

**LA INFLUENCIA DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE EN EL
RENDIMIENTO DE LA EMPRESA:
Una aplicación empírica al diseño de la retribución para
la fuerza de ventas**

Domingo Verano Tacoronte, 2003

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Departamento: **Economía y Dirección de Empresas**

Programa de Doctorado: **Economía de las Organizaciones y Dirección Estratégica**

Título de la Tesis

“La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas”

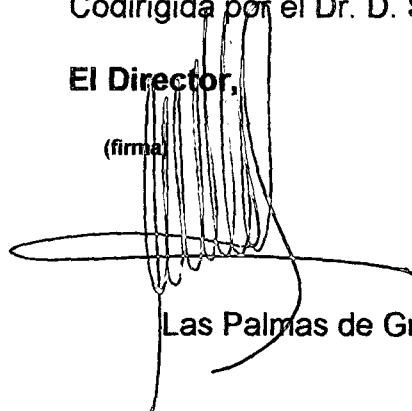
Tesis Doctoral presentada por D/D^a **Domingo Verano Tacoronte**

Dirigida por el Dr. D. **Juan Manuel García Falcón**

Codirigida por el Dr. D. **Santiago Melián González**

El Director,

(firma)



El Director,

(firma)



El Doctorando,

(firma)



Las Palmas de Gran Canaria, a 2 de junio de 2003

**D/D^a GONZALO DÍAZ MENESES SECRETARIO/A DEL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA,**

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha 21 de mayo de 2003 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación, a la tesis doctoral titulada "La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas" presentada por el/la doctorando/a D. **Domingo Verano Tacoronte** y dirigida por los Doctores D. **Juan Manuel García Falcón** y D. **Santiago Melián González**.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 73.2 del Reglamento de Estudios de Doctorado de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a 21 de mayo de dos mil tres.



En estas primeras líneas deseo expresar mi más sincera gratitud a las siguientes personas y entidades que han colaborado en la realización del presente trabajo de investigación. A Antonia Mercedes García Cabrera y Manuel Rodríguez Díaz, por su colaboración y consejos. A los compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas, por su ayuda y aliento. A la Fundación Universitaria de Las Palmas y al Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, por el apoyo económico prestado. A Inma, por su apoyo, cariño y confianza ilimitada en mis posibilidades. A mi familia, especialmente a mis padres y hermanos, por su paciencia, aliento y comprensión, y a mis hijas, por todo el tiempo que les he robado y por todo el cariño que he recibido a cambio. Y muy especialmente a Santiago Melián González, por su dedicación, orientación científica, confianza y apoyo constantes, y a Juan Manuel García Falcón, por su dedicación y orientaciones científicas.

ÍNDICE

ÍNDICE DE MATERIAS

INTRODUCCIÓN

Problema a investigar y objetivos perseguidos.....	1
Importancia de la tesis	2
Estructura de la investigación.....	4

CAPÍTULO 1. DISEÑO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS

1.1. La retribución en la Dirección de Recursos Humanos	6
1.2. La investigación en la Dirección de Recursos Humanos	7
1.3. Los trabajos empíricos de Dirección de Recursos Humanos y rendimiento de la organización.....	13
1.3.1. El enfoque universalista o de las mejores prácticas.....	16
1.3.2. El enfoque contingente	19
1.4. La investigación sobre la relación entre retribución y rendimiento de la organización	21
1.4.1. La perspectiva estratégica de la retribución.....	22
1.5. Programas de retribución para la fuerza de ventas	32
1.5.1. Objetivos de un programa de retribución de ventas	33
1.5.2. Componentes del paquete retributivo del personal de ventas.....	34
1.6. Tipos de planes de retributivos de personal de ventas	38
1.6.1. Planes de salario fijo.....	38
1.6.2. Planes de comisión pura	39
1.6.3. Planes combinados	41
1.7. La retribución del personal de ventas como mecanismo de control.....	42
1.8. La retribución del personal de ventas y la efectividad de la empresa.....	45
1.8.1. La efectividad de la organización de ventas	46
1.8.2. La efectividad de la organización y el rendimiento de la fuerza de ventas	47
1.8.3. Rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas	48
1.8.4. Retribución, rendimiento y efectividad	53
1.9. Enfoques teóricos para el diseño de sistemas retributivos del personal de ventas.....	55
1.9.1. El enfoque de la Literatura de Dirección de Personal de Ventas.....	56
1.9.2. La Teoría de la Agencia.....	60
1.9.3. La Teoría de los Costes de Transacción	88
1.9.4. La Teoría de la Organización.....	97

CAPÍTULO 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. El marco de la investigación.....	101
2.2. Objetivos e hipótesis de investigación.....	102
2.2.1. Programabilidad.....	103
2.2.2. Observabilidad de las conductas de la fuerza de ventas	104

2.2.3.	Relación entre esfuerzos y resultados de ventas.....	106
2.2.4.	Nivel de incertidumbre soportado por la empresa y la fuerza de ventas	108
2.2.5.	Nivel de efectividad de los vendedores o productividad marginal de su esfuerzo.....	112
2.2.6.	Coste de oportunidad del tiempo del vendedor o nivel de utilidad mínima requerida por su parte	113
2.2.7.	Duración prevista de la relación de agencia	115
2.2.8.	Tamaño de la fuerza de ventas.....	116
2.2.9.	Aversión al riesgo del vendedor	117
2.2.10.	Aversión al riesgo del responsable del área comercial.....	118
2.2.11.	Especificidad de los activos de transacción.....	119
2.2.12.	Sector de actividad al que pertenece la empresa.....	121
2.2.13.	Tamaño de la empresa	122
2.2.14.	Ámbito de actividad de la empresa.....	123
2.2.15.	Propiedad de la empresa	123
2.2.16.	Nivel de venta a empresas	124
2.3.	Instrumento de medición: el cuestionario	132
2.3.1.	Pertenencia de la información a la única fuerza de ventas o a una sola de ellas	134
2.3.2.	Sistema retributivo de la empresa o unidad de ventas.....	134
2.3.3.	Efectividad de la empresa y efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas.....	136
2.3.4.	Determinantes de la intensidad de incentivos: incertidumbre del entorno	139
2.3.5.	Determinantes de la intensidad de incentivos: variables relacionadas con la empresa	142
2.3.6.	Determinantes de la intensidad de incentivos: variables relacionadas con la fuerza de ventas.....	148
2.3.7.	Características demográficas de las empresas	153
2.3.8.	Características demográficas de los encuestados.....	154
2.4.	Población y tamaño muestral.....	155
2.4.1.	Unidad de análisis y población	155
2.4.2.	Diseño de la muestra.....	156
2.5.	Organización del trabajo de campo	158
2.6.	Técnicas de análisis de la información	159

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Índice de respuestas	165
3.2.	Características demográficas de la muestra.....	166
3.2.1.	Características de los encuestados.....	166
3.2.2.	Características de las empresas o unidades de ventas	169
3.2.3.	Composición del paquete retributivo de las empresas o unidades de ventas de la muestra.....	173
3.3.	Fiabilidad y validez de las escalas	175
3.3.1.	Programabilidad de las tareas	177
3.3.2.	Incertidumbre.....	178
3.3.3.	Activos específicos de transacción	179
3.3.4.	Observabilidad del esfuerzo de la fuerza de ventas.....	180

3.3.5. Efectividad de la empresa.....	182
3.3.6. Efectividad de la fuerza de ventas	183
3.3.7. Rendimiento de la fuerza de ventas	184
3.3.8. Resumen de factores y variables utilizados en el análisis estadístico posterior	186
3.4. Contraste de las hipótesis de investigación	188
3.4.1. Determinantes de la intensidad de incentivos: influencia aislada	189
3.4.2. Determinantes de la intensidad de incentivos: influencia conjunta.....	200
3.5. Validación de los modelos.....	204
3.5.1. 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.....	205
3.5.2. 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	226

CAPÍTULO 4. RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Determinantes de la intensidad de incentivos.....	245
4.1.1. Programabilidad de las tareas	247
4.1.2. Observabilidad de las conductas de la fuerza de ventas	247
4.1.3. Relación entre esfuerzos y resultados de ventas.....	247
4.1.4. Nivel de incertidumbre soportado por la empresa y la fuerza de ventas	248
4.1.5. Productividad marginal del esfuerzo de ventas	249
4.1.6. Coste de oportunidad.....	250
4.1.7. Duración prevista de la relación de agencia	251
4.1.8. Tamaño de la fuerza de ventas.....	251
4.1.9. Propensión al riesgo de la fuerza de ventas	252
4.1.10. Propensión al riesgo del directivo encuestado.....	252
4.1.11. Especificidad de los activos de transacción.....	252
4.1.12. Sector de actividad.....	253
4.1.13. Tamaño de la empresa	253
4.1.14. Distribución geográfica del mercado	254
4.1.15. Distribución del capital social	254
4.1.16. Distribución de las ventas entre clientes.....	254
4.2. Consecuencias de la adecuación del nivel de intensidad de incentivos.....	255
4.2.1. Adecuación al modelo teórico	255
4.2.2. Adecuación al modelo empírico	259
4.3. Implicaciones académicas y prácticas	260
4.4. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones	262

REFERENCIAS.....	265
-------------------------	------------

ANEXOS

I. Carta de presentación.....	290
II. Cuestionario.....	291
III. Listado de variables y valores.....	295

CUADROS

1.1. Tipología de investigación de Dirección de Recursos Humanos	12
1.2. Factores de ajuste entre las prácticas de recursos humanos y el contexto organizativo	20
1.3. Modelos estratégicos de retribución	28
1.4. Principales resultados empíricos concernientes al grado de ajuste entre estrategias empresariales y retributivas	30
1.5. Resumen de los resultados de los estudios que tratan de relacionar la estrategia retributiva con las estrategias corporativas y de unidad de negocio.....	32
1.6. Principales características de los sistemas de control.....	43
1.7. Consecuencias de los sistemas de control en las características, comportamientos y resultados de la fuerza de ventas: diferencias entre los sistemas de control por comportamientos y los sistemas de control por resultados.....	44
1.8. Factores condicionantes en la determinación del plan retributivo según el enfoque de la Literatura de Dirección de Personal de Ventas	57
1.9. Características de la Teoría de la Agencia.....	63
1.10. Clasificación de los modelos analíticos de forma óptima de los contratos retributivos para vendedores derivados de la Teoría de la Agencia	80
1.11. Comparación de las predicciones de la Teoría de la Agencia y de la Literatura de Dirección de Personal de Ventas.....	85
1.12. Tipos de control, según la Teoría de la Organización	98
2.1. Relación entre las variables del marco teórico y la intensidad de incentivos.....	125
2.2. Revisión de resultados empíricos acerca de la variable incertidumbre	140
2.3. Medición de la programabilidad de las tareas en la literatura	142
2.4. Variables utilizadas para medir los constructos de productividad del esfuerzo de ventas, o efectividad del esfuerzo de los vendedores, y de utilidad mínima requerida, o coste de oportunidad	150
3.1. Número y porcentaje de encuestados según su puesto actual.....	167
3.2. Número y porcentaje de encuestados según su antigüedad en la empresa	167
3.3. Número y porcentaje de encuestados según su experiencia en el puesto	168
3.4. Número y porcentaje de encuestados según su experiencia en el sector	168
3.5. Número y porcentaje de encuestados según su nivel de estudios.....	169
3.6. Número y porcentaje de empresas o unidades de ventas según su tamaño, nacionalidad del capital, ámbito geográfico, destino de las ventas por tipo de cliente y sector de actividad	172
3.7. Número y porcentaje de empresas o unidades de ventas según la existencia de retribución variable, intensidad de incentivos empleada, así como según la existencia e intensidad de comisiones y/o bonos en el paquete retributivo de ventas	174
3.8. Resultados de los análisis ANOVA de un factor en las variables demográficas, el tamaño de la fuerza de ventas y la intensidad de incentivos, en función de la contextualización de los datos en unidades de ventas concretas o en toda la empresa	175
3.9. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la programabilidad de las tareas	178

3.10. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la incertidumbre del entorno percibida.....	179
3.11. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la especificidad de los activos de transacción	180
3.12. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la observabilidad de las conductas	181
3.13. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la efectividad de la empresa.....	182
3.14. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la efectividad de la fuerza de ventas.....	183
3.15. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la efectividad de la fuerza de ventas (después de eliminar V65).....	184
3.16. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir el rendimiento de la fuerza de ventas	185
3.17. Análisis factorial de correlaciones de la escala de medida de conductas relacionadas con la documentación, los gastos de ventas y el conocimiento de los productos de la empresa	186
3.18. Resumen de los factores y variables utilizados en los análisis estadísticos posteriores.....	187
3.19. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las dimensiones de la programabilidad de las tareas	190
3.20. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y la facilidad para observar los comportamientos de la fuerza de ventas	191
3.21. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y los facilitadores de la acción de la fuerza de ventas	193
3.22. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las dimensiones de la incertidumbre percibida	194
3.23. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y la productividad marginal del esfuerzo de ventas.....	195
3.24. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y el coste de oportunidad del vendedor	196
3.25. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las dimensiones de la especificidad de los activos humanos de transacción	198
3.26. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las variables de control.....	199
3.27. Importancia relativa de los factores y variables determinantes de la intensidad de incentivos.....	201
3.28. Resumen de la influencia aislada y relativa de las variables y factores determinantes sobre la intensidad de incentivos.....	203
3.29. Correlaciones entre la variables adecuación al modelo teórico (ADEC1) y los factores que reflejan la efectividad de la empresa y la efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas	207
3.30. Análisis de regresión de las variables de efectividad financiera de la empresa (EFEC1) respecto a las variables de adecuación al modelo teórico (ADEC1) y de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas.....	212
3.31. Análisis de regresión de las variables de efectividad según la satisfacción de los clientes (EFEC2) respecto a las variables de adecuación al modelo teórico (ADEC1) y de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas	213

3.32. Análisis de regresión de las variables de efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas (RDOS1-1) respecto a las variables de adecuación al modelo teórico (ADEC1) y de rendimiento de la fuerza de ventas	215
3.33. Análisis de regresión de las variables de efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2-1) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1) y de rendimiento de la fuerza de ventas	217
3.34. Análisis de regresión del factor de rendimiento conocimiento del producto (BEHPE1-1) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1).....	218
3.35. Análisis de regresión del factor de rendimiento gastos de ventas (BEHPE1-2) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1).....	219
3.36. Análisis de regresión del factor de rendimiento documentación requerida (BEHPE1-3) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1).....	220
3.37. Análisis de regresión del factor de rendimiento habilidades para la presentación de ventas (BEHPE2) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1).....	221
3.38. Análisis de regresión del factor de rendimiento servicio post-venta (BEHPE3) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1).....	221
3.39. Análisis de regresión del factor de rendimiento planificación del territorio (BEHPE4) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1).....	222
3.40. 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).....	223
3.41. Correlaciones entre la variable adecuación al modelo empírico (ADEC2) y los factores que reflejan la efectividad de la empresa y la efectividad y rendimiento de los empleados	228
3.42. Análisis de regresión de las variables de efectividad financiera de la empresa (EFEC1) respecto a las variables de adecuación al modelo empírico (ADEC2) y de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas	230
3.43. Análisis de regresión de las variables de efectividad según la satisfacción de los clientes (EFEC2) respecto a las variables de adecuación al modelo empírico (ADEC2) y de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas	232
3.44. Análisis de regresión de las variables de efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas (RDOS1-1) respecto a las variables de adecuación al modelo empírico (ADEC2) y de rendimiento de la fuerza de ventas.....	234
3.45. Análisis de regresión de las variables de efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2-1) respecto a la variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2) y de rendimiento de la fuerza de ventas.....	235
3.46. Análisis de regresión del factor de rendimiento conocimiento del producto (BEHPE1-1) respecto a la variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2).....	236
3.47. Análisis de regresión del factor de rendimiento gastos de ventas (BEHPE1-2) respecto a la variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2).....	237

3.48. Análisis de regresión del factor de rendimiento documentación requerida (BEHPE1-3) respecto a la variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2).....	238
3.49. Análisis de regresión del factor de rendimiento habilidades para la presentación de ventas (BEHPE2) respecto a la variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2)	239
3.50. Análisis de regresión del factor de rendimiento servicio post-venta (BEHPE3) respecto a la variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2).....	240
3.51. Análisis de regresión del factor de rendimiento planificación del territorio (BEHPE4) respecto a la variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2).....	241
3.52. 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)	242
3.53. Comparación del apoyo encontrado a las hipótesis referidas a la relación entre la adecuación o ajuste de la intensidad de incentivos a los modelos teórico y empírico, y la efectividad de la empresa, así como la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas.....	244
4.1. Resumen de los resultados referentes a las hipótesis relacionadas con los determinantes propuestos de la intensidad de incentivos	246
4.2. Resumen de los resultados referentes a las hipótesis relacionadas con el impacto del grado de ajuste de la intensidad de incentivos al modelo formado por las prescripciones teóricas sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas	256
4.3. Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con el impacto del grado de ajuste de la intensidad de incentivos al modelo probado empíricamente, sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas.....	259

FIGURAS

1.1. Relación entre la estrategia retributiva y los resultados de la empresa desde una perspectiva contingente.....	25
1.2. Determinantes de la efectividad de la organización de ventas	47
1.3. Modelo de los determinantes del rendimiento de la fuerza de ventas	50
1.4. Contexto de la retribución de la fuerza de ventas.....	55
1.5. Modelo teórico de la Teoría de los Costes de Transacción	92

INTRODUCCIÓN

PROBLEMA A INVESTIGAR Y OBJETIVOS PERSEGUIDOS

La cuestión a la que pretende dar respuesta la presente investigación se encuadra dentro del campo de estudio que analiza el diseño de sistemas retributivos y hace referencia a la identificación de factores y variables que son tomados en cuenta a la hora de decidir el porcentaje de incentivos que se le ofrece a un grupo de empleados clave para cualquier empresa, como son los vendedores. La relevancia del papel de la fuerza de ventas queda patente por la responsabilidad que asumen para conseguir los recursos necesarios para la supervivencia y crecimiento de la organización. Por tanto, es fundamental que las personas que desempeñan estas tareas tengan unos niveles de motivación y control suficientes para que cumplan con los objetivos de la empresa.

