargo de la fuerza de ventas; (4) contribuir a llenar el vacío empírico que nos encontrábamos en la materia concreta de diseño de planes retributivos para el personal de ventas, en lo relativo a su influencia en los resultados de la empresa y en el rendimiento de la fuerza de ventas; y (5) aportar, desde un punto de vista teórico y empírico, una perspectiva contingente al estudio de las consecuencias para la empresa y la fuerza de ventas del diseño retributivo de personal de ventas.

Desde un punto de vista práctico, las conclusiones de esta investigación permiten la toma de decisiones empresariales para la puesta en marcha de sistemas de incentivos eficaces. En este sentido, se ofrece un marco de referencia en el que se plantea no sólo un amplio conjunto de variables a analizar, sino también el efecto que tiene su correcto engranaje con las circunstancias organizativas sobre los resultados de la organización y del equipo de ventas.

A su vez, este trabajo de investigación tiene aplicaciones no sólo para empresas como las utilizadas en el estudio, sino también para la pequeña y mediana empresa. El marco en el que se representan los diferentes determinantes de la intensidad de incentivos y la facilidad de su identificación y medida ofrecen posibilidades de análisis riguroso a los profesionales y empresarios de todo tipo de organizaciones, en un ámbito en el que es muy necesaria la aplicación de herramientas probadas y de carácter científico (CHURCHILL *et al.*, 1997; VARELA, 1991).

### 8.2. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

El presente trabajo de investigación nos ha permitido un acercamiento al estudio del diseño de la retribución del personal de ventas y a las consecuencias para la marcha de la empresa y de la propia fuerza de ventas, pero también somos conscientes de sus limitaciones, entre las que destacamos el instrumento utilizado para la obtención de información. La encuesta postal, si bien permite que nos aproximemos con cierta facilidad a la población de empresas objeto de análisis, no permi-

te un acercamiento personal a la realidad de cada una de ellas, para observar cómo desarrollan la toma de decisiones en el ámbito retributivo. Recomendamos, por tanto, la realización de estudios de casos que nos permitan esclarecer las verdaderas razones que impulsan a las empresas a ofrecer un mayor, o menor, nivel de incentivos a sus vendedores.

En segundo lugar, hemos de tener en cuenta la imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos a otras ramas de actividad económica distintas a las presentadas. Por tanto, proponemos la realización de nuevas investigaciones en otros sectores de actividad, no manufactureros, como el de servicios financieros o el turístico, por poner algunos ejemplos, al efecto de corroborar la existencia de diferencias en el diseño retributivo de las empresas atendiendo al área de actividad económica en la que desarrollan sus operaciones.

En tercer lugar, hemos de reseñar que las medidas subjetivas utilizadas para valorar la efectividad de la empresa y la de la fuerza de ventas, aunque probadas y sustentadas tanto teórica como empíricamente, tienen sus limitaciones. La causa de no haber utilizado otro tipo de variables objetivas es la resistencia habitual de los encuestados a proporcionar datos en este sentido, con lo cual proponemos la realización de una investigación adicional y específica en la que se analicen previamente las cuentas anuales publicadas por las empresas del estudio y, a partir de dicha información, se analice su relación con la adecuación de la intensidad de incentivos a los distintos determinantes.

Queremos abordar también en este apartado la dificultad para obtener una tasa de respuesta adecuada, ya que, después de eliminar los cuestionarios erróneos o carentes de un nivel suficiente de información, sólo se pudieron procesar un 12%. Posiblemente, se podría haber aumentado esta tasa de respuestas enviando, después de un plazo razonable posterior al primer envío, una carta de recordatorio a los encuestados. Como procedimiento alternativo, solicitamos la colaboración de un número de empresas elegidas al azar de las que no habían contestado por vía telefónica, fax o a través del correo electrónico.

Analizar el papel, no sólo de la intensidad de incentivos y de su diseño acorde con las condiciones de la empresa, su entorno y la propia fuerza de ventas, sino también el tipo de elementos que constituyen la retribución variable que se ofrece a la fuerza de ventas, constituye nuestra cuarta recomendación. ¿Cómo afecta al equipo de ventas el que la retribución se ofrezca a través de *bonus* que dependen del cumplimiento de objetivos o sólo a través de comisiones? ¿Qué papel juega el tipo de objetivo que se fija para entregar los *bonus*? Éstas son preguntas a las que es necesario responder en próximas investigaciones.

Por otra parte, hay que resaltar que al ser la unidad de análisis una fuerza de ventas completa y el informante un alto directivo del área de ventas, sería necesario realizar estudios adicionales a niveles jerárquicos menores de dirección de ventas e incluso a nivel del vendedor individual. La recopilación de datos en distintos niveles de la organización, de forma simultánea, representa otra alternativa que puede ofrecer resultados prometedores.

Otro aspecto a tratar es el relativo al carácter estático del estudio, que viene determinado por la ausencia de un examen de la evolución a lo largo del tiempo de los sistemas retributivos de las empresas de la muestra. Recomendamos, por tanto, dar continuidad al estudio mediante la realización de trabajos de carácter longitudinal que nos permitan conocer la evolución de la retribución de las empresas analizadas, así como de los determinantes que las afectan.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABOWD, J. [1990]. «Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?». *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 52-73.
- ALBERS, S. [1996]. «Optimization models for salesforce compensation». *European Journal of Operational Research*, 89: 1-17.
- ANDERSON, C. y ZEITHMAL, C. [1984]. «Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance». *Academy of Management Journal*, 27: 5-14.
- ANDERSON, E. [1985]. «The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis». *Marketing Science*, 4: 234-254.
- ANDERSON, E. y OLIVER, R. [1987]. «Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems». *Journal of Marketing*, 51: 76-88.
- ANDERSON, E. y SCHMITTEIN, D. [1984]. «Integration of the sales force: an empirical examination». *Rand Journal of Economics*, 15: 385-395.
- ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G. [2000]. *La retribución del directivo y los resultados de la empresa*. Documento de trabajo de la Universidad de Murcia.
- ARRUÑADA, B. [1990]. *Economía de la empresa: un enfoque contractual*. Ariel. España.
- AZORÍN, A. [1997]. *La remuneración de vendedores*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante. España.
- AZORÍN, A. y VARELA, J. [1996]. «Planes de compensación para la fuerza de ventas: un contraste empírico de un modelo de teoría de agencia». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5: 137-148.
- BABAKUS, E.; CRAVENS, D.; GRANT, K.; INGRAM, T. y LAFORGE, R. [1994]. «Removing salesforce performance hurdles». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9: 19-29.
- [1996]. «Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness». *International Journal of Research in Marketing*, 13: 345-363.
- BAKER, G.P.; JENSEN, M.C. y MURPHY, K.J. [1988]. «Compensation and incentives: practice vs. theory». *Journal of Finance*, 43: 593-616.
- BALDAUF, A. y CRAVENS, D. [1999]. «Improving the effectiveness of field sales organizations: an european perspective». *Industrial Marketing Management*, 28: 63-72.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. y PIERCY, N. [2001]. «Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations». *International Marketing Review*, 18: 474-508.

- BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L. [1987]. «Toward a contingency theory of compensation strategy». *Strategic Management Journal*, 8: 169-182.
- [1990]. «Matching compensation and organizational strategies». *Strategic Management Journal*, 11: 153-169.
- BANKER, R., LEE, S., POTTER, G. y SRINIVASAN D. [1996]. «Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation». *Academy of Management Journal*, 39: 920-948.
- BARKEMA, H. y GÓMEZ-MEJÍA, L. [1998]. «Managerial compensation and firm performance: a general research framework». *Academy of Management Journal*, 41: 135-145.
- BARKER, T. [1999]. «Benchmarks of successful salesforce performance». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16: 95-104.
- [2001]. «Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance». *Marketing Intelligence & Planning*, 19: 21-28.
- BARNEY, J.B. y OUCHI, W.G. [1986]. *Organizational economics*. Jossey Bass. EE.UU.
- BASU, A.; LAL, R.; SRINIVASAN, V. y STAELIN, R. [1985]. «Salesforce compensation plans: an agency theoretic perspective». *Marketing Science*, 4: 267-291.
- BECHERER, R.C.; MORGAN, F.W. y RICHARD, L.M. [1982]. «The job characteristics of industrial salespersons: relationship to motivation and satisfaction». *Journal of Marketing*, 46: 125-135.
- BECKER, B. y GERHART, B. [1996]. «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects». *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; QUIN, D. y WALTON, R. [1985]. *Human resource management: a general manager's perspective*. Free Press. New York. EE.UU.
- BEHRMAN, D. y PERREAULT, W. [1982]. «Measuring the performance of industrial salespersons». *Journal of Business Research*, 10: 355-370.
- BEHRMAN, D. y PERREAULT, W. [1984]. «A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons». *Journal of Marketing*, 48: 9-21.
- BERGEN, M., DUTTA, S. y WALKER, O. [1992]. «Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories». *Journal of Marketing*, 56: 1-24.
- BERNÉ, C., PEDRAJA, M. y RIVERA, P. [1997]. «Sistemas de retribución en el departamento comercial: un análisis del caso español [1988-1995]». *Alta Dirección*, 195: 79-88.
- BLOOM, M. [1999]. «The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations». *Academy of Management Journal*, 42: 25-40.
- BLOOM, M. y MILKOVICH, G. [1998]. «Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance». *Academy of Management Journal*, 41: 283-297.
- BOETTGER, R.D. y GREER, C.R. [1994]. «On the wisdom of rewarding A while hoping for B». *Organization Science*, 5: 569-582.
- BOOTH, A. y FRANK, J. [1997]. «Performance related pay». Documento de trabajo 1.593. *Centre for Economic Policy Research*. Londres. Reino Unido.
- BOUDREAU, J.; BOSWELL, W.R. y JUDGE, T.A. [2001]. «Executive career success in the US and Europe: effects of personality». *Journal of Vocational Behavior*, 58: 53-81.
- BUTLER, J.; FERRIS, G. y NAPIER, N. [1991]. *Strategy and human resources management*. South Western Publishing. Cincinnati. EE.UU.
- BUTLER, J.; FERRIS, G. y SMITH, D. [1988]. «Exploring some critical dimensions of strategic human resource management». En Schuler, R., Youngblood, S. y Huber, V. (eds.) *Readings in personnel and human resource management*. West St. Paul. EE.UU.

- CALVO, A. [1995]. «El diseño de planes de incentivos para vendedores según la literatura de dirección de ventas». *Comunicación presentada en el Congreso Nacional de AEDEM*.
- CALVO, A. y VARELA, J. [1995]. «La retribución de los equipos de ventas». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4: 141-149.
- CESPEDES, F.V. [1990]. «A preface to payment: designing a sales compensation plan». *Sloan Management Review*, 32: 59-69.
- CHALLAGALLA, G. y SHERVANI, T. [1996]. «Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction». *Journal of Marketing*, 60: 89-105.
- [1997]. «A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: an empirical test in a salesforce context». *Journal of Business Research*, 39: 159-172.
- CHIAVENATO, I. [2000]. *Administración de recursos humanos (2ª edición)*. McGraw-Hill. México.
- CHONKO, L.B.; LOE, T.; ROBERTS, J. y TANNER, J.F. [2000]. «Sales performance: timing of measurement and type of measurement make a difference». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, (winter), págs. 23-37.
- CHONKO, L.B.; TANNER, J.F. y WEEKS, W.A. [1992]. «Reward preferences of salespeople». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12: 67-75.
- CHURCHILL, G.A. [1979]. «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, 16: 64-73.
- CHURCHILL, G.A. y PECOTICH, A. [1982]. «A structural equation investigation of the pay satisfaction-valence relationship among salespeople». *Journal of Marketing*, 46: 114-124.
- CHURCHILL, G.A.; FORD, N.; HARTLEY, S. y WALKER, O. [1985]. «The determinants of salesperson performance: a meta-analysis». *Journal of Marketing Research*, 22: 103-108.
- CHURCHILL, G.A.; FORD, N. y WALKER, O. [1979]. «Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards». *Journal of Business Research*, 7: 25-50.
- [1997]. *Salesforce management (5.ª Edición)*. McGraw-Hill.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J. y LLOPIS, J. [2000]. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo (2.ª edición)*. Editorial Civitas. Madrid. España.
- COCANOUGH, B.A. y IVANCEVICH, J.M. [1978]. «BARS' performance rating for sales force personnel». *Journal of Marketing*, 42: 87-95.
- COOKE, W.N. [1994]. «Employee participation programs, group based incentives, and company performance». *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 594-610.
- CORCORAN, K.; PETERSON, L.; BAITCH, D. y BARRET, M. [1995]. *High performance sales organizations: creating competitive advantage in the global marketplace*. Irwin. Chicago. EE.UU.
- COUGHLAN, A. y NARASIMHAN, C. [1992]. «An empirical analysis of sales-force compensation plans». *Journal of Business*, 65: 93-121.
- COUGHLAN, A. y SEN, S. [1986]. «Salesforce compensation: insights from management science». Informe 86-101. *Marketing Science Institute*.
- [1989]. «Salesforce compensation: theory and managerial implications». *Marketing Science*, 8: 324-342.
- CRAVENS, D.; INGRAM, T.; LAFORGE, R. y YOUNG, C. [1993]. «Behavior-based and outcome-based salesforce control systems». *Journal of Marketing*, 57: 47-59.
- CRAVENS, W.; WOODRUFF, R. y STAMPER, J. [1972]. «An analytical approach for evaluating sales territory performance». *Journal of Marketing*, 36: 31-37.

- CRON, W. y LEVY, M. [1987]. «Sales management performance evaluations: a residual income perspective». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7: 57-66.
- CRONBACH, L. [1951]. «Coefficient alpha and the internal structure of tests». *Psychometrika*, 16: 297-334.
- DALRYMPLE, D.J. Y CRON, W.L. [1999]. *Administración de ventas: conceptos y casos*. Limusa-Wiley. México.
- DARMON, R. [1998]. «The effects of some situational variables on sales force governance system characteristics». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18: 17-30.
- DEARDEN, J. y LILIE, G. [1990]. «On optimal salesforce compensation in the presence of production learning effects». *International Journal of Research in Marketing*, 17: 179-188.
- DECENZO, D.A. y ROBBINS, S.P. [2002]. *Human resource management* (7.ª edición). JOHN Wiley & Sons. EE.UU.
- DECKOP, J.; MANGEL, R. y CIRKA, C. [1999]. «Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans». *Academy of Management Journal*, 42: 420-428.
- DELANEY, J. y HUSELID, M. [1996]. «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- DELERY, J. [1998]. «Issues of fit in strategic human resource management: implications for research». *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
- DELERY, J. y DOTY, D. [1996]. «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- DELVECCHIO, S. [1998]. «The quality of salesperson-manager relationship: the effect of latitude, loyalty and competence». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18: 31-47.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. [1991]. *Gestión de la fuerza de ventas*. Deusto. Bilbao. España.
- DOLAN, S.; SHULER, R. y VALLE, R. [1998]. *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill. España.
- DUBINSKY, A. y BARRY, T. [1982]. «A survey of sales management practices». *Industrial Marketing Management*, 11: 133-141.
- DUBINSKY, A.; HOWELL, R.; INGRAM, T. y BELLENGER, D. [1986]. «Salesforce socialization». *Journal of Marketing*, 50: 192-207.
- EHRENBERG, R. y MILKOVICH, G. [1987]. «Compensation and firm performance». En KLEINER, M. (ed.): *Human resources and the performance of the firm*, 87-123. Industrial relations research association. Madison. EE.UU.
- EISENHARDT, K. [1985]. «Control: organizational and economic approaches». *Management Science*, 31: 134-149.
- [1988]. «Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation». *Academy of Management Journal*, 31: 488-511.
- [1989]. «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- FAMA, E. [1980]. «Agency problems and the theory of the firm». *Journal of Political Economy*, 88: 288-307.
- FAMA, E. y JENSEN, M. [1983]. «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- FORD, N.; WALKER, O.; y CHURCHILL, G.A. [1985]. «Differences in the attractiveness of alternative rewards among industrial salesforce». *Journal of Business Research*, 13: 123-138.
- FUENTELSAZ, L.; GÓMEZ, J; MARTÍNEZ, E. y POLO, Y. [1999]. «Políticas de remuneración en el área de marketing: comportamiento vs. resultados». Comunicación presentada en el 1<sup>er</sup> Congreso Iberoamericano de Management.
- GABA, A. y KALRA, A. [1999]. «Risk behavior in response to quotas and contests». *Marketing Science*, 18: 417-434.
- GALLEGO, J. [1987]. «La remuneración de vendedores como método de dirección y motivación». *Alta Dirección*, 136: 39-48.

- GANESAN, S.; WEITZ, B. y JOHN, G. [1993]. «Hiring and promotion policies in sales force management: some antecedents and consequences». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13: 15-26.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. [1995]. *Dirección estratégica: fundamentos*. CIES. España.
- GEORGE, D. y MALLERY, P. [1995]. *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont. EE.UU.
- GEORGE, J. y WEITZ, B. [1988]. «Explaining Variation in Sales Compensation Plans». Documento de trabajo de la *University of Minnesota*.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. [1990]. «Organizational differences in managerial compensation and financial performance». *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G. y MURRAY, B. [1992]. «Pay, performance and participation». En LEWIN, D.; MITCHELL, O. y SHERER, P. (eds.) *Research frontiers in industrial relations and human resource management*, 81-112. Industrial Relations Research Association. Madison. EE.UU.
- GERHART, B.; MINKOFF, H.B. y OLSEN, R.N. [1995]. «Employee compensation: theory, practice and evidence». Documento de trabajo 95-04 del *Center for Advanced Human Resource Studies*.
- GERHART, B.; TREVOR, C. y GRAHAM, M. [1995]. «New directions in compensation research: synergies, risk, and survival». Documento de trabajo 95-27 del *Center for Advanced Human Resource Studies*.
- GHOSH, M. y JOHN, G. [2000]. «Experimental evidence for agency models of salesforce compensation». *Marketing Science*, 19: 348-365.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y BALKIN, D. [1989]. «Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies». *Industrial Relations*, 28: 431-445.
- [1992]. *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Publishing. Cincinnati. EE.UU.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. [1992]. «Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance». *Strategic Management Journal*, 13: 381-397.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y GUTIÉRREZ, I. [1996]. «La dirección de empresas como disciplina académica». *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, 5: 11-22.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y SAURA, M. [1996]. «Los sistemas de remuneración basados en el desempeño para el caso de las empresas de alta tecnología». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5: 181-196.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y WELBOURNE, T. [1988]. «Compensation strategy: an overview and future steps». *Human Resource Planning*, 11: 173-189.
- [1991]. «Compensation strategies in a global context». *Human Resource Planning*, 14: 29-42.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. [2001]. *Gestión de recursos humanos* (3.ª edición). Prentice-Hall. Madrid.
- GRANT, K. y CRAVENS, D. [1996]. «Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes». *Industrial Marketing Management*, 25: 361-371.
- [1999]. «Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study». *European Journal of Marketing*, 33: 945-957.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. [1999]. *Análisis multivariante* (5.ª edición). Prentice Hall. Madrid. España.
- HARRIS, M. y RAVIV, A. [1979]. «Optimal incentive contracts with imperfect information». *Journal of Economic Theory*, 20: 231-259.
- HEIDE, J. y JOHN, G. [1988]. «The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels». *Journal of Marketing*, 52: 20-35.