Diversos estudios han comprobado la importancia que los vendedores atribuyen a la retribución, tanto en su faceta cuantitativa como en la cualitativa, es decir, el cómo se paga (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:

OBJETIVO 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.

OBJETIVO 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, expresándolo de la siguiente forma:

OBJETIVO 3: 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.

IMPORTANCIA DE LA TESIS

El presente trabajo de investigación resulta importante tanto por aspectos relacionados con su desarrollo teórico como por aquellos referentes al estudio empírico.

En primer lugar, y en referencia al desarrollo teórico, como ya se ha indicado, el campo de la retribución del personal de ventas ha sido objeto, en los últimos años, de múltiples aportaciones llegadas desde diversos puntos de vista, como son la gestión de recursos humanos, la teoría económica, el marketing, la gestión financiera y la psicología industrial. Dichas aportaciones, al margen de su variada calidad, se han realizado de una forma no

demasiado estructurada. A pesar de la reclamación que hacen algunos autores como Eisenhardt (1988, 1989), en el sentido de que hay que integrar diferentes aportaciones teóricas para explicar mejor la forma y las referencias que toman los profesionales para diseñar los sistemas de incentivos de ventas, la mayoría de los trabajos se centran en una sola perspectiva.

Por otra parte, muchos de los trabajos analizados utilizan un número limitado del total de variables que pueden condicionar la forma de la retribución de ventas. Además, operativizan de distinta forma los constructos, obteniendo resultados dispares. El enfoque integrador que pretende tener esta tesis doctoral introduce tanto a nivel teórico como empírico, el conjunto de variables observadas en la revisión de la literatura consultada.

Este trabajo introduce un aspecto apenas tratado en la literatura de retribución como es la relación entre la forma de la retribución y la efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas. Si bien es cierto que la literatura sobre control de personal de ventas hace referencias a la importancia de la retribución como herramienta de control de las actividades de los vendedores, ningún estudio de los revisados se centra en dicho aspecto. Sólo nos encontramos aportaciones parciales en Krafft (1999) y Cravens *et al.* (1993), ambos pertenecientes al campo más general de control de personal de ventas. Por su parte, los estudios específicos sobre el diseño de sistemas retributivos de ventas, tanto teóricos como empíricos, sobre todo los relacionados con la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción, presentan y tratan de probar una serie de elementos determinantes para el diseño. Aunque suponen que si se cumplen se conseguirá maximizar el beneficio de la organización a través de elevar el rendimiento de los vendedores, esto no se prueba directamente, salvo a efectos puramente analíticos (Basu *et al.*, 1985).

Por último, este trabajo pretende responder a una pregunta que algunos investigadores han formulado y ninguno, por lo menos en cuanto a los sabemos, ha respondido, y es en qué medida las empresas que orientan la forma de su sistema retributivo de ventas según los postulados de los diversos modelos teóricos, obtienen mejores resultados que las empresas que no los siguen.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de alcanzar los objetivos formulados en la presente investigación, estructuraremos el trabajo realizado en tres capítulos a los que precede esta sección introductoria en la que hemos planteado el problema de la investigación al que pretendemos dar respuesta, los objetivos del trabajo y su importancia.

En el primer capítulo –**Diseño de sistemas de incentivos para la fuerza de ventas**–, pretendemos poner de manifiesto la importancia que la retribución del personal de ventas tiene para las empresas que conviven en el entorno competitivo actual. Comenzaremos realizando una revisión de la literatura de Dirección de Recursos Humanos y de los distintos enfoques de la investigación en este campo. Seguidamente, nos centraremos en las distintas perspectivas desde las que se ha analizado la relación entre la retribución y los resultados de la empresa. En los siguientes apartados se enumerarán los principales elementos del paquete retributivo de una fuerza de ventas, para a continuación, pasar a detallar las principales características de los sistemas retributivos más habituales. El papel de la retribución como elemento de control será abordado seguidamente, para incorporar un importante cuerpo de la investigación que ha relacionado aspectos retributivos y sus consecuencias para los comportamientos y resultados de la fuerza de ventas. Posteriormente, presentaremos y ampliaremos los conceptos de rendimiento y efectividad de una fuerza de ventas y su relación con la retribución. Por último, se culminará el capítulo con la revisión de las principales teorías que estudian el campo de la retribución del personal de ventas, con el fin de proponer un modelo teórico que agrupe a los determinantes del diseño de la forma retributiva de ventas, en concreto, de la intensidad de incentivos

En el segundo capítulo –**Objetivos y metodología de investigación**–, se plantearán los objetivos e hipótesis de investigación. Seguidamente, una vez descrita la población, la unidad de análisis y el tamaño y composición de la muestra elegida, procederemos a detallar el proceso de recogida de información y las fuentes utilizadas para ello. Asimismo, especificaremos cómo se llevó a cabo el trabajo de campo, así como las técnicas que serán utilizadas para analizar los datos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

En el tercer capítulo –**Resultados de la investigación**– se presentarán los análisis estadísticos realizados, así como los resultados obtenidos de los mismos. Dichos resultados nos

permitirán, en primer lugar, obtener una descripción de las principales características de las empresas analizadas y de las personas que respondieron al cuestionario, así como del sistema retributivo utilizado; y, en segundo lugar, se dará respuesta a los objetivos empíricos de la investigación. Con respecto a lo segundo, el trabajo se dividirá en las siguientes partes: (1) estudio de la fiabilidad y la validez de las escalas de medida utilizadas; (2) análisis de la influencia que los distintos determinantes tienen sobre la intensidad de incentivos de los sistemas retributivos de la fuerza de ventas; y (3) análisis de la influencia que la adecuación o ajuste, tanto a las propuestas teóricas como a los resultados empíricos, tiene sobre la efectividad de la empresa como sobre la efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas.

Finalmente, en el cuarto capítulo **–Resumen, conclusiones y recomendaciones–** presentaremos las conclusiones más relevantes de nuestra investigación, así como las implicaciones –prácticas y académicas– de la misma. Las conclusiones extraídas del estudio se referirán tanto a la revisión teórica efectuada como al consiguiente planteamiento de objetivos e hipótesis y a los resultados del trabajo de campo llevado a cabo para contrastar la validez de las mismas. Por otra parte, haremos referencia a las principales limitaciones que presenta nuestro trabajo, proponiendo, finalmente, algunas recomendaciones para futuros trabajos de investigación que se realicen en este campo.

1

DISEÑO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS

1.1. 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 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).

1.2. LA INVESTIGACIÓN EN DRRHH

Hasta fechas relativamente recientes, la dirección de recursos humanos (DRRHH) ha sido una disciplina fundamentalmente práctica o aplicada. En este sentido, el campo de la DRRHH ha experimentado un crecimiento sin precedentes en las dos décadas pasadas, debido principalmente a los desafíos a los que han tenido que enfrentarse las empresas: globalización de los mercados, entornos cambiantes, reestructuración de sectores industriales, competencia internacional, incremento de la desregulación, nuevos estándares de responsabilidad social y cambios en la oferta de mano de obra. Estos desafíos han ofrecido la oportunidad a la DRRHH de contribuir al crecimiento y supervivencia a largo plazo de la organización (Butler *et al.*, 1988). Además, han afectado al desarrollo de la investigación en DRRHH, en la medida en que, a partir de los años 80, se produjo una diferenciación en dos sub-campos de investigación: el estratégico o macro, y el funcional o micro (Wright y Boswell, 2002). Para estos autores, la DRRHH de nivel micro ha analizado la influencia de las prácticas de RRHH en los individuos. Por otra parte, la DRRHH a nivel macro, analiza la influencia de las prácticas de recursos humanos en la organización.

La revisión teórica de Mahoney y Deckop (1986) comenzó esta dicotomía, al identificar un conjunto de tendencias dentro del campo de estudio, como el movimiento de la administración de personal a la dirección de recursos humanos, y la evolución de la planificación de recursos humanos a la estrategia. Tres años más tarde, Fisher (1989) distinguió entre las perspectivas “macro” y “micro” de la dirección de recursos humanos. Posteriormente, otras revisiones como la de Ferris *et al.* (1999) exploraron las perspectivas internacionales, estratégicas y políticas de la dirección de recursos humanos. Sin embargo, Wright y MacMahan (1992) se apartaron de esta

perspectiva y se concentraron exclusivamente en la investigación sobre la dirección estratégica de recursos humanos.

El término dirección “estratégica” de recursos humanos ha ido aumentando en uso e interés, si bien hay un bajo nivel de acuerdo sobre lo que quiere decir específicamente (Ferris *et al.*, 1999). Chadwick y Cappelli (1999) afirman que la literatura ha utilizado el término “estratégico” para referirse a la investigación que trata de demostrar (a) el impacto de la dirección de recursos humanos en metas estratégicas como la rentabilidad; (b) la influencia de las decisiones estratégicas sobre los sistemas de dirección de recursos humanos; o (c) la “congruencia” entre las estrategias y los sistemas de dirección de recursos humanos. Así, varios autores han propuesto modelos que tratan la DRRHH desde una perspectiva mucho más amplia debido a la aparición e influencia de los modelos de dirección estratégica (Hofer y Schendel, 1978; Miles y Snow, 1984; Porter, 1980a).

Los nuevos desafíos que han de afrontar las organizaciones requieren que la DRRHH adopte una perspectiva macro o estratégica, que considere las diferentes funciones del área de personal de una forma relacionada e interactiva, no sólo entre sí, sino considerando la estrategia directiva y el entorno en el que se desenvuelve. De hecho, éste es otro de los motivos para que la DRRHH adopte un enfoque más globalizador, ya que las empresas han comenzado a incluir esta disciplina en el proceso de planificación estratégica, debido a que los costes de personal son uno de los factores críticos cuando se analizan varias estrategias alternativas (Mahoney y Deckop, 1986) y la DRRHH es uno de los proveedores clave de recursos y capacidades de la organización. Por último, otra razón por la que la DRRHH debe ser abordada desde una perspectiva estratégica es la necesidad de avanzar en su fundamentación teórica, de manera que, insistiendo a los investigadores para que examinen todos los modelos parciales de DRRHH de una forma conjunta, sea posible encontrar un marco teórico común (Dyer, 1984). Así, la principal vía para intentar conseguir modelos teóricos integradores ha sido la integración de la DRRHH en la estrategia corporativa.

La DRRHH, al igual que otras funciones directivas, ha buscado su integración en el proceso estratégico, hecho que algunos autores han denominado *dirección estratégica de recursos humanos* (Wright, McMahan y McWilliams, 1992), dando lugar a numerosos artículos que

proponen que las prácticas propias de la DRRHH deberían estar asociadas a las diferentes estrategias empresariales. A modo de ejemplo, Schuler y Walker (1990:9) exponen que la estrategia de recursos humanos de corto alcance se centra en las necesidades de la empresa y la definen como “un conjunto de procesos y actividades compartidas conjuntamente por los directivos de RRHH y los directivos de línea para solucionar los problemas empresariales relacionados con las personas”. Guest (1987:50) sugirió que la dirección estratégica de recursos humanos consiste en asegurar “que la DRRHH esté plenamente integrada en la planificación estratégica; que las políticas de RRHH sean coherentes a través de las distintas áreas y jerarquías, y que las prácticas de la dirección de RRHH sean aceptadas y usadas por los directivos de línea como parte de su trabajo diario”.

Lo que se trata de resaltar con estas definiciones, como exponen Wright y McMahan (1992), son dos dimensiones importantes en la DRRHH. Primero, a nivel vertical, se enlaza la DRRHH con el proceso de dirección estratégica de la organización. Segundo, horizontalmente, se resalta la coordinación o congruencia entre las distintas áreas de DRHH a través de un modelo de acción planificado. Los mismos autores apuntan que la teoría sobre la DRRHH debería centrarse en: (a) los determinantes de las decisiones sobre las prácticas de RRHH, (b) la composición del capital humano (*i.e.*, aptitudes y habilidades), (c) la especificación de las conductas requeridas de los recursos humanos, y (d) la eficacia de estas decisiones en una variedad de situaciones competitivas y/o estratégicas.

Sin embargo, surgen muchas preguntas al mismo tiempo, por ejemplo: ¿cuáles son las características que distinguen a la dirección estratégica de RRHH de la DRRHH? ¿Cómo se relaciona la dirección estratégica de RRHH con la estrategia global de la organización?, y ¿cómo se conceptualizaría esta relación? (Truss *et al.*, 1997). De hecho, Wright y McMahan (1992), con el fin de distinguir la DRRHH de la dirección estratégica de RRHH, definen a la primera como la suma de conocimiento técnico dentro de cada uno de los tópicos de RRHH, dejando para la segunda la alineación con la estrategia empresarial.

De acuerdo con Wright y McMahan (1992), y debido a la naturaleza aplicada de la DRRHH, es sumamente importante que esta disciplina desarrolle o utilice modelos teóricos que permitan,

tanto a los académicos como a los profesionales, predecir y comprender los efectos que tienen las prácticas de recursos humanos en el funcionamiento organizativo. No obstante, hasta muy recientemente, una de las más grandes limitaciones de la dirección de recursos humanos ha sido la carencia de una base teórica sólida que permita englobar la función de recursos humanos en un contexto organizativo más amplio. La inexistencia de modelos teóricos globalizadores que guíen y unifiquen la investigación no es exclusivamente propia de la dirección de recursos humanos, sino que caracteriza el estado actual de la investigación en el terreno de la dirección y organización de empresas. Así, Gutiérrez (1995) y Gómez-Mejía y Gutiérrez (1996) afirman que, en el campo de la organización de empresas, no existen uno o varios paradigmas lo suficientemente potentes para aglutinar las investigaciones que se llevan a cabo en esta área de conocimiento, y es que, a su vez, ésta se encuentra influida por al menos tres disciplinas: sociología, psicología y economía. De esta manera, dada la correspondencia en las fuentes de conocimiento entre la organización de empresas, a nivel global, y la dirección de recursos humanos, en particular, parece lógico que ambas compartan las mismas dificultades teóricas y metodológicas.

En lo referente a los temas de investigación en recursos humanos, es difícil establecer límites claros respecto a otras áreas de trabajo en la dirección de empresas. Así, Gómez-Mejía y Gutiérrez (1996) concluyen, tras una revisión de los artículos aparecidos en los últimos años en la revista *Academy of Management*, y de las ponencias presentadas en los congresos anuales, un conjunto de doce temas de actualidad en la investigación en dirección y organización de empresas, entre los que se encuentra, en tercer lugar, el efecto de los sistemas y prácticas individuales de recursos humanos sobre el rendimiento de la empresa. El estudio de dicho efecto comprende dos aspectos: (a) cómo los procesos a nivel “micro” interactúan con los procesos a nivel “macro” y el impacto combinado sobre el rendimiento de la empresa (*e.g.*, Schuler y MacMillan, 1988; Gómez-Mejía, 1992; Snow y Snell, 1993; Snell y Youndt, 1995; Arthur, 1994); y (b) el impacto de los procesos de selección, evaluación, retribución, desarrollo de carreras, tanto por sí mismos como en conjunto y relacionados, en el rendimiento empresarial (*e.g.*, Tziner *et al.*, 1993; Russell, 1990; Zajack, 1990; Russell *et al.*, 1993; Gómez-Mejía y Saura, 1996). Esta última línea ha generado un gran volumen de trabajos a partir de 1990, ya que los investigadores han intentado demostrar que la DRRHH puede contribuir a que las organizaciones consigan ventajas competitivas y alcancen sus objetivos de negocio.

Para terminar este apartado expondremos la última revisión que conocemos sobre la investigación en el campo de la DRRHH, llevada a cabo por Wright y Boswell (2002).

Wright y Boswell (2002), en su revisión sobre el estado de la investigación en DRRHH, hacen referencia al término dirección “macro” de recursos humanos en lugar de dirección “estratégica” de recursos humanos, afirmando que dicho término “macro” es más amplio y refleja un análisis más centrado en la organización de la dirección de recursos humanos. Por otra parte, los mismos autores utilizan el término dirección “micro” de recursos humanos para referirse a una visión más “funcional” de la dirección de recursos humanos. Además del nivel de análisis, propusieron una segunda dimensión para clasificar la investigación sobre dirección de recursos humanos: el número de prácticas de recursos humanos abordadas.

La primera dimensión y más obvia es el nivel de análisis, que consiste fundamentalmente en la distinción entre el nivel macro o micro. Tradicionalmente, la investigación en la dirección de recursos humanos a nivel “micro” ha analizado la influencia de las prácticas de recursos humanos en los individuos. Esta rama explora la forma en la que la dirección de recursos humanos puede aumentar la productividad, calidad o satisfacción de los individuos. La investigación realizada, en muchos casos bajo el formato experimental, trata de identificar las diferencias entre los individuos.

Por otra parte, el nivel “macro” de la DRRHH analiza la influencia de las prácticas de RRHH utilizadas por la organización, tanto a nivel de empresa como de unidad de negocios, como objeto de análisis. A menudo, esta investigación mide las variables a través de cuestionarios mediante los cuales los encuestados ofrecen información de su organización a nivel global. Esta rama de investigación tiende a concentrarse en la varianza en las variables relevantes entre organizaciones, asumiendo una relativa uniformidad de la variable dentro de la organización. En muchos casos se ignora la varianza entre individuos, grupos o a veces entre puestos de trabajo, para así asumir la uniformidad.

Una segunda dimensión dentro de la literatura de dirección de recursos humanos se preocupa por el número de prácticas examinadas. Un gran número de estudios han examinado una sola práctica

(*e.g.*, una sola técnica de selección o un formato de evaluación del rendimiento) de forma independiente a otras prácticas de recursos humanos que podrían existir. Dentro de la literatura “macro” este tipo de investigación intentaría demostrar el impacto que a nivel organizativo tiene una práctica en particular (*e.g.*, cómo se correlaciona la utilización de participación en los beneficios de la empresa con la rentabilidad de la misma). Por otro lado, a nivel “micro” se estudiaría la eficacia de una práctica de recursos humanos aislada sobre el rendimiento de un individuo.

Por otra parte, varios estudios recientes se han centrado en conjuntos de prácticas de recursos humanos. Estos estudios tratan a las prácticas de recursos humanos como un sistema, ya sea referido como un sistema de trabajo de alto rendimiento (Huselid, 1995) o como una configuración de prácticas de recursos humanos (Delery y Doty, 1996; Lepak y Snell, 1999). Este enfoque tiende a asumir que las prácticas individuales pueden complementar, sustituir o incluso entrar en conflicto con otras prácticas y, por tanto, para examinar realmente el impacto de las prácticas de recursos humanos en cualquier variable de interés, se debería examinar todo el sistema de prácticas de recursos humanos (Delery, 1998). Combinando las dos dimensiones de Wright y Boswell (2002) se obtiene una tipología que se muestra en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Tipología de investigación de DRRHH
Fuente: Wright y Boswell (2002: 250)

		Número de prácticas de DRRHH	
		Varias	Sólo una
Nivel de análisis	Organización	DRRHH Estratégica Relaciones industriales Sistemas de trabajo de alto rendimiento	Funciones aisladas (<i>i.e.</i> , investigación orientada a probar una relación entre un área funcional y el rendimiento de la empresa)
	Individual	Contrato psicológico Relación de empleo	DRRHH tradicional o funcional Psicología industrial u organizativa

En el cuadrante superior izquierdo, se encuentran los trabajos que examinan los sistemas de prácticas de RRHH a nivel de la organización, como los de Delery y Doty (1996), Huselid (1995) y MacDuffie (1995). Esta parece ser, según Wright y Boswell (2002), el área con mayor potencial de futuro.

En la esquina inferior derecha están los trabajos que se centran en prácticas individuales de RRHH y su influencia en los individuos, lo cual ha sido un dominio tradicional de la psicología

industrial y organizativa, por lo que se ha acumulado una importante cantidad de trabajos, aludiendo al impacto del reclutamiento (*e.g.*, Phillips, 1998), la selección (Boudreau *et al.*, 2001), la formación (*e.g.*, McManus y Russell, 1997), la evaluación del rendimiento (Welbourne *et al.*, 1998) y la retribución (*e.g.*, Jenkins *et al.*, 1998; Joseph y Kalwani, 1998; Deckop *et al.*, 1999), en el rendimiento a nivel individual y en variables como la satisfacción, la rotación y/o el absentismo.

En la esquina superior derecha se encuadran los trabajos que estudian prácticas aisladas a nivel de la organización, como son los casos del estudio de las prácticas de reclutamiento y selección realizado por Terpstra y Rozelle (1993), o de Gerhart y Milkovich (1990) y su análisis de la relación entre las prácticas retributivas y la efectividad de la empresa. También se puede encuadrar aquí el trabajo de Banker *et al.* (1996) sobre la influencia de los sistemas de incentivos en la marcha de la empresa.

Por último, en la esquina inferior izquierda se encuadran los trabajos que se centran en explorar la utilización de múltiples prácticas a nivel individual. La investigación que podríamos incluir aquí aborda la forma en que los sistemas de prácticas de RRHH influyen en las percepciones individuales sobre el contrato psicológico (*e.g.*, Rousseau y Greller, 1994). Guest (1998), desde una perspectiva similar, propuso que la cultura organizativa y las prácticas y políticas de RRHH configuran los contratos psicológicos.

1.3. LOS TRABAJOS EMPÍRICOS DE DRRHH Y RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Los trabajos que tratan de probar una relación entre la DRRHH y el rendimiento son muy variados, tanto por su sofisticación metodológica y por las medidas de las políticas y prácticas de DRRHH, como por los distintos sectores en que se aplican. A continuación, y centrándonos en los tres enfoques principales propuestos por Delery y Doty (1996), citaremos algunos de los trabajos empíricos más importantes.

Enfoque contingente o ajuste externo: DRRHH como ajuste estratégico

La literatura consultada parece arrojar un apoyo significativo para este enfoque. Huselid (1995) encontró que aquellas organizaciones que vinculaban las prácticas de RRHH con la estrategia alcanzaban mayores resultados financieros. Delery y Doty (1996), apoyándose en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1984), encontraron un ajuste modesto entre estrategia y DRRHH. Youndt *et al.* (1996) encontraron también un apoyo sólido para este tipo de ajuste, sobre todo para lo referente a la relación entre prácticas de DRRHH de alto rendimiento y una estrategia de calidad. Sin embargo, MacDuffie (1995) rechazó claramente esta hipótesis en un estudio internacional centrado en fábricas de automóviles, en el que no pudo probar que un ajuste entre prácticas de RRHH y la producción en masa podía competir con la producción flexible.

Enfoque de las mejores prácticas o ajuste interno: la DRRHH como un conjunto ideal de prácticas

Este es el tipo de ajuste más analizado y el que cuenta con más apoyos (*e.g.*, Huselid, 1995; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Delaney y Huselid, 1996; Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1994; y MacDuffie, 1995). Como todos esos trabajos muestran, ya sea comparando varios sectores o dentro de un sector específico, cuantas más prácticas de RRHH de alto rendimiento se utilizan, mejor es el rendimiento medido por la productividad, la rotación de personal o algunos indicadores financieros. Cuando se comparaban distintos tipos de ajuste, el que invariablemente recibía el mayor apoyo era éste.

Enfoque configuracional: la DRRHH como configuraciones

Huselid y Becker (1995) analizaron de forma parcial este enfoque, ya que examinaron el impacto de tres factores distintos, extraídos a través de un análisis factorial aplicado a un conjunto de prácticas de RRHH. Aunque encontraron un apoyo fuerte para la medida acumulada, que representaba la perspectiva del ajuste interno o ajuste como tipo ideal de prácticas, cada uno de

los factores recibió independientemente un alto nivel de apoyo. Delaney y Huselid (1996) no consiguieron establecer una relación positiva para combinaciones específicas de prácticas, opuestas al número total de prácticas de RRHH, si bien utilizaron medidas subjetivas de rendimiento organizativo. Sin embargo, Delery y Doty (1996) sí que encontraron apoyo para el enfoque configuracional en su estudio del sector bancario.

La conclusión es que, integrando los resultados de estos estudios, hay un apoyo empírico para cada uno de los tres principales enfoques referentes a la relación entre DRRHH y el rendimiento, aunque es muy superior para el modelo del ajuste interno, que defiende que cuantas más prácticas de DRRHH de alto rendimiento utilice una organización, mayor rendimiento conseguirá.

Así, el enfoque universalista considera una relación directa entre las prácticas de RRHH y los resultados organizativos. Los estudios incluidos en esta categoría analizan el efecto de prácticas como la selección, la formación o la retribución en distintas variables de resultados empresariales, como la rotación, la productividad o los resultados financieros.

Por su parte, el enfoque contingente considera que la estrategia influye como variable moderadora en la relación entre la estrategia de RRHH y los resultados de la organización. Por ello, bajo este enfoque es posible que distintas prácticas produzcan los mismos resultados, según la estrategia que utilice la organización. De esta forma, se analiza el “ajuste”, “adecuación” o “alineamiento” entre la estrategia organizativa y la de recursos humanos, suponiendo que a mayor nivel de ajuste entre ambas, mejores serán los resultados organizativos (Guest, 1997). No obstante, estos estudios se han centrado generalmente en prácticas individuales de RRHH, lo que, según Huselid (1995) puede haber llevado a sobrevalorar su influencia sobre los resultados organizativos.

Por último, el enfoque configuracional defiende que ciertas variables organizativas, entre las que se encuentran las prácticas de RRHH, se suelen aplicar de manera conjunta, dando lugar a modelos o configuraciones coherentes. Este enfoque es consistente con los conceptos de ajuste “horizontal” y “vertical”, anteriormente expuestos (Wright y McMahan, 1992). Desde esta

perspectiva, se afirma que si cada estrategia requiere comportamientos distintos de los empleados, entonces las prácticas de RRHH deben estimular e incentivar los comportamientos apropiados para cada estrategia en particular (Arthur, 1992; Youndt *et al.*, 1996).

Esta clasificación parece acertada, en la medida en que hay una falta de estudios basados en el enfoque contingente puro reflejado (Guest, 1997). Otros autores, como Bonache (2002), simplifican aún más esta clasificación y llegan a la conclusión de que la literatura se divide en dos perspectivas, en principio contrapuestas, como son el enfoque universalista o de las mejores prácticas y el enfoque contingente. Estas dos perspectivas se diferencian en que, mientras que el enfoque de las mejores prácticas defiende que hay un conjunto de prácticas que en todas las condiciones producen buenos resultados organizativos, el enfoque contingente mantiene que las prácticas a utilizar dependen del ajuste tanto al entorno externo como al interno. A continuación expondremos estas dos perspectivas.

1.3.1. EL ENFOQUE UNIVERSALISTA O DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Esta perspectiva defiende la existencia de prácticas de RRHH con validez universal, es decir, aquellas prácticas que al ser implementadas por cualquier organización, independientemente de sus circunstancias internas o externas, influyen siempre de forma positiva en los resultados empresariales. A estas prácticas se las suele denominar “mejores prácticas” o “prácticas laborales de alto rendimiento” (Huselid, 1995), “prácticas progresistas de RRHH” (Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1994), “prácticas innovadoras de RRHH” (Ichniowski *et al.*, 1997) o “sistemas de compromiso” (Walton, 1985; Arthur, 1994).

Como afirma Bonache (2002:29) “decir que hay un conjunto de mejores prácticas para dirigir a los empleados, que es la afirmación esencial del enfoque universalista, tiene un indudable interés, pues proporciona una especie de receta a quienes asumen alguna responsabilidad en la gestión de personas”. Por tanto, de la adecuada implantación de estas prácticas en la organización dependerá la mejora en el rendimiento.

La investigación dentro de este ámbito se divide, como vimos según la clasificación de Wright y

Boswell (2002), en prácticas aisladas y sistemas de prácticas, si bien el estudio de la relación entre prácticas aisladas y el resultado de la empresa es más intenso. Existen varios motivos que explican este hecho (Sanz y Sabater, 2002): (a) es más difícil encontrar empresas que adopten sistemas de prácticas de RRHH y, por tanto, analizar el efecto que tienen sobre sus resultados; (b) en el ámbito empírico influye también la dificultad para medir los efectos conjuntos de las actividades de personal; y (c) no existe una medida de sistema de prácticas de DRRHH generalmente aceptada.

La contribución principal de estos estudios, con fuerte apoyo estadístico, a la literatura en dirección de empresas, es que la función de recursos humanos aporta valor a la empresa. Sin embargo, el enfoque universalista ha sido objeto de muchas críticas, referidas tanto a su base teórica, como a la fiabilidad y validez de sus aplicaciones empíricas, que se pueden resumir en tres (Becker y Gerhart, 1996; Bonache, 2002): (a) no existe un acuerdo total sobre cuáles son las mejores prácticas; (b) puede existir un problema de causalidad inversa, ya que se asume que las mejores prácticas generan buenos resultados organizativos, pero no se contempla la posibilidad de que sean esos buenos resultados organizativos los que posibilitan la introducción de mejores prácticas en la empresa; y (c) las recomendaciones que se hacen son demasiado genéricas, ya que dicen qué se debe hacer (*e.g.*, retribuir según el rendimiento), pero no dicen cómo (*e.g.*, pagando comisiones, primas, *stock options* o similares). Si bien a nivel general, la recomendación puede funcionar en cualquier situación, a nivel particular puede que ya no genere tan buen resultado. Esto parece reflejar la evolución experimentada en las aportaciones de Pfeffer (1994). Este autor afirma que se pueden distinguir una serie de prácticas interrelacionadas que caracterizan a las empresas que logran una ventaja competitiva a través de la gestión de los RRHH. Además, argumenta que dichas prácticas no son una moda pasajera, aunque su aplicación podría serlo, y que tampoco son contingentes respecto a la estrategia competitiva de la empresa. No obstante, en un artículo posterior, Pfeffer (1998) reduce esas prácticas a siete, algunas de las cuales incluyen varias que antes trataba de forma distinta.

La investigación ha conseguido reunir un elevado nivel de evidencia empírica que demuestra la relación positiva entre la introducción de determinadas prácticas de RRHH y los resultados empresariales (Ichniowski *et al.*, 1995 y 1997; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Delery y Doty,

1997; Welbourne y Andrews, 1996; Huselid, 1995; Terpstra y Rozell, 1993; Gerhart y Milkovich, 1990). Entre estas prácticas suelen aparecer la participación de los empleados en la toma de decisiones, la utilización de retribución variable, la selección rigurosa, el nivel retributivo por encima del salario de mercado, el trabajo en equipo y la formación intensa. Gran parte de las investigaciones citadas se han basado en el estudio de la influencia de prácticas aisladas de RRHH en los resultados de la empresa. Así, por ejemplo, Terpstra y Rozell (1993) encontraron una relación positiva entre los resultados organizativos y la utilización de cinco prácticas de contratación de personal. Abowd (1990) corroboró la existencia de una relación significativa entre los resultados financieros de las empresa y el grado en que la retribución de los directivos estaba vinculada a los mismos. Leonard (1990), y también tomando como unidad de análisis a los directivos, observó que las organizaciones que adoptaban planes de incentivos a largo plazo experimentaban un crecimiento relativo de su rentabilidad superior al de otras organizaciones. Gerhart y Milkovich (1990) encontraron que las organizaciones que pagaban un mayor porcentaje de retribución variable conseguían mejores resultados financieros.

A pesar de que autores como Delery y Doty (1996) afirman que se está avanzando hacia el consenso sobre qué prácticas de RRHH son “mejores prácticas”, otros como Becker y Gerhart, (1996) defienden que, incluso dentro de este enfoque, no hay un acuerdo acerca de qué prácticas se han de considerar, e incluso si una práctica concreta está relacionada positiva o negativamente con los resultados organizativos. Así, mientras que Arthur (1994), Ichniowski *et al.* (1994) y Huselid y Becker (1995) han incluido prácticas como la promoción interna y el acceso a procedimientos de quejas como prácticas burocráticas, propias de sistemas rígidos y asociadas a organizaciones con un alto nivel de sindicación, y con una relación negativa y significativa estadísticamente con la rentabilidad de la empresa (Huselid y Becker, 1995), otros autores como Huselid (1995) y Pfeffer (1994) las han considerado como prácticas de alto rendimiento. Otro ejemplo lo encontramos en el sistema de alto rendimiento de Arthur (1994), que especifica un bajo nivel de incentivos, mientras que los sistemas de alto rendimiento definidos por Huselid (1995) y MacDuffie (1995) resaltan la importancia de la retribución variable.

Por otra parte, como vimos en el enfoque configuracional, más recientemente se ha descubierto que el efecto conjunto de las prácticas es más potente que el impacto individual, y que la implantación por separado de algunas de esas prácticas, sin buscar la coherencia con las demás, o

ajuste interno, puede ser incluso contraproducente (Pfeffer, 1998; Becker y Gerhart, 1996). Esta idea de que los efectos de las distintas políticas y prácticas de RRHH pueden ser más que aditivos, es decir, que el efecto total puede ser mayor que la suma de las partes, es común en los estudios sobre sinergias, ajuste externo e interno y factores situacionales (*e.g.*, Legnick-Hall y Legnick-Hall, 1988; Amit y Shoemaker, 1993; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995).