- HOLMSTROM, B. [1979]. «Moral hazard and observability». *Bell Journal of Economics*, 10: 74-91.
- HUSELID, M. [1995]. «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- HUSELID, M. y BECKER, B. [1995]. «High performance work systems and organizational performance». Ponencia presentada en la *Annual Academy of Management Conference*.
- HUSELID, M., JACKSON, S. y SCHULER, R. [1997]. «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance». *Academy of Management Journal*, 40: 171-188.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. [1994]. «The effects of human resource management practices on productivity». Documento de trabajo de la *Columbia University Graduate School of Business*.
- [1997]. «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines». *The American Economic Review*, 87: 291-313.
- INGRAM, T. y BELLENGER, D. [1983]. «Personal and organizational variables: their relative effect on reward valences of industrial salespeople». *Journal of Marketing Research*, 20: 198-205.
- INGRAM, T. y LAFORGE, R. [1992]. *Sales management: analysis and decision making*. The Dryden Press. EE.UU.
- JACKSON, D.; KEITH, J. y SCHLACHTER, J. [1983]. «Evaluation of selling performance: a study of current practices». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3: 42-51.
- JACKSON, S. y SCHULER, R. [1995]. «Understanding human resource management in the context of organizations and their environment». *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- JACKSON, S.; SCHULER, R. y RIVERO, J. [1989]. «Organizational characteristics as predictors of personnel practices». *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- JAWORSKI, B. [1988]. «Toward a theory of marketing control: environmental context, control types and consequences». *Journal of Marketing*, 52: 23-39.
- JAWORSKI, B. y KOHLI, A. [1991]. «Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction». *Journal of Marketing Research*, 28: 190-201.
- JAWORSKI, B.; STATHAKOPOULOS, V. y KRISHNAN, S. [1993]. «Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence». *Journal of Marketing*, 57: 57-69.
- JENKINS, G.D.; MITRA, A.; GUPTA, N. y SHAW, J.D. [1998]. «Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research». *Journal of Applied Psychology*, 83: 777-787.
- JENSEN, M. [1983]. «Organization theory and methodology». *Accounting Review*, 56: 319-338.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. [1976]. «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- JENSEN, M. y MURPHY, K. [1990]. «Performance pay and top management incentives». *Journal of Labor Economics*, 4: 606-628.
- JOHN, G. y WEITZ, B. [1988]. «Explaining variation in sales compensation plans: empirical evidence for the BASU *et al.* model». Documento de trabajo del *College of Business Administration, University of Florida*.
- JOHN, G. y WEITZ, B. [1989]. «Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation». *Journal of Marketing Research*, 26: 1-14.
- JOHN, G., WEISS, A. y WEITZ, B. [1987]. «An organizational coordination model of salesforce compensation plans: theoretical analysis and empirical tests». *Journal of Law, Economics and Organisation*, 3: 373-395.
- JOSEPH, K. [2001]. «On the optimality of delegating pricing authority to the sales force». *Journal of Marketing*, 65: 62-70.

- JOSEPH, K. y KALWANI, M. [1995]. «The impact of environmental uncertainty on the design of salesforce compensation plans». *Marketing Letters*, 6: 183-197.
- [1998]. «The role of bonus pay in salesforce compensation plans». *Industrial Marketing Management*, 27: 147-159.
- JOSEPH, K. y THEVARANJAN, A. [1998]. «Monitoring and incentives in sales organizations: an agency-theoretic perspective». *Marketing Science*, 17: 107-123.
- KALRA, A. y SHI, M. [2001]. «Designing optimal sales contests: a theoretical perspective». *Marketing Science*, 20: 170-193.
- KERR, J. y BETTIS, R.A. [1987]. «Boards of directors, top management compensation, and shareholder returns». *Academy of Management Journal*, 30: 645-664.
- KHANDWALLA, P. [1972]. «The effect of different types of competition on the use of management controls». *Journal of Accounting Research*, 275-285.
- KIM, J. [1984]. «Effect of behavior plus outcome goal setting and feedback on employee satisfaction and performance». *Academy of Management Journal*, 27: 139-149.
- KOHLI, A. [1989]. «Effects of supervisory behavior: the role of individual differences among salespeople». *Journal of Marketing*, 53: 40-50.
- KOWTHA, N.R. [1997]. «Skills, incentives, and control. An integration of agency and transaction cost approaches». *Group and Organization Management*, 22: 53-86.
- KRAFFT, M. [1999]. «An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems». *Journal of Marketing*, 63: 120-134.
- KRAFFT, M.; LAL, R. y ALBERS, S. [1996]. «Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in german salesforces». Documento de trabajo 1.421 de la *Graduate School of Business, Stanford University*.
- LAL, R. [1982]: *A theory of salesforce compensation plans*. Tesis Doctoral no publicada de la *Graduate School of Industrial Administration, Carnegie-Mellon University*.
- [1986]. «Delegating pricing responsibility to the salesforce». *Marketing Science*, 5: 159-168.
- LAL, R. y SRINIVASAN, V. [1993]. «Compensation plans for single- and multi-product salesforces: an application of the Holmstrom-Milgrom model». *Management Science*, 39: 777-793.
- LAL, R. y STAELIN, R. [1986]. «Salesforce compensation plans in environments with asymmetric information». *Marketing Science*, 5: 179-198.
- LAL, R.; OUTLAND, D. y STAELIN, R. [1990]. «Salesforce compensation plans: an empirical test of the agency theory framework». Documento de trabajo 1089 de la *Graduate School of Business, Stanford University*.
- [1994]. «Salesforce compensation plans: an individual level analysis». *Marketing Letters*, 5: 117-130.
- LAWLER III, E. [1986]. *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Hispano-Europea. Barcelona. España.
- [1990]. *Strategic Pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass. San Francisco. EE.UU.
- [1994]. «From job-based to competency-based organizations». *Journal of Organizational Behavior*, 15: 3-15.
- LEE, D. [1998]. «The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans». *Journal of Business Research*, 43: 65-77.
- LEGNICK-HALL, C. y LENGNICK-HALL, M. [1988]. «Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology». *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- LEONARD, J. [1990]. «Executive pay and firm performance». *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 13-29.