El concepto de mejores prácticas requiere, probablemente, alguna aclaración. Como indican Becker y Gerhart (1996: 784) “el concepto es utilizado de tal forma que se refiere tanto al nivel de política como al alcance del efecto. A nivel de política, las mejores prácticas evocan formas muy específicas de evaluación del rendimiento o de sistemas colectivos de incentivos que podrían ser evaluados en comparación con otras empresas. La suposición implícita de esta comparación es que los efectos de las mejores prácticas son generalizables, y no específicos de una empresa”. Quizás a nivel de arquitectura del sistema nos podríamos encontrar este efecto generalizable de las mejores prácticas. Por ejemplo, evaluar el rendimiento, y recompensar al empleado a partir de esa evaluación, puede formar parte de la arquitectura de un sistema de DRRHH de alto rendimiento. Esta característica de la arquitectura es, como defienden Becker y Gerhart (1996), la que tendría un efecto generalizable en el rendimiento de la empresa. Podría haber una mejor arquitectura de RRHH, pero las prácticas individuales deberían estar alineadas unas con las otras para que se produjera un efecto sobre el rendimiento de la empresa. Visto de esta forma, los enfoques de las mejores prácticas y el contingente no tendrían que estar en conflicto, ya que operarían a distintos niveles de un sistema de DRRHH. Como afirma Bonache (2002): “el primer enfoque establece la filosofía general en la gestión de personas, mientras que el segundo, aunque también analiza “los principios”, tiende a descender más al detalle”. Así pues, las prácticas universalistas pueden ser consideradas técnicas genéricas, que, para hacerse específicas, han de alinearse con la estrategia y otros factores del contexto de la organización.

1.3.2. ENFOQUE CONTINGENTE

El origen conceptual de la teoría de la contingencia es que la efectividad de la empresa depende significativamente del ajuste entre la estrategia, la organización y el entorno (Anderson y

Zeithaml, 1984) y que, por tanto, no hay una única manera óptima de organizar, sino múltiples formas, según el contexto de la organización. Por tanto, cualquiera de las formas de aplicar una práctica o conjunto de prácticas de DRRHH es superior a las alternativas, ya que cualquiera de ellas puede ser eficiente en la medida en que se ajuste a los factores críticos de contingencia, ajuste externo o vertical, y se complemente con las otras prácticas de DRRHH, ajuste interno u horizontal. En este sentido es más complejo que el universalista, ya que implica la existencia de interacciones, en lugar de las simples relaciones lineales incorporadas en los modelos universalistas (Venkatraman, 1989).

Si bien, como indica Bonache (2002), una parte muy importante de la literatura académica que existe sobre esta área ha enfatizado la estrategia como elemento esencial del contexto organizativo, otros autores como Baron y Kreps (1999) han señalado que la estrategia no es sino un elemento más de dicho contexto. Junto a ella existirían otros cuatro factores críticos de contingencia, como: (a) la tecnología y la organización del trabajo; (b) el entorno social, político y económico; (c) la cultura; y (d) la demografía de la fuerza de trabajo (véase cuadro 1.2), a los que la empresa debe ajustarse desde la perspectiva externa.

Cuadro 1.2. Factores de ajuste entre las prácticas de recursos humanos y el contexto organizativo
Fuente: Bonache (2002) y Baron y Kreps (1999)

FACTOR	CONSIDERACIONES BÁSICAS
Tecnología y organización del trabajo	Ambigüedad de las tareas y creatividad Interdependencia de tareas Ámbito de desarrollo de las habilidades requeridas Control del resultado Tipo de puesto
La estrategia	Competencias distintivas de la organización Forma de conseguir la ventaja competitiva (e.g., innovación, mejor servicio, menores costes) Forma de mantener la ventaja competitiva
El entorno	Social Político y legal Económico
La fuerza de trabajo	Edad Nivel de educación Homogeneidad
La cultura organizativa	Igualitaria o jerárquica Competencia o cooperación Motivación intrínseca o extrínseca Puestos o carreras profesionales Medios o fines

Si bien el alineamiento externo es necesario para que las prácticas de DRRHH produzcan buenos resultados, éstos no se conseguirán si dichas prácticas no son consistentes entre sí. La consistencia es importante por dos motivos: (1) envía un mensaje claro a los empleados sobre el comportamiento que se espera de ellos; y (2) hace que unas prácticas refuercen a las otras.

Como vimos anteriormente, existe un debate sobre la existencia de un único conjunto de prácticas consistentes internamente. Bonache (2002) afirma que no, argumentando que son las organizaciones más creativas las que, dentro de un contexto organizativo específico, diseñan prácticas complementarias y generan claras expectativas a los empleados sobre lo que se espera de ellos. Este sería el motivo por el que dar una lista cerrada de prácticas consistentes sería inútil, si bien, como también vimos anteriormente, la literatura ha procurado diversos modelos de prácticas consistentes.

1.4. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN Y RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Las prácticas retributivas difieren entre unidades de empleo (*e.g.*, organizaciones, unidades de negocios, instalaciones) según 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, lo 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, la revisión teórica y la aplicación empírica harán referencia a la composición del paquete retributivo, que es un área de gran interés para las organizaciones que introducen o quieren introducir planes retributivos basados en la retribución variable en sus diversas modalidades. Además, constituye la dimensión en la que se centra el presente trabajo de investigación.

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)

1.4.1. 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 la que no cuentan otras áreas de DRRHH.

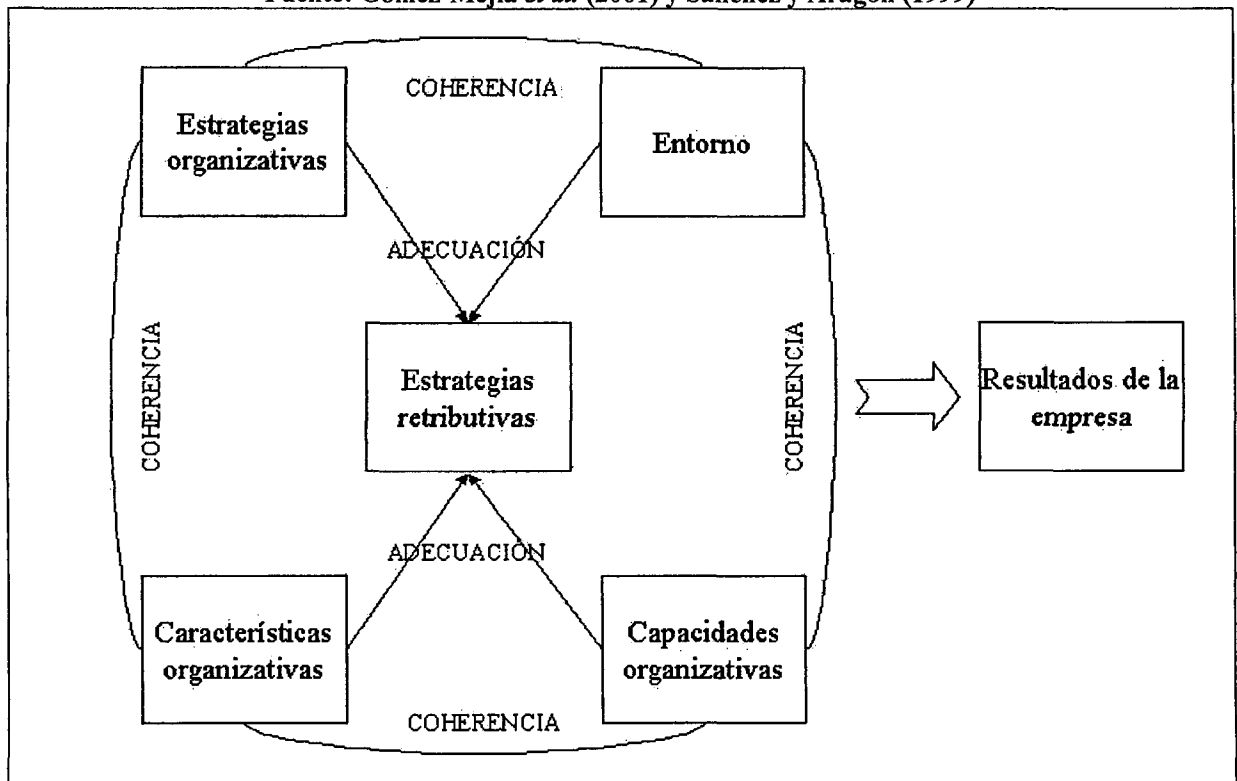
Desde comienzos de los años 80, los profesionales de la retribución comenzaron a ser conscientes de que los sistemas retributivos cuidadosamente diseñados y adaptados a las necesidades de las empresa contribuían a la ventaja competitiva de sus empresas, es decir, a la capacidad de la empresa para mantener la cuota de mercado y la rentabilidad durante un período amplio de tiempo (Schuler y MacMillan, 1984). Las prácticas retributivas, junto con el resto de prácticas de RRHH, contribuyen a la ventaja competitiva al promover empleados más productivos y altamente cualificados. Por ejemplo, la utilización de sistemas de incentivos puede ser importante a la hora de cambiar la mentalidad de la excesiva seguridad en las condiciones laborales, estimular los niveles de esfuerzo de los empleados, así como en contener los costes laborales (Martocchio, 1998).

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 1.1). 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 1.1. 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.

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:

1.4.1.1.LA RETRIBUCIÓN BAJO EN 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 volumen 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 Ehrenberg 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, absentismos, 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, y como citan Ehrenberg y Milkovich (1987), la mayor parte de los estudios se han 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.

1.4.1.2.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). Diversas investigaciones realizadas (e.g., Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997) conducen a la conclusión de que las organizaciones toman sus decisiones retributivas basándose en dos modelos principales: (1) el modelo mecanicista (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988), también llamado modelo algorítmico (Gómez-Mejía, 1992); y (b) el modelo orgánico (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988) o experiencial (Gómez-Mejía, 1992). En el cuadro 1.3. se pueden ver las principales características de estos dos modelos estratégicos de retribución.

Cuadro 1.3. Modelos estratégicos de retribución
Fuente: Sánchez y Aragón (1999: 5)¹

Decisiones retributivas básicas		Modelos estratégicos de retribución	
		Algorítmico o mecanicista	Experiencial u orgánico
Criterios básicos de retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de análisis • Criterio para aumentos retributivos • Nivel de agregación en la medición del rendimiento • Enfoque estratégico • Medidas de rendimiento • Orientación temporal • Reparto de riesgo • Criterio de equidad • Nivel retributivo • Distribución de recompensas • Peso de la retribución variable • Énfasis en recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto • Antigüedad • Individual • Corporación • Cuantitativas • Corto plazo • Bajo • Consistencia interna • Por encima del mercado • Jerárquica • Bajo • No monetarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Rendimiento • Individual y agregado • División o u. de negocio • Cualitativas • Largo plazo • Alto • Competitividad externa • Igual o menos que mdo. • Igualitaria • Alto • Monetarias
	Marco administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Comunicación • Estructura de gestión • Naturaleza de políticas retributivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Secreto • Autoritaria • Burocrática

Las organizaciones pueden, como afirma Gómez-Mejía (1992), situarse en cualquier punto de los polos que marcan los modelos algorítmico y exponencial. A modo de síntesis, podemos decir que

¹ Este autor elaboró la tabla a partir de Gómez-Mejía y Welbourne (1988:182); Gómez-Mejía (1992) y Gómez-Mejía y Balkin (1992:61)

el primero se basa en procedimiento repetitivos, estandarizados y predeterminados, mientras que el segundo se adapta a los cambios que se producen en situaciones individuales y organizativas, así como a los que se producen en el entorno.

A pesar de la utilidad de este análisis, pocos son los estudios empíricos que han examinado las implicaciones que el vínculo retribución-estrategia tiene para los resultados de la empresa (Sánchez y Aragón, 1999). A nivel corporativo, Balkin y Gómez-Mejía (1990) y Gómez-Mejía (1992), encontraron evidencias de que la efectividad del sistema retributivo variaba en función de las estrategias retributivas y las estrategias corporativas. A nivel de unidad de negocio, Balkin y Gómez-Mejía (1987) encontraron que la efectividad del sistema retributivo es contingente con la fase del ciclo de vida en la que ésta se encuentra. Así, una estrategia retributiva experiencial u orgánica, basada en incentivos, es más efectiva para las empresas en etapas de crecimiento. Posteriormente, los mismos autores (1990) hallaron una relación significativa entre las unidades de negocio que siguen una estrategia de crecimiento dinámico y la estrategia experiencial en las empresas de mayor rendimiento. En cambio, en las unidades de negocio que siguen una estrategia de mantenimiento, el sistema retributivo más efectivo era el algorítmico. Por otra parte, Gómez-Mejía (1992) afirma que las empresas con estrategia defensiva y aquéllas que se encuentran en una fase de madurez o declive en su ciclo de vida, obtendrán mayores resultados si siguen una estrategia retributiva algorítmica. Para un resumen de las principales aportaciones de estos estudios, se puede consultar el cuadro 1.4.

Cuadro 1.4. Principales resultados empíricos concernientes al grado de ajuste entre estrategias empresariales y retributivas

Fuente: Sánchez y Aragón (1999: 15)

Estrategias empresariales		Estrategias retributivas	
		Algorítmica	Experiencial
Estrategias corporativas	Producto único y productos no relacionados	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Producto dominante y productos relacionados	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Diversificación mediante creación continua	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Diversificación evolutiva	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
Estrategias de unidad de negocio	Racionalización / mantenimiento	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Crecimiento dinámico	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Fase de introducción o crecimiento	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Fase de madurez o declive	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Defensiva	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Exploradora	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados

A modo de resumen, 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.

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 han alcanzado resultados mixtos,

según el tipo de medida de rendimiento utilizado (*e.g.*, Abowd, 1990; Antle y Smith, 1986).

Por último, estarían los trabajos que examinan la relación entre la estrategia de la empresa y su estrategia retributiva, si bien no examinan los efectos en los resultados de la empresa de este ajuste (*e.g.*, Valle *et al.*, 1996; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Balkin y Gómez-Mejía, 1987 y 1990; Gómez-Mejía, 1992; Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997). La hipótesis subyacente en estos trabajos es que cuanto más se ajuste la estrategia retributiva a la estrategia general de la empresa mejores serán los resultados de la misma, aunque, repetimos, no lo analicen empíricamente.

Los patrones estratégicos de las empresas, ya sea a nivel corporativo o a nivel de unidad de negocio, tal y como han sido analizados por esta literatura, vienen definidos por el grado y proceso de diversificación (Gómez-Mejía, 1992), por el tipo de producto y la estrategia de mercado (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Valle *et al.*, 1996; Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997), y por el tipo y características del sector (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Rajagopalan y Finkelstein, 1992).

En resumen, la investigación empírica revisada sugiere que, salvo en el caso de Valle *et al.* (1996), que no pudo encontrar una relación entre la estrategia de la empresa y la estrategia retributiva, diferentes estrategias a nivel de negocio tienen una fuerte relación con la utilización de determinadas estrategias retributivas. Así, como se puede ver en el cuadro 1.5, una estrategia retributiva algorítmica se asocia con empresas defensivas que adoptan una estrategia de racionalización-mantenimiento y que tratan de obtener ventajas competitivas mediante la reducción de sus costes, así como con empresas inmersas en su etapa de madurez o declive en su ciclo de vida.

Cuadro 1.5. Resumen de los resultados de los estudios que tratan de relacionar la estrategia retributiva con las estrategias corporativas y de unidad de negocio

Fuente: Adaptada de Sánchez y Aragón (1999:11)²

Estrategia corporativa		Modelos de estrategias retributivas
Grado de diversificación	Producto único Producto dominante Productos relacionados Productos no relacionados	Experiencial Mixto Algorítmico Experiencial
Proceso de diversificación	Empresa evolutiva Empresa de creación continua	Experiencial Algorítmico
Estrategia de negocio		Modelos de estrategias retributivas
Miles y Snow (1978)	Defensiva Exploradora Analizadora	Algorítmico Experiencial Mixto
Porter (1980) o derivadas	Costes Diferenciación Innovación Calidad Enfoque	Algorítmico Experiencial Experiencial Mixto Mixto
Gerstein y Reisman (1983)	Racionalización / mantenimiento Crecimiento dinámico	Algorítmico Experiencial
Ciclo de vida	Introducción / crecimiento Madurez / declive	Experiencial Algorítmico

En los próximos epígrafes abordaremos específicamente la problemática relativa al diseño de los sistemas retributivos para la fuerza de ventas, para lo cual trataremos sus objetivos, componentes y tipos más utilizados.

1.5. PROGRAMAS DE RETRIBUCIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS

La dirección del personal de ventas es la actividad responsable de la planificación, organización, administración y control del sistema y personal de ventas de la empresa. Implica tres conjuntos de decisiones o procesos interrelacionados (Churchill *et al.*, 1997): la formulación de un plan estratégico de ventas, la puesta en práctica de dicho plan y la evaluación y control del rendimiento del personal de ventas. Dentro del proceso de implantación o puesta en práctica del plan se encuentra la función de motivación y remuneración del personal de ventas, que es una de las responsabilidades primordiales de la dirección, de forma que dediquen un mayor esfuerzo a la tarea de conseguir los objetivos de la organización (Churchill *et al.*, 1997; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Milkovich y Newman, 1996). 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.

El diseño de sistemas retributivos adecuados es una tarea difícil, por distintos factores (Podsakoff *et al.*, 1988; Lawler, 1990): (1) la gran variedad de recompensas existentes; (2) las distintas valencias de los empleados, lo que hace que unos prefieran un tipo de recompensas y otros, otro tipo distinto; (3) la dificultad de vincular adecuadamente los resultados requeridos a las recompensas más atractivas para los empleados; y (4) el cambio continuo en las necesidades empresariales y de los individuos, que obligan a ajustar permanentemente los planes de recompensas.

Sin embargo, y a pesar de la diversidad de formas de recompensar al personal, varios estudios (Churchill *et al.*, 1979; Ford *et al.*, 1985; Ingram y Bellenger, 1983; Chonko *et al.*, 1992) permiten concluir que el orden de importancia de las recompensas está muy claro para las fuerzas de ventas. La retribución ocupa consistentemente el primer lugar, por encima del reconocimiento, la seguridad en el puesto y el respeto, con lo que se demuestra su relevancia en los programas de motivación de ventas.

1.5.1. OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE RETRIBUCIÓN DE VENTAS

El diseño de un plan retributivo de ventas es una tarea importante y compleja (Smyth, 1968; John *et al.*, 1987; Coughlan y Sen, 1989). Las exigencias que se le plantean a los directivos encargados de la formulación de un plan retributivo son cada vez mayores, y han evolucionado con el paso de los años. Así, se puede decir que actualmente no basta con ofrecer unos niveles salariales que atraigan y retengan a la cantidad y calidad de vendedores que requiera la empresa. 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;

² Los autores se basaron en la clasificación de Gómez-Mejía y Balkin (1992:85).

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. Por ello, a la hora de diseñar un plan retributivo hay que tener en cuenta las circunstancias especiales de este personal (Basu *et al.*, 1985; Milkovich y Newman, 1996; Gómez-Mejía *et al.*, 2001) y las repercusiones del trabajo de los vendedores en la marcha de la empresa o unidad de ventas. Así, a la hora de diseñar un plan retributivo se tendrán que alinear las necesidades de los empleados con las de la organización.

1.5.2. COMPONENTES DEL PAQUETE RETRIBUTIVO DEL PERSONAL DE VENTAS

La retribución del personal de ventas suele estar compuesta por varios elementos, cada uno con distintos objetivos estratégicos (Varela, 1991; Díez de Castro, 1991; Churchill *et al.*, 1997). Se pueden dividir estos elementos en comunes y menos comunes. Los más comunes son el salario fijo, las comisiones, los *bonus* o bonificaciones, los concursos o competiciones de ventas y los beneficios sociales, también llamados retribución extrasalarial. Dentro de éstos, los principales son las comisiones, los *bonus* y el salario fijo (Coughlan y Sen, 1986). Entre los menos comunes estarían las *stock options* y la participación en el capital de la empresa.

El elemento más tradicional es la **comisión**, que es un pago basado en resultados a corto plazo, normalmente las ventas en unidades físicas o monetarias, aunque también pueden referirse a otros resultados como el margen bruto obtenido u otro tipo de medidas de rentabilidad (Basu *et*

al, 1985; John *et al.*, 1987; Watson Wyatt, 1998a). Según Osorio (1997a), en España se retribuye con comisiones al 83% de los vendedores o comerciales y al 60% de sus jefes. Como hay un vínculo directo entre el volumen de ventas y el importe de la comisión recibida, las comisiones son particularmente útiles para motivar a los empleados a un alto nivel de esfuerzo de ventas (Basu *et al.*, 1985; John *et al.*, 1987; Churchill *et al.*; 1997). Además, son consideradas justas porque reflejan, en un período suficiente de tiempo, las diferencias en rendimiento entre los vendedores. Por otra parte, son fáciles de calcular, administrar y comprender. Sin embargo, también tienen limitaciones (Steinbrink, 1978; Basu *et al.*, 1985; Stanton *et al.*, 1991; Varela, 1991; Churchill *et al.*, 1997): los vendedores pueden no esforzarse en conseguir nuevos clientes, o en realizar tareas diferentes a las ventas, ya que, según la visión de la fuerza de ventas, no les van a conducir rápida y fácilmente a aumentar sus ventas. Tampoco dan estabilidad financiera a los vendedores (Basu *et al.*, 1985).

Las comisiones, y, dentro de estas, fundamentalmente las comisiones desde la primera unidad monetaria vendida, a pesar de su elevada utilización, comienzan a presentar una caída en su uso (Watson Wyatt, 1998a; Osorio, 1997a). Las causas de esta pérdida de vigencia se deben principalmente a dos factores: (1) la racionalización que las empresas pretenden en sus gastos, ya que las comisiones retribuyen a sus vendedores por ventas en las que su intervención ha sido inexistente, lo cual orienta la retribución principalmente hacia sistemas de *bonus* (Watson Wyatt, 1998 a y b); y (2) el cambio de tendencia en el modo de vender (*i.e.*, de una venta agresiva a una venta adaptada a los deseos y necesidades del consumidor), que ha dejado paso a otras fórmulas retributivas y no retributivas más enfocadas a resultados concretos y no necesariamente expresados en cantidades vendidas (Osorio, 1997b).

El **salario o salario fijo** es una cantidad fija de dinero que se entrega en intervalos regulares de tiempo y que está garantizado independientemente del resultado que se obtenga durante el período inmediatamente anterior al cobro (John *et al.*, 1987). El nivel de salario recibido por un vendedor es función de su experiencia, competencia y del tiempo por el que se le ha contratado para la realización de un conjunto de tareas y funciones. Además, puede guardar relación con la opinión que el rendimiento del vendedor merezca a sus supervisores. En concreto, los ajustes salariales basados en la evaluación del desempeño o mérito son muy útiles para recompensar a

los vendedores por su dedicación a actividades que no dan como resultado ventas a corto plazo, como la búsqueda de nuevos clientes o el seguimiento y servicio post-venta a los clientes reales. En España, y con la excepción de los vendedores autónomos, todos los vendedores y comerciales deben recibir, por imperativo legal, un salario fijo.

El *bonus*, *bonificación* o *prima* es un pago concedido por lograr o superar algún nivel fijado de rendimiento o de resultados (e.g., una cuota u objetivo de ventas o logro de clientes nuevos) y se suele expresar como un porcentaje del salario fijo recibido por el vendedor (Dalrymple y Cron, 1999). Así, mientras que las comisiones se pagan normalmente por cada venta realizada, un *bonus* no se paga hasta que el vendedor supere un nivel de ventas. Cuando el vendedor alcanza el mínimo establecido recibe el *bonus*. Sin embargo, la cantidad final puede depender del grado en el que el vendedor supere ese mínimo. En esos casos, los planes de *bonus* se parecen a los de comisiones, lo cual puede ser parte del motivo por el que en la práctica profesional se confundan estos dos elementos retributivos (Díez de Castro, 1991).

Por otra parte, también es posible encontrar *bonus* que son pagados discrecionalmente, es decir, sin más criterio que el juicio subjetivo de la dirección de la empresa (Varela, 1991). Esta discrecionalidad en el importe de la bonificación puede ser un inconveniente de los sistemas de *bonus*. El supervisor de ventas revisará el rendimiento de ventas, las relaciones con los clientes, el servicio posterior a la venta, y otros criterios similares, y a continuación decidirá por su propio criterio el importe de la recompensa de cada persona. Si esto es así, el vendedor no podría anticipar los resultados económicos de su esfuerzo de ventas, por lo que la relación percibida entre el rendimiento y la retribución sería muy baja, lo cual afectaría negativamente a la eficacia de este elemento retributivo. Por ello es necesario el establecimiento de metas claras y de las recompensas que se obtendrán a cambio (Joseph y Kalwani, 1995; Dalrymple y Cron, 1999). Los *bonus* sirven para orientar a los vendedores hacia objetivos concretos, no necesariamente de ventas, y esta versatilidad ha hecho que su uso se haya popularizado recientemente (Churchill *et al.*, 1997; Díez de Castro, 1991; Varela, 1991). Aunque pueden ser grupales, el principal tipo de *bonus* se basa en objetivos individuales. En este sentido, Osorio (1997b), utilizando una muestra de empresas que operan en España, muestra que un 30% de los comerciales reciben este tipo de retribución basada en objetivos individuales, y que en un 64% de los casos estudiados, los objetivos se refieren a la cifra de ventas.

Otro componente de la retribución de los vendedores son los **concursos o competiciones de ventas**, que sirven para estimular un esfuerzo extra dirigido a la consecución de objetivos específicos a corto plazo. Por ejemplo, una competición puede ofrecer una cantidad en metálico, o algún premio en mercancías, a los vendedores que obtengan un número concreto de pedidos de clientes nuevos durante un período de tres meses. Si bien es muy habitual que en una unidad de ventas se realice un concurso o más al año, no suelen ser considerados como parte del sistema retributivo normal (Churchill *et al.*, 1997).

Por último, otro elemento habitual es el paquete de **beneficios sociales**. Estos beneficios se ofrecen con la intención de satisfacer la necesidad básica de seguridad de los vendedores. Algunos beneficios habituales son los planes de pensiones, los seguros médicos y de vida, y algunas retribuciones en especie, como un automóvil de empresa. Aunque la composición e importe de los beneficios sociales suelen ser un asunto de política de la empresa, y se aplican a todos los empleados, en el caso del personal de ventas adquieren una importancia capital, ya que pueden ser un arma decisiva en la retención del personal más valioso (Churchill, 1997; Outland, 1992).

Si bien pueden existir otro tipo de elementos retributivos, como las opciones para la compra de acciones (*stock options*) o la participación en capital, éstos son menos frecuentes. En concreto, y según los datos de Osorio (1997c) sólo un 7% de los comerciales reciben incentivos basados en objetivos a nivel de empresa.

1.6. 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.

1.6.1. 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 misionera³; (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 con 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.

1.6.2. 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

³ 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).

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 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. Esta 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).

Para combatir la inestabilidad inherente a los planes de comisiones algunas empresas ofrecen cuentas de adelantos o anticipos, en las que se anticipa a los vendedores el dinero cuando las comisiones son demasiado bajas, con el fin de garantizar un nivel mínimo de salario. La cantidad de anticipos de los meses malos es recuperada por la empresa en los meses de mayor volumen de ventas. Esto proporcionaría seguridad a los vendedores y mayor control a la empresa. Sin embargo, el problema surge cuando el vendedor nunca consigue reembolsar los anticipos y la empresa se ve forzada al despido y a la absorción de las pérdidas (Churchill *et al.*, 1997).

1.6.3. 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).

La literatura académica y profesional se ha aproximado al problema de la elección del nivel de intensidad de incentivos desde diferentes perspectivas, que describiremos en el próximo apartado.

1.7. 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 (véase el cuadro 1.6). 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).

Cuadro 1.6. Principales características de los sistemas de control
Fuente: Adaptado de Anderson y Oliver (1987) y de Oliver y Anderson (1994)

SCC	SCR
<ul style="list-style-type: none"> • Retribución fija (salario) • La dirección supervisa el comportamiento más que los resultados • Ámbito de control bajo • Contacto significativo de la fuerza de ventas con los directivos • Evaluación subjetiva del rendimiento • La empresa soporta el riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución variable (comisiones y/o <i>bonus</i>) • La dirección supervisa los resultados, más que los comportamientos • Alto ámbito de control • Contacto limitado con la dirección • Se evalúa el rendimiento en base a unos pocos resultados observables • El vendedor asume el riesgo

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).

Las decisiones de la dirección que hacen referencia a los niveles de supervisión directa y de dirección, así como a los métodos para evaluar y recompensar a los vendedores, deberían ser tratados como decisiones interrelacionadas que describen colectivamente al sistema de control (Oliver y Anderson, 1994: 54). Por tanto, el sistema de control, en visión de estos autores consistiría en cuatro dimensiones (supervisión, dirección, evaluación y recompensa), de las cuales la recompensa sería el importe de la retribución representada por el salario fijo (Baldauf *et al.*, 2001).

El modelo de Anderson y Oliver (1987) recibió el apoyo empírico para varias de sus proposiciones por parte del trabajo de Cravens *et al.* (1993), si bien hay que tener en cuenta que su unidad de análisis fue el director comercial de más alto nivel de la empresa. Oliver y Anderson (1994) también validaron empíricamente varias de sus proposiciones, aunque lo hicieron a nivel de vendedor individual y no de la fuerza de ventas.

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. A este respecto, en el cuadro 1.7 se pueden observar las principales consecuencias de los sistemas de control, a partir de los trabajos de Anderson y Oliver (1987) y Cravens *et al.*, (1993).

Cuadro 1.7. Consecuencias de los sistemas de control en las características, comportamientos y resultados de la fuerza de ventas: diferencias entre los SCC y SCR

Fuente: Basado en las proposiciones de Anderson y Oliver (1987) y Cravens *et al.* (1993)

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS A LA FUERZA DE VENTAS	SCC	SCR
Capacidades		
Conocimiento del producto	Mayor	Menor
Conocimiento de la empresa	Mayor	Menor
Experiencia en ventas integrada	Mayor	Menor
Competencia profesional	Mayor	Menor
Actitudes		
Compromiso con la empresa o unidad	Mayor	Menor
Aceptación de la autoridad	Mayor	Menor
Trabajo en equipo	Mayor	Menor
Tolerancia a las evaluaciones del rendimiento	Mayor	Menor
Propensión al riesgo de la fuerza de ventas	Menor	Mayor
Motivación		
Motivación intrínseca	Mayor	Menor
Reconocimiento de los compañeros	Mayor	Menor
Motivación para servir a la empresa	Mayor	Menor
Estrategias de venta		
Planificación de visitas	Mayor	Menor
Número de visitas	Menor	Mayor
Tiempo dedicado a actividades complementarias a las ventas	Mayor	Menor
Utilización de "venta de experto"	Mayor	Menor
Técnicas de ventas	Abiertas	Cerradas ⁴
Estrategias orientadas al cliente	Mayor	Menor
Rendimiento		
Logro de los objetivos de la empresa	Mayor	Menor
Servicio al cliente	Mayor	Menor
Ventas individuales y otros resultados de <i>output</i>	Menor	Mayor

Nota: el cuadro se debe leer de la siguiente manera: un SCC hará que el conocimiento de los productos de la empresa, por parte de la fuerza de ventas, sea mayor que un SCR.

Si bien, como ya hemos citado, la intensidad de incentivos no es el único indicador del tipo de

⁴ Las técnicas de venta abiertas son aquéllas en las que los vendedores han de personalizar la oferta que se hace (e.g., venta consultiva), en contraposición a las técnicas de venta cerradas, en la que la oferta es estandarizada.

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.

1.8. LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS Y LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

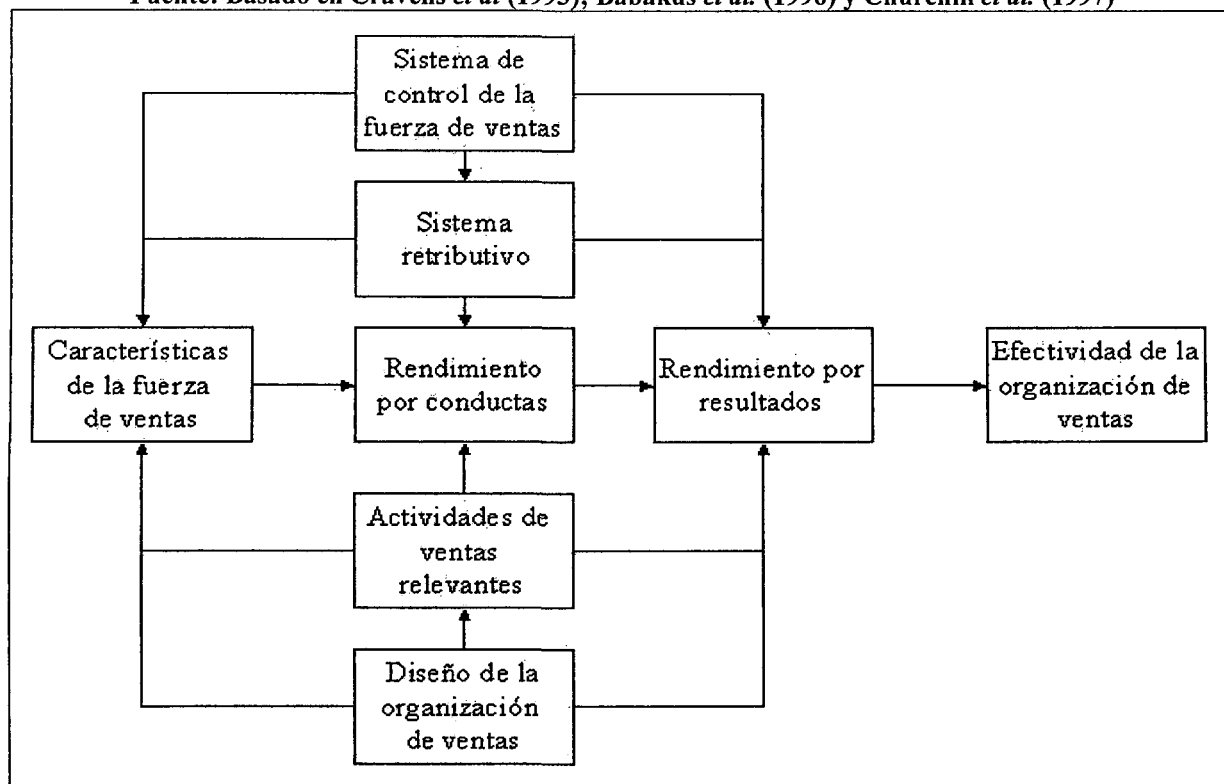
La retribución juega un papel central en la determinación de las conductas de los empleados. Por tanto, parece razonable pensar que debe haber una relación entre el nivel retributivo y la composición del paquete retributivo y la efectividad de la empresa. Sin embargo, esta relación puede no ser directa. 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.