- LIZASOAIN, L. y JOARISTI, L. [1995]. *SPSS para Windows*. Paraninfo. Madrid. España.
- MACCRIMMON, K.R. y WEHRUNG, D.A. [1986]. *Taking risks: the management of uncertainty*. The Free Press. New York. EE.UU.
- MACDUFFIE, J. [1995]. «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MAHONEY, T.A. y DECKOP, J.R. [1986]. «Evolution of concept and practice in personnel administration/ human resource management (PA/HRM)». *Journal of Management*, 12: 223-241.
- MANTRALA, M.; KRAFFT, M. y WEITZ, B. [2000]. «An empirical examination of economic rationales for companies». Documento de trabajo 00-07, *Discussion paper series in economics and management*. German Economic Association of Business Administration - GEABA.
- MANTRALA, M. y RAMAN, K. [1990]. «Analysis of a sales force incentive plan for accurate sales forecasting and performance». *International Journal of Research in Marketing*, 7: 189-202.
- MANTRALA, M.; SINHA, P. y ZOLTNERS, A. [1994]. «Structuring a multiproduct sales quota-bonus plan for a heterogeneous sales force: a practical model-based approach». *Marketing Science*, 13: 121-144.
- MARTÍNEZ, E.; NARANJO, I. y POLO, Y. [1997]. «Remuneración de la fuerza de ventas: un análisis empírico desde una perspectiva de agencia». *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 1: 73-92.
- MARTOCCHIO, J.J. [1998]. *Strategic compensation: A human resource management approach*. Prentice Hall. New Jersey. EE.UU.
- MASSON, R.T. [1971]. «Executive motivations, earnings, and consequent equity performance». *Journal of Political Economy*, 79: 1.278-1.292.
- MCMANUS, S. y RUSSELL, J. [1997]. «New directions for mentoring research: an examination of related constructs». *Journal of Vocational Behavior*, 51: 145-161.
- MCQUISTON, D. [2001]. «A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principals». *Industrial Marketing Management*, 30: 165-181.
- MERET, J.F. y DERVAUX, B. [1988]. *La remuneración de vendedores*. Editorial Deusto. Bilbao. España.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. [1993]. *Economía, organización y gestión de la empresa*. Ariel Economía. Barcelona. España.
- MILKOVICH, G. [1988]. «A strategic perspective on compensation management». En FERRIS, G. y ROWLAND, K. (eds.) *Research in personnel and human resource management*: 263-288. JAI Press. Greenwich. EE.UU.
- MILKOVICH, G. y BRODERICK, R. [1991]. «Developing a compensation strategy». En ROCK, M. y BERGER, L. (eds.): *The compensation handbook*: 24-39. McGraw-Hill. EE.UU.
- MILKOVICH, G. y NEWMAN, J. [1996]. *Compensation* (5th edition). Irwin. Homewood. EE.UU.
- MILLER, K.D. y BROMILEY, P. [1990]. «Strategic risk and corporate performance: an analysis of alternative risk measures». *Academy of Management Journal*, 33: 756-779.
- MINTZBERG, H. [1979]. *The structuring of organizations (A synthesis of the research)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. EE.UU.
- MISHRA, D.P.; HEIDE, J.B. y CORT, S.G. [1998]. «Information asymmetry and levels of agency relationships». *Journal of Marketing Research*, 35: 277-295.
- MISRA, S. [1999]. *Salesforce compensation revisited: an analytical and empirical investigation*. Tesis Doctoral de la State University of New York at Buffalo. UMI Dissertation Services.
- MITCHELL, D.; LEWIN, D. y LAWLER III, E. [1990]. «Alternative pay systems, firm performance, and productivity». En Blinder, A. (ed.) *Paying for productivity*: 15-94. The Brookings Institution. Washington. EE.UU.