1.8.1. 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 la figura 1.2), 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 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 1.2. 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)



1.8.2.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 e comparación que podrían ser utilizados para evaluar el status 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).

1.8.3. 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).

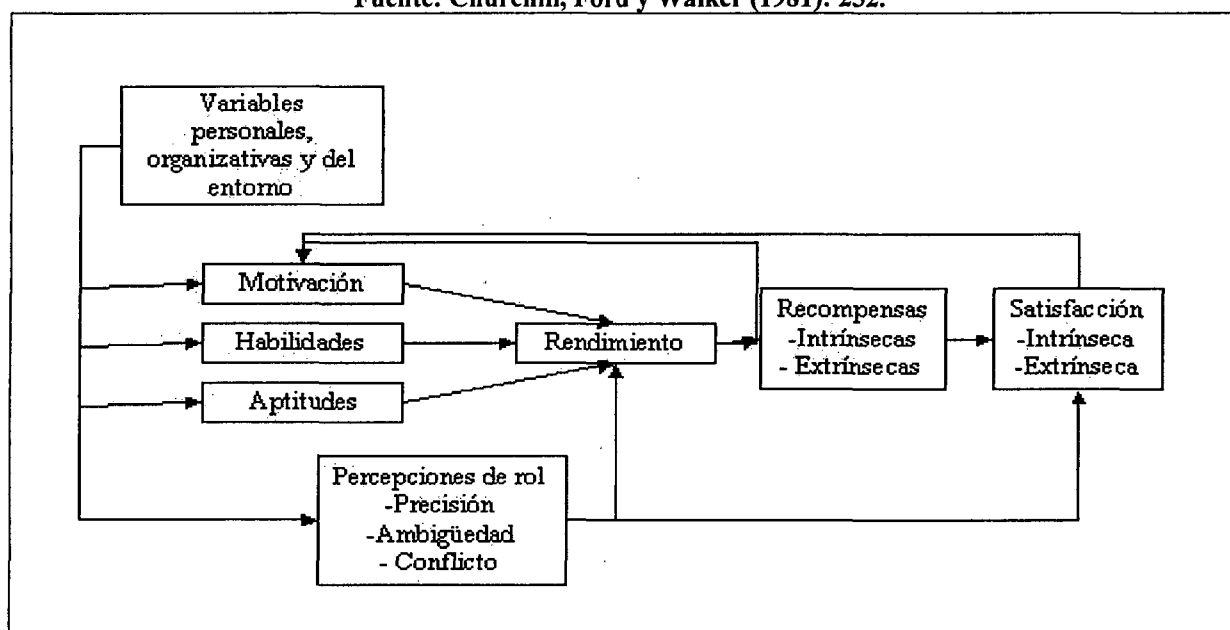
Para distinguir los aspectos controlables y no controlables por parte del vendedor se han acuñado los términos de rendimiento por comportamientos (que, en adelante llamaremos simplemente rendimiento) y de rendimiento por resultados o efectividad de la fuerza de ventas. A continuación explicaremos brevemente 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 está 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 1.3. 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 1.3. 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 sea 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.

1.8.4. 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.

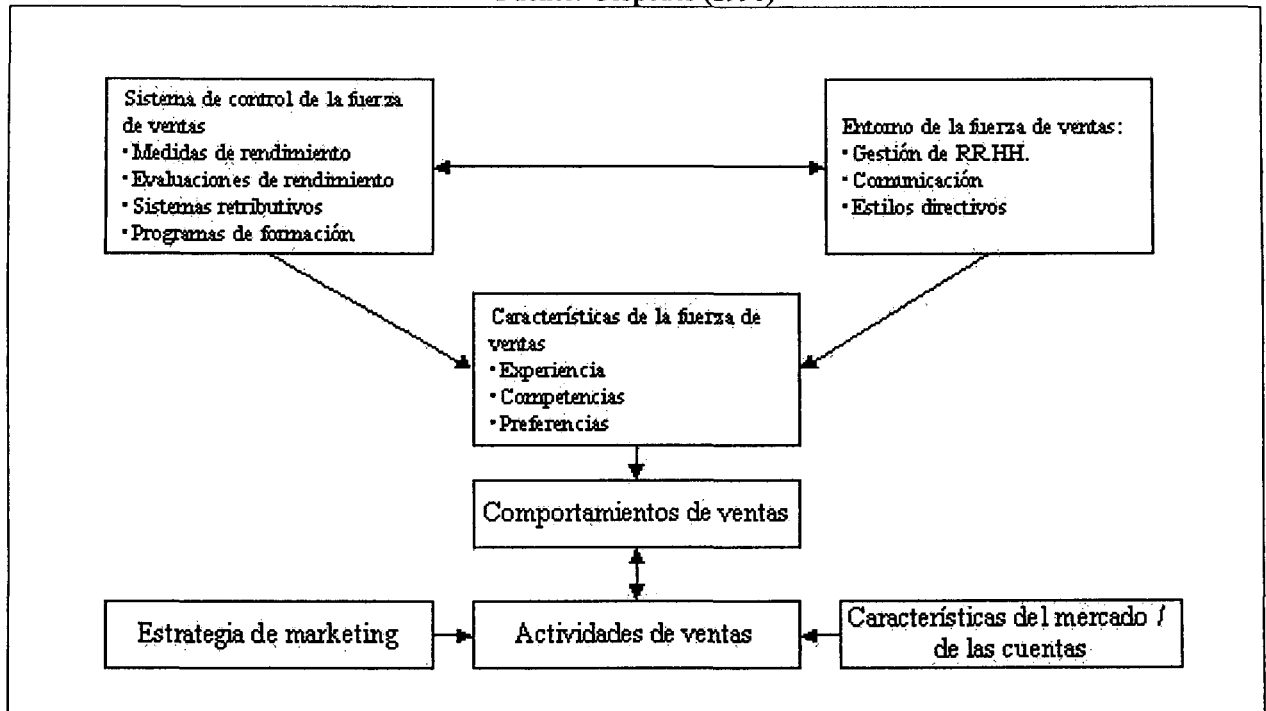
A la hora de diseñar un plan retributivo para el personal de ventas habrá que contar con los diversos factores que afectan al rendimiento (véase la ilustración 1.4). Dichos factores son en unos casos relativos a las características de la fuerza de ventas (*e.g.*, efectividad prevista, coste de oportunidad, 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 1.4. Contexto de la retribución de la fuerza de ventas

Fuente: Cespedes (1990)



1.9. 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.

Una herramienta de gestión e incentivación del rendimiento tan importante debería ser diseñada de forma muy cuidadosa y, de hecho, muchas empresas invierten gran cantidad de tiempo y

esfuerzo en la planificación de su sistema retributivo para vendedores (John *et al.*, 1987; Coughlan y Sen, 1989). 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).

1.9.1. EL ENFOQUE DE LA LITERATURA SOBRE DIRECCIÓN DE PERSONAL DE VENTAS

La literatura sobre dirección de personal de 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. El trabajo de Smyth (1968) se ha considerado como una referencia común de trabajos posteriores, que incluye a otras corrientes y enfoques de investigación que lo utilizan como contraste de sus proposiciones teóricas y descubrimientos empíricos. Un resumen de sus principales sugerencias se encuentra en el cuadro 1.8.

Cuadro 1.8. Factores condicionantes en la determinación del plan retributivo según la literatura de dirección de personal de ventas
Fuente: Adaptado de Smyth (1968)

Condición	Intensidad de incentivos	
	Alta	Baja
Importancia de la capacidad personal del vendedor para lograr ventas	Alta	Baja
Prestigio de la empresa	Bajo	Alto
Apoyo de la empresa en la publicidad y otras actividades de promoción	Escaso apoyo	Mucho apoyo
Ventaja competitiva del producto en términos de precio, calidad	Escasa	Mucha
Importancia de prestar servicio al cliente	Pequeña	Elevada
Significación del volumen de ventas como objetivo primordial del vendedor	Alta significación	Baja significación
Incidencia de la venta técnica o en equipo	Poca	Mucha
Importancia de factores fuera del control del vendedor que influyen en las ventas	Pequeña	Considerable

John y Weitz (1989) recogieron y sintetizaron las principales recomendaciones aportadas por los tratadistas de la literatura de dirección de ventas. Son las siguientes:

1. *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.

2. *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.
3. *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.
4. *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.

5. *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.

La literatura analítica de dirección de personal de ventas se ha centrado por lo general en la determinación de los porcentajes de comisión de cada producto, en lugar de hacerlo en el diseño de la combinación apropiada entre salario e incentivos como una función del entorno y de las habilidades de los miembros de la fuerza de ventas (Lal *et al.*, 1990). Sin embargo, y fundamentados en la Teoría de la Agencia (TA) y la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), se han creado modelos del proceso de cómo el rendimiento del vendedor se ve afectado por

factores contextuales, personales y empresariales, derivando a partir de ahí un conjunto de implicaciones para los planes retributivos óptimos. A continuación, se analizarán las dos teorías.

1.9.2. 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 el ámbito académico, la TA ha sido aplicada a campos tan diversos como la teoría económica, la economía financiera, la contabilidad, la ciencia política, la sociología, la teoría de la organización, el comportamiento organizativo, el marketing y la dirección estratégica (Eisenhardt, 1989). Esta autora afirma que la TA tiene planteamientos comunes con las teorías del comportamiento, de la organización, con los modelos políticos, las teorías contingentes y con las teorías sobre el control (García Falcón, 1995) que pasamos a detallar: (a) Respecto a las teorías del comportamiento, comparte la naturaleza del trabajo cooperativo y las retribuciones y contribuciones en las relaciones de empleo; (b) con los modelos políticos de las organizaciones, el comportamiento egoísta a nivel individual y el conflicto de objetivos a nivel organizativo; (c) con las teorías contingentes, la racionalidad limitada de los individuos, la distribución asimétrica de la información dentro de la organización y los criterios de eficiencia; (d) con las teorías sobre el control, principalmente las hipótesis de racionalidad limitada y la importancia de la eficiencia; y (e) con la teoría de los costes de transacción, el comportamiento egoísta y la racionalidad limitada, así como la asimetría de información y la prioridad de los criterios de eficiencia.

Respecto a la TCT hay que decir que es tal el grado de coincidencia existente entre sus hipótesis y las de la TA que algunos autores han confundido la TA con los argumentos del fracaso del mercado, propios de la TCT (García Falcón, 1995). Sin embargo, la TA no pretende explicar por qué existen las empresas como alternativa a los mercados sino, más bien, considerando por dada la existencia de ambas instituciones, pretende explicar por medio de las relaciones contractuales

cómo pueden afectar las fuerzas del mercado a las empresas (Barney y Ouchi, 1986). Rumelt, Schendel y Teece (1991) consideran que la TA no es compatible con la TCT, ya que, mientras que la TCT comienza con la afirmación de que no se pueden formalizar contratos ejecutables que cubran todas las contingencias, la TA no establece tal presunción, y en su lugar busca la forma óptima de dichos contratos.

En 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.

La TA gira en torno al concepto de relación de agencia, que es la relación que surge cuando una persona, principal, encarga a otra, llamada agente, la realización de una tarea o la toma de decisiones, en beneficio de la primera, a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión. La relación de agencia se puede describir en término de casos:

Caso 1: El principal sabe lo que ha hecho el agente. Cuando el principal sabe lo que hace el agente, resultaría más apropiado utilizar un sistema retributivo basado en los comportamientos, porque la información necesaria para dicho sistema de control sería recopilada de forma sencilla. Este caso se llama de información completa. En situaciones de certeza, es decir, cuando es posible la supervisión completa, se establecerá un contrato “ideal” en el que se pueden describir con detalle todas las obligaciones que asume cada una de las partes según las distintas situaciones que pudieran darse y en el que se pueden detallar las recompensas y castigos según sean de aplicación. De este modo no hay lugar para el conflicto, pues se contemplarían todas las opciones en el contrato.

Caso 2: El principal no sabe lo que ha hecho el agente. Este es el caso de la información

incompleta, en el que un agente, siguiendo sus propios intereses, puede haberse o no comportado según se acordó en el contrato. El agente conoce su comportamiento, pero no el principal. Existe una asimetría de información, por lo que se da la posibilidad de comportamientos oportunistas o egoístas por parte del agente. Si el principal contrata al agente con un sistema retributivo basado en los comportamientos y no existe evaluación, el agente podría verse tentado a eludir alguna de las tareas acordadas.

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*.
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.

La TA trata de resolver o minimizar los costes asociados a estos problemas a través del diseño de los contratos más eficientes entre principal y agente, dados ciertos supuestos sobre los individuos (aversión al riesgo, divergencia de intereses y objetivos), y sobre las organizaciones (conflicto de objetivos, asimetrías de información). En el cuadro 1.9 se pueden observar, resumidas, las principales características de esta teoría.

Cuadro 1.9. Características de la TA

Fuente: Eisenhardt (1989:59)

Idea clave	Las relaciones principal-agente deberían reflejar la organización eficiente de la información y los costes de asunción de riesgos
Unidad de análisis	Contrato entre el principal y el agente
Premisas sobre las personas	Con intereses propios. Racionales. Adversas al riesgo.
Premisas organizativas	Conflicto parcial de objetivos entre los participantes. Eficiencia como criterio de eficacia. Asimetría de información entre el principal y el agente.
Problemas contractuales	Agencia (riesgo moral y selección adversa). Distribución de riesgos.
Dominio de problemas	Relaciones en las que el principal y el agente tienen diferentes objetivos parciales y distintas preferencias por el riesgo (p.e., retribución, regulación, liderazgo, integración vertical, precios de transferencia).

1.9.2.1. LOS DIFERENTES ENFOQUES DE LA TA

Jensen (1983) distinguió entre la rama positiva de la TA y la rama normativa, también llamada “principal-agente”. Las dos ramas comparten una unidad de análisis común (el contrato entre el principal y el agente), así como las hipótesis sobre los individuos, las organizaciones y la información. Sin embargo, difieren en el rigor matemático, en las variables dependientes y en el estilo de investigación.

Teoría positiva de la agencia

El enfoque positivo de la TA ha tendido a centrarse en las relaciones intraorganizativas, concretamente en los problemas referentes a la relación principal-agente entre propietarios y directivos de grandes empresas. Se diferencia de la investigación de la rama normativa, principalmente, en que la investigación realizada es menos matemática y en que ha tendido a adoptar la hipótesis de que los agentes son neutrales al riesgo, en lugar de aversos.

Esta rama de la TA se ha ocupado del diseño de contratos y estructuras de control eficientes para inducir a los directivos a comportarse de modo consistente con los intereses de los propietarios, y cómo los efectos de esos mecanismos de control se ven mediatizados por factores del entorno,

como el mercado de trabajo o la presión competitiva (Eisenhardt, 1989). De este enfoque, los directivos pueden obtener, por tanto, algunas orientaciones sobre el diseño retributivo para sus empleados.

Estudios relevantes dentro de este enfoque son los de Jensen y Meckling (1976), en el que analizaron la estructura de propiedad de la empresa, y llegaron a la conclusión de que un reparto de propiedad equitativo con los directivos alinea los intereses de éstos con los de los propietarios; el estudio de Fama (1980) discute el papel de los mercados de capital y de trabajo como mecanismos de información utilizados para controlar el comportamiento interesado de los altos ejecutivos; y un tercer estudio relevante es de Fama y Jensen (1983) en el que analizaron el papel de la junta directiva como un sistema de información que los propietarios de grandes empresas pueden utilizar para supervisar el oportunismo de los altos ejecutivos.

Se podría resumir en dos proposiciones los mecanismos de control identificados en la rama positiva (Eisenhardt, 1989): (a) Cuando el contrato entre principal y agente está basado en los resultados, el agente es más propenso a comportarse de acuerdo con los intereses del principal. El argumento es que tales contratos alinean las preferencias del agente con las del principal porque las recompensas para ambos dependen de las mismas acciones, y, por tanto, se reducen los problemas de intereses contrapuestos; y (b) Cuando el principal posee información para verificar el comportamiento del agente, éste es más propenso a actuar en consonancia con los intereses del principal. Por tanto, los sistemas de información dan a conocer lo que está haciendo el vendedor y son adecuados para frenar el oportunismo del agente porque se dará cuenta de la dificultad de engañar a su principal.

La teoría positiva de la agencia ha enriquecido la visión económica de la organización, ofreciendo una visión más compleja (Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989). Sin embargo, ha sido criticada por los teóricos de la organización, que la han considerado minimalista y falta de rigor (Jensen, 1983). A pesar de ello, hay que reconocerle que ha servido de punto de partida para un gran número de trabajos posteriores.

Teoría normativa de la agencia

Bajo este enfoque, también conocido como paradigma principal-agente, se realiza una cuidadosa especificación de las hipótesis y una profunda deducción lógica y matemática (Eisenhardt, 1989). Comparado con la rama positiva, este enfoque es abstracto y matemático, tiene una perspectiva más amplia, así como unas implicaciones teóricas más ricas. De hecho, esta teoría puede ser aplicada a prácticamente todo tipo de relaciones entre empleador y empleado, abogado y cliente, suministrador y cliente, así como otras relaciones de agencia. Los investigadores de este enfoque principal-agente, tienen como interés principal el determinar un contrato óptimo entre el principal y el agente (Harris y Raviv, 1978; Eisenhardt, 1989).

La literatura principal-agente se centra en determinar el contrato óptimo, por comportamientos o por resultados, entre el principal y el agente. El modelo simple asume un conflicto de intereses entre las partes, un resultado o producto fácilmente medible y un agente más averso al riesgo que el principal. El razonamiento subyacente es que los agentes son menos capaces de diversificar su empleo y, por tanto, deberían ser más adversos al riesgo. Sin embargo, los principales, que pueden diversificar sus inversiones, deberían ser neutrales al riesgo.

Por otra parte, el principal se encuentra con dos tipos de problemas cuando entra en una relación con el agente, según el enfoque normativo: un problema precontractual y un problema postcontractual.

En primer lugar, tenemos los problemas *precontractuales*, también llamados de **selección adversa o información oculta**. La cuestión aquí es cómo saber si el agente tiene las características que busca el principal. Las partes se enfrentan a un problema, previo a la formalización del contrato, de información oculta o selección adversa, según el cual el principal no conoce a priori la calidad o capacidad del agente y como consecuencia de ello no tendrá la certeza de haber contratado al candidato adecuado. Esta incertidumbre sobre la capacidad y objetivos de los agentes viene acompañada de una distribución asimétrica de la información, ya que el agente conoce sus capacidades e intenciones, mientras que el principal no. Este tipo de problemas se conocen como problemas *ex-ante* en la TA.

El segundo tipo son los problemas *postcontractuales*, también llamados **de riesgo moral o de acción oculta**. Las cuestiones que se plantean aquí tratan de determinar cómo se debe evaluar y recompensar la actuación del agente de forma que esté motivado para actuar de un modo consistente con los objetivos del principal y qué estrategia de información debería seguir para realizar tales evaluaciones. El riesgo moral es una forma de oportunismo post-contractual que aparece porque algunas acciones que afectan a la eficiencia no son fácilmente observables y, así, la persona que las realiza puede dedicarse a maximizar su propio interés personal a expensas de los otros.

Este concepto se originó en la actividad de seguros, para referirse a la tendencia de los asegurados a cambiar su comportamiento de forma que conduce a mayores costes de indemnización para la entidad aseguradora. Por ejemplo, si se suscribe un seguro a todo riesgo en el vehículo, la gente puede tomar menos precauciones a la hora de conducir. Si esas precauciones pudieran ser conocidas de antemano, y pudieran ser medidas con precisión y registradas, entonces se podría especificar un contrato perfecto, que facilitaría la exigencia de dichas precauciones. Sin embargo, normalmente no es posible observar y comprobar el comportamiento relevante y por ello no es posible suscribir contratos “exigibles” que especifiquen el comportamiento a adoptar.

Pero además de en el sector asegurador, el riesgo moral puede surgir en cualquier situación en la que alguien sienta la tentación de emprender una acción ineficiente o de falsear la información porque sus intereses individuales no están en consonancia con los del grupo, y porque la información no puede verificarse fácilmente ni puede observarse adecuadamente la acción.

Como el problema en la relación de agencia surge cuando las partes tienen diferentes preferencias hacia el riesgo y objetivos en conflicto, lo cual les lleva a preferir diferentes tipos de acción, en la mayoría de los modelos de acción oculta se asume que el principal es neutral al riesgo -o por lo menos más neutral que el agente- mientras que los agentes son adversos al riesgo.

El origen del problema de riesgo moral está en una asimetría en la información de los distintos

individuos, ya que las acciones individuales no pueden ser observadas y, por tanto, no pueden realizarse contratos sobre ellas. Partiendo del supuesto de que las partes que intervienen en una relación de agencia tienen un comportamiento utilitarista, existen buenas razones para creer que el agente no siempre actuará conforme a los intereses del principal (Jensen y Meckling, 1976). Ante ello, el principal puede limitar las desviaciones en el comportamiento del agente con respecto a lo pactado estableciendo un sistema de incentivos apropiado o incurriendo en una serie de costes conocidos con el nombre de *costes de agencia*. Entre ellos conviene diferenciar los siguientes (Jensen y Meckling, 1976:308):

1. Los costes de formalización en los que incurren las partes y que se derivan del diseño y redacción de los contratos en los cuales se detallan las obligaciones del agente y del principal.
2. Los costes de supervisión pagados por el principal, antes y/o después de la firma del contrato, cuya finalidad es supervisar y condicionar positivamente la actividad y comportamiento del agente.
3. Los costes de garantía abonados por el agente para garantizar al principal que no llevará a cabo acciones que perjudiquen a este último, procediendo en su caso a las indemnizaciones correspondientes.
4. La pérdida residual, o valor de la pérdida experimentada por el principal por aquellas decisiones tomadas por el agente que se desvían de las que hubiese adoptado si ambas partes hubiesen tenido la misma información y capacidad.

Por lo tanto, y a modo de conclusión, mientras que la rama positivista de la TA identifica varias alternativas contractuales, la rama de la TA conocida como teoría principal-agente indica qué contrato es el más eficiente dependiendo de variables tales como el nivel de incertidumbre, la aversión al riesgo y la información disponible (Eisenhardt, 1989)

1.9.2.2. ALTERNATIVAS PARA CONTROLAR EL PROBLEMA DEL RIESGO MORAL O DE ACCIÓN OCULTA

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).

La incertidumbre sobre la actuación del agente viene acompañada por un problema de información asimétrica entre las partes. Cuando hablamos de información asimétrica nos referimos a la diferencia en profundidad y calidad de la información entre las partes.

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. No obstante, se podrían observar los resultados y ofrecer incentivos vinculados al logro de los mismos, bajo la suposición de que están relacionados con los comportamientos deseados que no pueden ser observados. Por tanto, el agente 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.

Como conclusión, podemos decir que la TA es más relevante en situaciones en que los problemas para determinar los contratos son grandes (Eisenhardt, 1989). Esto ocurre cuando (a) existe un conflicto de metas muy importante entre el principal y el agente, como en aquellas situaciones en las que el agente puede comportarse de forma oportunista (*e.g.*, el vendedor que fija sus objetivos por debajo de sus posibilidades para tener una vida más cómoda y evitar obligarse a un mayor esfuerzo); (b) hay un alto nivel de incertidumbre en los resultados, lo que provoca que surjan las implicaciones respecto al riesgo (*e.g.* venta en situaciones de alta competencia o en sectores desregulados); y (c) trabajos poco programables o en los que se trabaja en equipo o de forma colaborativa, lo cual dificulta la evaluación de los comportamientos de los agentes (*e.g.* situaciones de venta en equipo o la mayoría de los puestos de venta industriales).

Para concluir con la revisión de la TA, hay que decir que a pesar de sus ventajas, sólo ofrece una visión parcial de las organizaciones y es necesario complementarla con otras perspectivas (Eisenhardt, 1989). Por otra parte, diversos autores desde campos como la psicología o la sociología hablan de los peligros de la utilización como base teórica para la dirección de las teorías económicas como la TA, en la medida en que los supuestos que hacen sobre el comportamiento humano no siempre son ciertos (Pfeffer, 1998). A continuación, profundizaremos en las características de los sistemas de incentivos eficientes desde la perspectiva de la TA.

1.9.2.3. CONTRATOS DE INCENTIVOS EFICIENTES

Los contratos de incentivos pretenden alcanzar la compatibilidad de objetivos: se puede eliminar el conflicto de intereses al alterar de forma efectiva los objetivos individuales, vinculándolos más estrechamente con los del principal (diseñador del sistema). Sin embargo, no suele existir una relación perfecta entre los resultados observados y los comportamientos inobservables. Suele ocurrir que los comportamientos determinan sólo parcialmente los resultados y además es imposible aislar con precisión los efectos de dichos comportamientos. Existen muchos factores externos a los vendedores que definen su rendimiento. Si la influencia de dichos factores sobre el rendimiento de los vendedores es alta, entonces retribuirlos en función de a los resultados obtenidos hace depender su retribución de factores aleatorios y, por tanto, incontrolables.

Los contratos de incentivos suponen una solución al problema del riesgo moral, ya que se hace total o parcialmente responsable al individuo de sus acciones, aunque ello le haga asumir riesgos que podrían ser soportados con mayor facilidad por el principal.

En todos los casos en los que se da una relación de agencia, una de las partes (principal) disfruta de los resultados de la actividad de la otra parte (agente). El esfuerzo del agente, junto con un factor aleatorio, determina el resultado. El principal paga al agente unas tarifas en función de los resultados obtenidos. El propósito del diseño de contratos de incentivos es determinar la relación que debemos esperar entre la tarifa y el resultado o rendimiento.

Los contratos de incentivos eficientes equilibran los costes de soportar el riesgo con las ganancias en incentivos resultantes para los vendedores (Holmstrom, 1979). Ofrecer incentivos es necesario para que los empleados sean responsables de sus acciones; esto implica que la retribución de los empleados debe depender de su rendimiento en los puestos asignados. Además, la responsabilidad de los empleados hace que parte de sus ingresos estén sujetos al riesgo. Puesto que el empleado sufre más el riesgo que su empleador, hay un coste asociado a la provisión de incentivos.

Si los empleados siempre estuvieran en condiciones de actuar como se les pide, y si fuera relativamente fácil evaluar si su comportamiento es el adecuado, la retribución por rendimiento no generaría ningún coste adicional por soportar riesgos. El empleado podría decidir si actúa adecuadamente o no y el comportamiento apropiado sería remunerado según se hubiera acordado. Un alto rendimiento supondría una mejor retribución y no habría riesgo en la misma, puesto que es el empleado el que decidiría hasta dónde quiere llegar.

Sin embargo, en la mayoría de situaciones reales no se dan estas circunstancias, ya que no podemos evaluar perfectamente el comportamiento. Aunque la calidad del esfuerzo o la exactitud de la información no pueden ser observadas en sí mismas, se puede inferir en parte a partir de los resultados observados, por lo que la retribución variable basada en resultados puede ser una forma eficaz de ofrecer incentivos. El problema no es tanto la dificultad de medición como los factores externos al empleado que afectan a los resultados. Esto añade aleatoriedad a las rentas de los vendedores y genera incertidumbre y riesgo. Estos riesgos se podrían evitar haciendo que su retribución fuera fija, con independencia de su comportamiento o resultados. Sin embargo, los empleados perderían el estímulo para aumentar su esfuerzo más allá de los niveles mínimos necesarios.

1.9.2.4. LA RELACIÓN DE AGENCIA, EL RIESGO PERCIBIDO Y LAS PREFERENCIAS FRENTE AL RIESGO

Simon (1951) fue uno de los primeros en proponer una estructura formal para la relación entre la retribución y el riesgo. Este autor modeló la relación de empleo como un contrato entre el empleador y el empleado que estipula las obligaciones mutuas y recíprocas entre las partes. Afirmó que tanto el empleador como el empleado intentan estructurar el contrato para protegerse de la incertidumbre, introduciendo el riesgo en el contrato de empleo. 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 consecuencias 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).

Para el principal, una mayor variabilidad en el flujo de ingresos de la organización significa un mayor riesgo. La incertidumbre de los ingresos crea incertidumbre acerca del futuro competitivo y la supervivencia de la organización, lo cual incluye las obligaciones retributivas que ha de asumir la empresa. Por tanto, la propia retribución influye en el riesgo de los ingresos de la empresa (Bloom y Milkovich, 1995). También hay que tener en cuenta que no sólo la retribución total influye en las decisiones de los empleados, sino que la forma en la que se paga es importante de cara a las decisiones de los agentes de entrar, quedarse y esforzarse en la empresa. Por ello, a través de la composición del paquete retributivo, la empresa comparte riesgos y beneficios con los empleados a través de sistemas de incentivos (Lawler, 1986; Baker *et al.*, 1988; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Jensen y Murphy, 1990).

Una mayor incertidumbre sobre el futuro aumenta también 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 son adversos 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.

La retribución variable motiva ciertos comportamientos, pero también supone una transferencia de riesgo desde el empleador al empleado. Si la empresa o el negocio soportan una alta incertidumbre, la utilización de retribución variable pone al vendedor en una situación de alto riesgo financiero y retributivo. Aunque puede parecer atractivo para las empresas la transferencia de riesgo a los agentes, hay varios factores que deberían considerar a la hora de no hacerlo. Dichos factores, en opinión de Martínez *et al.* (1997), son los siguientes:

- El propósito de la retribución variable es la motivación, por lo que si se utilizara para transferir riesgo a los vendedores se estaría pervirtiendo su utilidad.
- La retribución variable funciona en dos direcciones: aumentan los beneficios en los malos tiempos y los disminuyen en los buenos.
- La incertidumbre que hay sobre los resultados de la empresa consistiría en algo más que en una incapacidad para planificar. La incertidumbre crea riesgo y “trueques” (*trade-offs*) entre recompensa y riesgo. Cuando se quiere que los agentes asuman un gran riesgo es necesario ofrecerles recompensas altas. Por ejemplo, los vendedores que cobran únicamente a través de comisiones requieren tasas elevadas que los compensen del riesgo que asumen.
- La utilización de retribución variable cuando aumenta la incertidumbre sobre los resultados puede dañar la moral de los empleados, ya que pueden no sentirse directamente responsables de su retribución. Los mejores empleados podrían marcharse, ya que, como ocurre en el caso de los vendedores (salvo los agentes comerciales, que tienen la condición de autónomos), no pueden diversificar sus riesgos, mientras que las

empresas sí que lo pueden hacer más fácilmente.

Por tanto, desde un punto de vista de 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.

Es por ello que se deben diseñar eficientemente los sistemas de incentivos. Hay que conseguir equilibrar los costes que a la empresa le supone la prima de riesgo que ha de pagar con los beneficios que le reportará el aumento de los incentivos. Por un lado, se podría aislar del riesgo la retribución de los empleados adversos al mismo, con lo que aceptarían con más facilidad el contrato de la empresa, aunque no tendrían incentivos económicos muy fuertes. Por otro, si se traslada el riesgo ante variaciones en el rendimiento medio a los empleados vía utilización intensiva de incentivos variables, aumentará la prima de riesgo, pero reforzará los incentivos de cara al mantenimiento o superación de sus niveles de esfuerzo.

1.9.2.5. LOS PLANES RETRIBUTIVOS DE VENTAS EN LA LITERATURA DE 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.

Esta situación de riesgo implica que los agentes pueden ser penalizados por unos resultados que pueden estar en gran medida fuera de su control. Por eso, en las empresas neutrales al riesgo, será más apropiado, y menos costoso, la retribución basada mayoritariamente en el salario fijo, en lugar de pagar altas tasas de comisión que compensen a la fuerza de ventas, aversa al riesgo, por el elevado nivel de riesgo que han de afrontar. Esta acción de compartir riesgos ayuda a alinear los incentivos de la empresa y de los agentes.

Basu *et al.* (1985) asumieron que no existían asimetrías de información acerca del entorno de ventas, es decir, que tanto el principal (director de ventas o director comercial) como el agente (vendedor o fuerza de ventas) poseían la misma información sobre los factores que ayudaban o que dificultaban la consecución de los objetivos de ventas. Por otra parte, asumían que el director de ventas conocía las preferencias retributivas del vendedor, lo cual es una suposición muy restrictiva (Azorín, 1997).

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.

Basu *et al.* (1985) ofrecen una serie de proposiciones teóricas referentes a la forma en que el entorno afecta a la composición del plan retributivo óptimo que, como se comentó anteriormente, se divide en una parte fija y una variable. Las más importantes son las siguientes:

Efecto de la incertidumbre

El vendedor, averso al riesgo, prefiere un mayor nivel de ingreso garantizado a medida que aumenta la incertidumbre en la relación entre el esfuerzo y las ventas conseguidas. Por otra parte, como la empresa es neutral al riesgo, se debe mostrar indiferente ante dos planes retributivos que tengan el mismo valor esperado. Es por eso que ante entornos de gran incertidumbre, la empresa ofrecerá un sistema retributivo caracterizado por una menor intensidad de incentivos. Debido a que ante aumentos del nivel de incertidumbre disminuye el nivel de esfuerzo, la caída de los ingresos esperados por el vendedor, que es consecuencia de ese menor esfuerzo, se reparte entre el vendedor y la empresa. ¿De qué forma? La empresa percibe un menor beneficio esperado, mientras que el vendedor ve una disminución en sus expectativas retributivas. Como el componente salarial fijo aumenta y la retribución total esperada disminuye por el incremento de la incertidumbre, la intensidad de incentivos debe disminuir.

Nivel de utilidad mínima esperada por el vendedor

El coste de oportunidad del tiempo del vendedor es la mejor retribución que un vendedor de la organización analizada podría recibir en algún tipo de empleo alternativo (Basu *et al.*, 1985; Coughlan y Sen, 1989). Expresado de otra forma, esta variable supondría el nivel mínimo que estaría dispuesto a aceptar el vendedor de su actual empresa.