- MONCRIEF, W. [1986]. «Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces». *Journal of Marketing Research*, 23: 261-270.
- MONCRIEF, W.; BABAKUS, E.; CRAVENS, D. y JOHNSTON, M. [2000]. «Examining gender differences in field sales organizations». *Journal of business research*, 49: 245-257.
- MONEY, R. y GRAHAM, J. [1999]. «Salesperson performance, pay and job satisfaction: test of a model using data collected in the United States and Japan». *Journal of International Business Studies*, 30: 149-172.
- MONTEMAYOR, E. [1996]. «Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms». *Journal of Management*, 22: 889-908.
- MOORTHY, K. [1993]. «Theoretical modeling in marketing». *Journal of Marketing*, 57: 92-106.
- MURPHY, K.J. [1986]. «Incentives, learning and compensation: a theoretical and empirical investigation of managerial labour contracts». *Rand Journal of Economics*, 17: 59-76.
- NUNNALLY, J. [1978]. *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill, New York. EE.UU.
- OLIVER, R. y ANDERSON, E. [1994]. «An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems». *Journal of Marketing*, 58: 53-67.
- [1995]. «Behavior- and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance». *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25: 229-233.
- OLIVER, R. y WEITZ, B. [1991]. «The effects of risk preference, uncertainty, and incentive compensation on salesperson motivation». Documento de trabajo 91-104 del *Marketing Science Institute*.
- OSORIO, M. [1997a]. «Modelos de remuneración variable: comisión por ventas». *Capital Humano*, 100: 78-79.
- [1997b]. «Modelos de remuneración variable: incentivos sobre objetivos individuales». *Capital Humano*, 103: 60-61.
- [1997c]. «Modelos de remuneración variable: incentivos sobre objetivos de empresa». *Capital Humano*, 106: 60-61.
- OUCHI, W. [1979]. «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms». *Management Science*, 25: 833-847.
- [1980]. «Markets, bureaucracies and clans». *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- [1981]. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley. Reading. EE.UU.
- OUCHI, W. y MAGUIRE, M.A. [1975]. «Organizational control: two functions». *Administrative Science Quarterly*, 20: 559-569.
- OUTLAND, D. [1991]. *A theory of the compensation plan to performance relationship: an information-based approach*. Tesis Doctoral de la *Duke University*. UMI Dissertation Services.
- PECK, C.A. [1982]. «Compensating field sales representatives». Informe 28 de *The Conference Board*.
- PECK, S. [1994]. «Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship». *Journal of Management Studies*, 31: 715-736.
- PFEFFER, J. [1994]. «Competitive advantage through people». *California Management Review*, 36: 9-28.
- [1998]. «Six dangerous myths about pay». *Harvard Business Review*, 76: 109-111.
- [1998]. «Seven practices of successful organizations». *California Management review*, 40: 96-124.
- PHILLIPS, J.M. [1998]. «Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: a meta-analysis». *Academy of Management Journal*, 41: 673-690.
- PIERCY, N.; CRAVENS, D. y MORGAN, N. [1997]. «Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization». *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3: 43-69.

- PIERCY, N.; CRAVENS, D. y MORGAN, N. [1998]. «Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations». *European Journal of Marketing*, 32: 79-100.
- [1999]. «Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness». *British Journal of Management*, 10: 95-111.
- PLANK, R. y REID, D. [1994]. «The mediating role of sales behaviors: an alternative perspective of sales performance and effectiveness». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14: 43-56.
- PODSAKOFF, P.; GREEN, C. y MCFILLEN, J. [1988]. «Obstacles to the effective use of reward systems». En SCHULER, R.; YOUNGBLOOD, S., y HUBER, V.(eds.) *Readings in Personnel and Human Resource Management* (3.ª edición). West Publishing Co. EE.UU.
- PUCHOL, L. [2001]. *Dirección y gestión de recursos humanos* (4.ª edición). Díaz de Santos. España.
- RAGHURAM, S. [1994]. «Linking staffing and training practices with business strategy: a theoretical perspective». *Human Resource Development Quarterly*, 5: 237-251.
- RAGHURAM, S. y ARVEY, R. [1998]. «Business strategy links with staffing and training practices». *Human Resource Planning*, 17: 55-73.
- RAJAGOPALAN, N. [1997]. «Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence fom electric utility firms». *Strategic Management Journal*, 18: 761-785.
- RAJAGOPALAN, N. y FINKELSTEIN, S. [1992]. «Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems». *Strategic Management Journal*, 13: 127-142.
- RAJU, J. y SRINIVASAN, V. [1996]. «Quota-based compensation plans for multiterritory heterogeneous salesforces». *Management Science*, 42: 1.454-1.462.
- RAO, R. [1990]. «Compensating heterogeneous salesforces: some explicit solutions». *Marketing Science*, 9: 319-341.
- RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J.B. [1997]. «Transaction cost analysis: past, present, and future applications». *Journal of Marketing*, 61: 30-54.
- ROCK, M.L. [1991]. «Looking back on forty years of compensation programs». En Rock, M.L. y Berger, L.A. (eds.) *The compensation handbook*. McGraw-Hill. New York. EE.UU.
- ROMÁN, S.; RUÍZ, S. y MUNUERA, J. [2002]. «Efectos de la formación y de la intensidad competitiva sobre el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas: un estudio empírico a nivel europeo». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11: 183-196.
- ROUSSEAU, D. y GRELLER, M. [1994]. «Human resource practices: administrative contract makers». *Human Resource Management*, 33: 385-401.
- RUSSELL, C. [1990]. «Selecting top corporate leaders: an example of biographical information». *Journal of Management*, 16: 73-86.
- RUSSELL, C.; JAMES, K. y KONOVSKY, M. [1993]. «Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance». *Journal of Organizational Behavior*, 14: 595-606.
- RYANS, A. y WEINBERG, C. [1979]. «Territory sales response». *Journal of Marketing Research*, 16: 453-465.
- SÁNCHEZ, G. y ARAGÓN, A. [1999]. «La relación estrategia empresarial-estrategia retributiva y su efecto en los resultados». Comunicación presentada en el *Congreso Internacional de la Iberoamerican Academy of Management*.
- SALAS, V. [1987]. *Economía de la empresa*. Ariel. España.
- SANZ, R. y SABATER, R. [2002]. «Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11: 163-182.

- SHARMA, A. y SAREL, D. [1995]. «The impact of customer satisfaction based incentive systems on salespeople's customer service response: an empirical study». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15: 17-29.
- SHAW, J.; GUPTA, N. y DELERY, J. [2000]. «Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance-contingent compensation». *Strategic Management Journal*, 21: 611-623.
- SITKIN, S.B. y PABLO, A.L. [1992]. «Reconceptualizing the determinants of risk behavior». *Academy of Management Review*, 17: 9-38.
- SIVASUBRAMANIAM, N. y KROECK, K. [1995]. «The concept of "fit" in strategic human resource management». Comunicación presentada en la *Academy of Management Conference*.
- SLATER, S.F. y OLSON, E.M. [2000]. «Strategy type and performance: the influence of sales force management». *Strategic Management Journal*, 21: 813-829.
- SMYTH, R. [1968]. «Financial incentives for salesmen». *Harvard Business Review*, 46: 109-117.
- STANTON, W.J. y BUSKIRK, R.H. y SPIRO, R.L. [1991]. *Management of a sales force*. Irwin. EE.UU.
- STATHAKOPOULOS, V. [1996]. «Sales force control: a synthesis of three theories». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16: 1-12.
- STEINBRINK, J.P. [1978]. «How to pay your salesforce». *Harvard Business Review*, 56: 114-121.
- STROH, L.; BRETT, J.; BAUMANN, J. y REILLY, A. [1996]. «Agency theory and variable pay compensation strategies». *Academy of Management Journal*, 39: 751-767.
- SUJAN, H. [1986]. «Smarter vs harder: an exploratory attributional analysis of salespeople's motivation». *Journal of Marketing Research*, 23: 41-9.
- TREMBLAY, M.; COTE, J. y BALKIN, D. [1998]. «Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories». Documento de trabajo 98-28 del *Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations*.
- VARELA, J.A. [1991]. *Los agentes de ventas*. Ariel Economía. Barcelona. España.
- [1992]. «Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas». *ESIC Market*, 76: 51-64.
- VARELA, J.A.; CALVO, A. y AZORÍN, A. [1997]. «El modelo de acción oculta y la retribución de los agentes de ventas». Comunicación presentada en el *Congreso Nacional de AEDEM*.
- VENKATRAMAN, N. [1989]. «The concept of fit in strategy research: toward a verbal and statistical correspondence». *Academy of Management Review*, 14: 423-444.
- VISAUTA, B. [1998]. *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. McGraw-Hill. Madrid. España.
- WALKER, O.; CHURCHILL, G. y FORD, N. [1979]. «Where do we go from here: selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce». En Albaum, G. y Churchill, G. (eds.) *Critical issues in sales management: state-of-the-art and future research needs*. University of Oregon. Eugene. EE.UU.
- WATSON W. [1998a]. «Políticas y prácticas salariales: comisiones por ventas». *Capital Humano*, 109: 70-71.
- [1998b]. «Remuneración variable: los bonus». *Capital Humano*, 108: 66-67.
- WEINBERG, C. [1975]. «An optimal commission plan for salesmen's control over price». *Management Science*, 21: 937-943.
- WEISS, A. y ANDERSON, E. [1992]. «Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs». *Journal of Marketing Research*, 29: 101-115.
- WEITZ, B. y BRADFORD, K. [1999]. «Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 241-254.
- WEITZ, B.; SUJAN, H. y SUJAN, M. [1986]. «Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness». *Journal of Marketing*, 50: 174-191.

- WELBOURNE, T. [1996]. «Control orientation and firm performance: test of an agency theory interpretation of strategic human resource management». Documento de trabajo 96/05 del *Center for advanced human resource studies*. Cornell University.
- WELBOURNE, T.; BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L. [1995]. «Gainsharing and mutual monitoring». *Academy of Management Journal*, 38: 689-724.
- WILLIAMSON, O.E. [1975]. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press. New York. EE.UU.
- [1981]. «The economics of organization: the transaction cost approach». *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- [1985]. *The economic institutions of capitalism*. Free Press. New York. EE.UU.
- [1988]. «The logic of economic organization». *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4: 65-94.
- WRIGHT, P.M. y BOSWELL, W. [2002]. «Desagregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research». *Journal of Management*, 28: 247-276.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. [1992]. «Theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, 18: 295-320.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. [1994]. «Human resources as a sustained competitive advantage: a resource based perspective». *International Journal of Human Resource Management*, 5: 302-326.
- WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. [1991]. «Toward an integrated view of strategic human resource management». *Human Resource Management*, 1: 203-225.
- [1998]. «Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management». *Academy of Management Review*, 23: 756-772.

## ANEXO I

### Resumen de los factores y variables utilizados en los análisis estadísticos

Constructo	Factores o variables	Denominación
Incertidumbre	Incertidumbre del entorno (factor)	INC2
	Volatilidad (factor)	INC1
	Número medio de clientes – diversificación de riesgos (V39)	DIVRIESG
Programabilidad	Tiempo de información a clientes (factor)	PROG1
	Rutina y especificidad de la venta (factor)	PROG2
Propensión al riesgo encuest.	Técnica de lotería (V40)	RIESGDIR
Observabilidad comport.	Facilidad para la observación de los comportamientos (Factor)	OBSERV
	Ámbito de control (cociente entre V35 y V37)	AMBCONTR
Relación esfuerzo-resultados	Utilidad medidas de rdos. para predecir esfuerzo (media de V20 y V21)	ESFRDOS

Constructo	Factores o variables	Denominación
Facilitadores	Publicidad (V24)	PUBLICID
	Amplitud de la gama de productos (V25)	AMPLPROD
	Prestigio (V26)	PRESTIG
	Ventaja en calidad de productos (V27)	CALIPROD
Venta en equipo	Venta en equipo (V29)	VENTEQUIP
Orientación a l/p	Orientación a l/p (media de V22 y V23)	LARGPLAZ
Asimetría de información	Asimetría de información (V28)	ASIMET
Duración prevista relación	% de contratos indefinidos (V36)	ESTABIL
Tamaño fuerza de ventas	N.º de vendedores en plantilla (V35)	VENDPLAN
Tamaño de la empresa	Número de empleados en plantilla	PLANTILLA
	Cifra de ventas último ejercicio	VENTAS
Distribución del capital social	Empresas con más del 50% del capital social extranjero (dicotómica)	CAP-EXTR
Distribución geográfica mdo.	Empresas con más del 50% de las ventas fuera de España (dicot.)	EXPORTA
Dist. de ventas por cliente	Empresas con más del 50% de las ventas a empresas (dicot.)	B2B
Sector de actividad	Distintos sectores de actividad	
Orientación al riesgo f.v.	Técnica de lotería (V41)	RIESGVEN
Especificidad de activos	Sustituibilidad (factor)	ESPEC2
	Desarrollo interno (factor)	ESPEC1
Efectividad del esfuerzo	Experiencia en ventas (dicotómicas)	EXP_A (alta); EXP_M (media); EXP_B (baja)
Utilidad mínima o coste de oportunidad	Antigüedad en la empresa (dicotómicas)	ANTIG-A; ANTIG-MA (medio-alta); ANTIG-MB; ANTIG-B
	Nivel formativo (dicotómicas)	FORM-A (univ. superiores); FORM-MA (univ. medios); FORM-MB (bachiller-fp); FORM-B (estudios primarios)
	Retribución sectorial (V52)	RETRSECT
Retribución	Intensidad de incentivos (V47+V49)	VARITOT
Adecuación de la retribución	Adecuación al modelo teórico	ADEC1
	Adecuación al modelo empírico	ADEC2

Constructo	Factores o variables	Denominación
Efectividad de la empresa	Efectividad financiera de la empresa (factor)	EFEC1
	Satisfacción de los clientes (factor)	EFEC2
Efectividad fuerza de ventas	Efectividad a corto plazo (factor)	RDOS1-1
	Efectividad a largo plazo (factor)	RDOS1-2
Rendimiento de la fuerza de ventas	Conocimiento de los productos / servicios de la empresa (factor)	BEHPE1-1
	Servicio post-venta (factor)	BEHPE3
	Habilidades de presentación de ventas (factor)	BEHPE2
	Gastos de ventas (factor)	BEHPE1-2
	Documentación requerida por la empresa (factor)	BEHPE1-3
	Planificación del territorio/visitas de ventas (factor)	BEHPE4
Cargo ocupado informante	Cargo ocupado en la actualidad	ENC_CARG
Antigüedad en la empresa	Antigüedad en la empresa	ENC_ANTI
Experiencia en el puesto	Experiencia en el puesto	ENC_EXPP
Experiencia en el sector	Experiencia en el sector	ENC_EXPS
Nivel de estudios / formación	Nivel de estudios / formación	ENC_FOR

FUENTE: *Elaboración propia.*

## ANEXO II

Factor o Variable [Hipótesis]	Estadístico	Relación con intensidad de incentivos		Hipótesis/ Conclusión
		Signo esperado	Coficiente ( $p$ )	
[H.1.A] Tiempo de información a clientes	$\rho^{\Theta}$	+	0,276 (0,004)***	Se acepta
	$\beta^{\nu}$		0,125 (0,049)**	
[H.1.B] Rutina y especificidad de la venta	$\rho$	-	-0,175 (0,070)*	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.2.A] Facilidad de observación de comportamientos	$\rho$	-	-0,302 (0,002)***	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	

Factor o Variable [Hipótesis]	Estadístico	Relación con intensidad de incentivos		Hipótesis/ Conclusión
		Signo esperado	Coefficiente ( $p$ )	
[H.2.B] Ámbito de control	$\rho$	+	0,221 (0,022)**	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.3.A] Relación entre esfuerzo y resultados	$\rho$	+	0,377 (0,000)***	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.3.B] Orientación a largo plazo	$\rho$	-	-0,288 (0,003)***	Se acepta
	$\beta$		-0,171 (0,009)***	
[H.3.C] Venta en equipo	$\rho$	-	-0,456 (0,000)***	Se acepta
	$\beta$		-0,346 (0,000)***	
[H.3.D] Importancia de la publi- cidad	$\rho$	+	NS	No se acepta
	$\beta$		NS	
[H.3.E] Importancia del presti- gio de la empresa	$\rho$	+	-0,268 (0,005)***	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.3.F] Amplitud de la cartera de productos	$\rho$	+	0,222 (0,021)**	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.3.G] Ventaja de calidad de los productos	$\rho$	+	-0,270 (0,005)***	No se acepta
	$\beta$		-0,232 (0,000)***	
[H.4.A] Incertidumbre del entorno	$\rho$	-	0,305 (0,001)***	No se acepta
	$\beta$		NS	
[H.4.B] Volatilidad	$\rho$	-	NS	Se acepta con matices
	$\beta$		-0,155 (0,022)**	
[H.4.C] Número medio de clientes	$\rho$	+	0,315 (0,001)***	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.4.D] Novedad de productos	$\rho$	-	NS	No se acepta
	$\beta$		NS	
[H.5] Productividad marginal de la fuerza de ventas	$\rho$	+	NS	Se acepta con matices
	$\beta$		0,194 (0,002)***	
[H.6.A] Retribución del sector	$\rho$	-	-0,256 (0,007)***	Se acepta
	$\beta$		-0,261 (0,000)***	

Factor o Variable [Hipótesis]	Estadístico	Relación con intensidad de incentivos		Hipótesis/ Conclusión
		Signo esperado	Coefficiente ( $p$ )	
[H.6.B] Antigüedad en la empresa	$\rho$	-	0,608 (0,000)***	No se acepta
	$\beta$		0,131 (0,028)**	
[H.6.C] Nivel educativo	$\rho$	-	-0,242 (0,012)**	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.7] Duración prevista de la relación de agencia	$\rho$	-	NS	No se acepta
	$\beta$		NS	
[H.8] Tamaño de la fuerza de ventas	$\rho$	-	NS	No se acepta
	$\beta$		NS	
[H.9] Propensión al riesgo de la fuerza de ventas	$\rho$	+	0,457 (0,000)***	Se acepta
	$\beta$		0,364 (0,000)***	
[H.10] Propensión al riesgo del directivo	$\rho$	+	0,349 (0,000)***	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.11.A] Desarrollo interno	$\rho$	-	-0,203 (0,026)**	Se acepta
	$\beta$		-0,221 (0,001)***	
[H.11.B] Sustituibilidad	$\rho$	+	0,276 (0,004)***	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.12] Sector de actividad	-	-	Sólo automoción	Se acepta con matices
[H.13] Cifra de ventas	$\rho$	-	-0,288 (0,003)***	Se acepta con matices
	$\beta$		NS	
[H.13] Plantilla de la empresa	$\rho$	-	-0,317 (0,001)***	Se acepta
	$\beta$		-0,189 (0,007)***	
[H.14] Distribución geográfica del mercado (+ del 50% exportación)	$\rho$	+	+0,184 (0,056)*	Se acepta
	$\beta$		NS	
[H.15] Distribución del capital social (+50% propiedad extranjera)	$\rho$	+	+0,229 (0,017)**	Se acepta
	$\beta$		NS	
[H.16] Distribución de las ventas entre clientes	$\rho$	+	NS	No se acepta
	$\beta$		NS	

\*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$ ;  $\rho$  = índice de correlación;  $\beta$  = coeficiente estandarizado de regresión múltiple; NS = relación no significativa