El coste de oportunidad depende de la inversión en capital humano que haya realizado el vendedor, inversión que ha de ser valorada en el mercado; o bien porque simplemente el vendedor está muy bien valorado en otras empresas del sector. En ambos casos, el coste de

oportunidad puede estar positivamente relacionado con la productividad marginal del esfuerzo del vendedor, concepto que analizaremos posteriormente.

La TA defiende claramente que un aumento en el coste de oportunidad del vendedor debe venir acompañado de un mayor equivalente cierto de su retribución, así como de un mayor nivel retributivo total (Holmstrom, 1979; Lal, 1982; Lal y Srinivasan, 1988 y 1993; Coughlan y Sen, 1989; Krafft, 1999) y, por tanto, de una menor intensidad de incentivos para garantizar que no deja la empresa. Sin embargo, la maximización de la utilidad del vendedor es un objetivo más difícil que la mera maximización del ingreso. Por ejemplo, el vendedor percibirá una reducción de su utilidad si ha de aumentar el nivel de esfuerzo en su trabajo, ya que tendrá que dejar de invertir su tiempo en actividades extralaborales. Por tanto, el vendedor puede exhibir una utilidad marginal decreciente ante un aumento en sus ingresos. En estas circunstancias es importante que la empresa conozca el valor que el vendedor asigna al tiempo que pasa vendiendo para la empresa. Si la empresa no compensa adecuadamente al vendedor por su tiempo y esfuerzo, la probabilidad de que el vendedor se vaya será alta.

Nivel de productividad en la relación entre el esfuerzo y el nivel de ventas

Basu *et al.* (1985) proponen que una mayor productividad del esfuerzo de ventas generará una mayor motivación y, por tanto, un mayor nivel de esfuerzo por parte de los vendedores. Expresado de otra forma, si ante el mismo nivel de esfuerzo, un vendedor consigue un mayor nivel de ventas que otro, *ceteris paribus*, el primer vendedor estará más dispuesto a esforzarse, lo cual redundará en un mayor beneficio para la empresa. Por lo tanto, los autores concluyeron que a un mayor nivel de productividad marginal del esfuerzo de ventas correspondía un mayor nivel de intensidad de incentivos.

Una vez revisado el modelo teórico de Basu *et al.* (1985), podemos concluir que su principal contribución, en lo relativo a la intensidad de incentivos, es que argumentan de forma clara que la proporción de incentivos en la retribución total esperada debería disminuir al incrementarse la incertidumbre del entorno de ventas y la utilidad mínima esperada por los vendedores (Azorín, 1997).

Sin embargo, el modelo analítico de Basu *et al.* (1985) tiene algunas limitaciones que pasamos a explicar. Por una parte, dicho modelo no explica la influencia que puedan tener posibles cambios en la función de la relación entre el esfuerzo y el nivel de ventas (función de respuesta o de sensibilidad de las ventas) o en la aversión al riesgo de la fuerza de ventas (Albers, 1996). Si tenemos en cuenta que esto deja fuera del análisis la influencia de elementos como la publicidad, el prestigio de la empresa o la amplitud de la gama de productos y/o servicios ofrecidos por la empresa, en la función de respuesta de las ventas, y que, por otra parte, no se tienen en cuenta las preferencias ante el riesgo de la fuerza de ventas, podemos concluir que el modelo de Basu *et al.* (1985) tiene carencias importantes.

Además, y como concluyen Azorín (1997) y Albers (1996), el modelo está pensado para un marco estático, o dicho de otra forma, se considera que el vendedor toma la decisión sobre su esfuerzo una vez que conoce el plan retributivo y que no cambia esta decisión durante el período de tiempo considerado, a pesar de los posibles cambios que se produzcan en sus ventas. Si bien es cierto que la empresa suele dejar constante el plan retributivo durante todo el período, también es cierto que el vendedor toma decisiones sobre su esfuerzo en más ocasiones a lo largo de un período, teniendo en cuenta el éxito o fracaso de sus esfuerzos anteriores.

El modelo tampoco tiene en cuenta situaciones que sí fueron consideradas por la literatura posterior, como la venta en equipo (Lal *et al.*, 1994), la capacidad de la fuerza de ventas para negociar precios (Lal, 1986; Joseph, 2001), la complejidad de la tarea de venta (Coughlan y Narasimhan, 1992; John y Weitz, 1989) o el nivel de competencia existente (Eisenhardt, 1988; John y Weitz, 1989).

Otra limitación importante es que contiene dos hipótesis restrictivas que influyen en los resultados. En primer lugar, mientras que la TA habla de asimetrías de información, el modelo de Basu *et al.* (1985) considera que la empresa y el vendedor tienen la misma información sobre las funciones de respuesta de las ventas y sobre las funciones de utilidad de los vendedores. Por otra parte, el modelo se ciñe a situaciones en las que hay un solo tipo de vendedor y un solo tipo de territorio de ventas (homogeneidad), mientras que lo habitual es que haya muchos vendedores

con características distintas en cuanto a sus capacidades, así como territorios con distintos potenciales y cargas de trabajo (Albers, 1996).

Para concluir este apartado, se puede afirmar, en coincidencia con Albers (1995) y Azorín (1997), que el modelo de Basu *et al.* (1985) representa un salto cualitativo en los modelos de retribución óptima, ya que es el primer modelo completo que se puede utilizar para derivar la estructura óptima de un plan retributivo. Como veremos a continuación, otros modelos, como el de Gonik (1978), Lal y Staelin (1986), Mantrala y Raman (1990) y Rao (1990) flexibilizaron estas suposiciones.

1.9.2.6. OTROS MODELOS DE RETRIBUCIÓN ÓPTIMA DE LAS FUERZAS DE VENTA BASADOS EN LA TA

Como comentamos en el apartado anterior, de las limitaciones del trabajo de Basu *et al.* (1985) surgieron nuevos enfoques teóricos para el estudio de los planes de retribución óptimos para la fuerza de ventas. Siguiendo a Albers (1996), podemos clasificar estos modelos en base a las dos variables citadas anteriormente: las asimetrías de información y la homogeneidad de la fuerza de ventas. Las formas de los contratos óptimos se pueden ver en el cuadro 1.10.

Cuadro 1.10. Clasificación de los modelos analíticos de forma óptima de los contratos retributivos para vendedores derivados de la Teoría de la Agencia

Fuente: Albers (1996)

	Fuera de ventas homogénea	Fuerza de ventas heterogénea
Información simétrica	(1) Salario fijo más comisión (Basu <i>et al.</i> , 1985)	(2) Salario fijo más <i>bonus</i> por cumplimiento de cuota (Rao, 1990)
Información asimétrica	(3) Menú de contratos de la forma (1) (Gonik, 1978; Mantrala y Raman, 1990)	(4) Menú de contratos retributivos de la forma (2) (Lal y Staelin, 1986; Rao, 1990)

Lal y Staelin (1986) modelizaron el diseño de la retribución óptima en una situación donde los vendedores podían ser diferentes en cuanto a la productividad en la relación esfuerzo y nivel de ventas, lo cual influía también en el nivel de utilidad esperado por el vendedor. Además, asumieron que la empresa no conocía la productividad de los vendedores. Dada esta situación de partida, en este modelo se analizaron tres posibles estrategias:

1. Ofrecer un único contrato, de modo que sólo trabajaran para la empresa vendedores de alta productividad en la relación esfuerzo y nivel de ventas. Esta forma de proceder sería útil si la utilidad mínima esperada (y, por tanto, la retribución esperada) por los vendedores de alta productividad fuera menor o igual a la utilidad mínima de los vendedores de baja productividad, siempre y cuando el número de vendedores de alta productividad fuera suficientemente alto.
2. Ofrecer un único contrato, de forma que sólo trabajaran para la empresa vendedores de baja productividad. Esta estrategia sería la elegida tanto si (a) la utilidad mínima esperada por los vendedores de menor productividad fuera mayor que la de los vendedores de mayor productividad, (b) como si el número de vendedores de alta productividad no fuera relativamente alto respecto a un conjunto de vendedores disponibles en la empresa.
3. Ofrecer un menú de dos contratos, de forma que cada vendedor pudiera elegir el contrato adecuado a su nivel de productividad. Cada vendedor optaría por uno de los contratos al principio del período de ventas, y sería pagado al final del período según sus resultados. Esta solución sería la apropiada cuando la empresa afronta una situación en la que hay pocos vendedores de alta productividad en la plantilla contratada para atender a sus zonas de ventas y su utilidad mínima esperada fuera inferior a la de los vendedores con menor productividad.

Lal y Staelin (1986) también aplicaron sus planteamientos a vendedores que variaban no en su nivel de productividad, sino en el nivel de aversión al riesgo. En este caso, los vendedores de alta productividad (o productividad marginal del esfuerzo de ventas) serían menos aversos al riesgo que los vendedores de baja productividad. Los resultados serían análogos a los citados anteriormente.

Por su parte, Rao (1990) propone un modelo que conceptualmente es muy similar al de Lal y Staelin (1986). En dicho modelo se busca la solución al problema de retribución óptima para una fuerza de ventas heterogénea, pero buscando condiciones bajo las cuales los sistemas retributivos sean planes de compensación lineales, consistentes en una parte de salario fijo más una comisión

por conseguir ventas más allá de una cuota. Las aportaciones de este modelo al de Basu *et al.* (1985) consisten en considerar: (1) la existencia de muchos vendedores que difieren en niveles de destreza o productividad; (2) que todos los vendedores son neutrales al riesgo, en lugar de aversos; (3) que las ventas sólo dependen del tiempo que se dedique a conseguir las, asumiendo que a medida que el nivel de destreza o productividad es mayor, el incremento marginal del esfuerzo requerido para conseguir una unidad más de ventas decrece; (4) que la empresa conoce la forma de las funciones de utilidad de los vendedores, pero no ocurre así con sus niveles individuales de destreza o productividad. Sin embargo, sí conoce la distribución de los niveles de destreza.

Teniendo en cuenta estos supuestos, Rao (1990) demuestra analíticamente que los planes retributivos sirven para diferenciar a los vendedores de menor productividad de los de mayor productividad marginal. Sin embargo, y a pesar de sus aportaciones, este modelo presenta dos limitaciones: (1) todo vendedor (con excepción de los más productivos) va a ejercer menor esfuerzo que si estuviera en una fuerza de ventas homogénea o si la empresa conociera todos los niveles de productividad marginal o destreza; y (2) todo vendedor gana más dinero de lo que ganaría en una fuerza de ventas homogénea o si los niveles de productividad fueran conocidos.

Dearden y Lilien (1990) muestran una variante dinámica del modelo de Basu *et al.* (1985), en el que modelizan un horizonte de dos períodos para la empresa y el vendedor. Los efectos del aprendizaje en la producción hacen que los costes marginales disminuyan a medida que las ventas del primer período sean mayores. Debido a esto, la empresa tendría una razón para aumentar los incentivos de ventas en el período 1, dados los menores costes para el período 2. Las variaciones respecto al modelo de Basu *et al.* (1985) son las siguientes: (1) el nivel de esfuerzo es la única variable sobre la que decide el vendedor, aunque ahora tiene que decidir en un horizonte de dos períodos; (2) el coste marginal en cada período es constante, aunque disminuirá en el período 2 en la medida en que las ventas del período 1 sean mayores; y (3) la empresa maximizará su resultado en el horizonte de dos períodos.

El principal resultado de este modelo es que cuanto mayor sea el incremento del beneficio en el período 2 debido a un incremento en las ventas del período 1, mayor debe ser la intensidad de incentivos del período 1. Dicho de otra forma, para maximizar los beneficios del período 2 hay

que aumentar la retribución variable en el período 1.

La visión de Dearden y Lilien (1990) sobre la elección del nivel de esfuerzo en los dos horizontes refleja, sin embargo, una previsión miope del vendedor, ya que, según su formulación, no se va a beneficiar de una mejor situación de la empresa en el período 2. Un resultado similar fue obtenido por Mantrala y Raman (1990).

Lal y Srinivasan (1993) utilizan un modelo desarrollado por Holmstrom y Milgrom (1987) para examinar la retribución óptima cuando el vendedor puede decidir qué esfuerzo realizar con más frecuencia de lo que la empresa puede ajustar el plan retributivo. Holmstrom y Milgrom (1987) desarrollaron un conjunto de condiciones bajo las que la retribución óptima es una función lineal de las ventas totales del período. Lal y Srinivasan (1993) utilizan un marco similar para examinar la influencia de la incertidumbre en el diseño de planes retributivos. Sus resultados respecto al impacto de la incertidumbre en el diseño de planes retributivos de ventas son idénticos a los de Basu *et al.* (1985), pero, además, incorporan un resultado importante, que tanto la proporción de incentivo como la retribución total, deberían disminuir cuando la aversión al riesgo de los vendedores aumentase. Por otra parte, extendieron el análisis de Basu *et al.* (1985) a los vendedores que venden más de un producto.

El modelo de Lal y Srinivasan (1993) se diferencia principalmente del modelo de Basu *et al.* (1985) en que: (a) el vendedor sólo elige el nivel de esfuerzo a realizar, pero lo puede hacer a lo largo de todo el período de ventas; y (b) aunque se centran básicamente en el caso de un solo producto, también consideran líneas de productos completamente independientes en demanda y coste.

Los modelos analíticos basados en la TA, a pesar de hacer importantes contribuciones a la comprensión de la configuración de los paquetes retributivos, tienen todavía importantes carencias. Albers (1996), en su revisión de la literatura existente a este respecto concluyó que sus principales limitaciones son: (a) que estos modelos no son suficientemente ricos para poder apoyar la toma de decisiones de una forma correcta en la práctica; (b) no se han considerado las actividades no directamente relacionadas con las ventas; y (c) tampoco se ha considerado a este

nivel, con la excepción de Joseph y Thevaranjan (1998), que los sistemas de incentivos son a menudo complementados por algún tipo de control centralizado por comportamientos, lo que posibilita el operar con una proporción bastante alta de salario fijo sobre la retribución total.

Utilizando el marco de la TA propuesto por Holmstrom (1979) para incorporar los efectos del reparto de riesgos sobre la forma retributiva, y haciendo suposiciones restrictivas sobre la forma de la respuesta de ventas condicionada al esfuerzo así como sobre las funciones de utilidad, Lal (1982) y Lal *et al.* (1994) pudieron obtener resultados estáticos comparativos consistentes con las guías y orientaciones extraídas de la literatura descriptiva de dirección de ventas (consultar apartado anterior). En otras palabras, los dos trabajos pudieron dar un soporte teórico a la mayoría de los efectos referidos por los autores de la literatura descriptiva y comportamental. Estos investigadores lo consiguieron relacionando los constructos encontrados en la literatura empírica con los parámetros más abstractos del modelo de la TA. Para alguno de los constructos la vinculación es obvia. En este sentido, Smyth (1968) dice que la intensidad de los incentivos debería ser mayor cuanto más alta es la productividad marginal del vendedor, lo cual coincide con lo predicho por la TA. Sin embargo, hay otras predicciones que tienen el mismo resultado, pero apoyándose en premisas distintas bajo cada una de las dos perspectivas integradas por Lal y Srinivasan (1993). Por ejemplo, Basu *et al.* (1985) afirman que la venta en equipo disminuye la eficiencia de un vendedor, y que esto debería aumentar la parte fija de la retribución total. Sin embargo, la literatura de dirección de personal de ventas llega a la misma conclusión con el razonamiento de que si el trabajo es en equipo es mucho más difícil asignar los méritos a nivel individual a cada vendedor, lo que dificultaría un sistema de incentivos (al menos individual). Por tanto, aunque en ambos casos se llegue a la misma conclusión, la relación entre los dos constructos depende de la afirmación no probada por Basu *et al.* (1985) de que la venta en equipo disminuye la eficiencia. Finalmente, la TA ofrece conclusiones diferentes respecto a otras características de la situación de ventas. Por ejemplo, Smyth (1968) sugiere que cuando la publicidad es importante para conseguir las ventas, la composición del paquete retributivo debería reflejar un mayor componente fijo, ya que la aportación del vendedor a la venta sería menor; pero la TA dice que si la publicidad aumenta la productividad marginal del vendedor entonces, *ceteris paribus*, la intensidad de incentivos debería aumentar (Lal, 1982). La TA también afirma que cuando la incertidumbre aumenta, el porcentaje de salario sobre la retribución total debería disminuir. Por ejemplo, si el tipo de interés de mercado fluctuara, la

varianza de la relación esfuerzo-ventas podría aumentar y la empresa debería darle más importancia al componente salarial fijo en la retribución total. En el cuadro 1.11. podemos ver, a modo de resumen, las principales semejanzas y diferencias entre estas dos perspectivas.

Cuadro 1.11. Comparación de las predicciones de la Teoría de la Agencia y de la literatura de dirección de ventas

Fuente: Lal, Outland y Staelin (1990)

Condición	Efecto sobre la intensidad de incentivos	
	Smyth (1968)	Teoría de la Agencia
Venta en equipo	Disminuye	Disminuye
Importancia del servicio al cliente	Disminuye	Disminuye
Importancia de la publicidad	Aumenta	Disminuye
Ventaja de calidad en pdtos.	Aumenta	Disminuye
Reputación de la empresa	Aumenta	Disminuye
Incertidumbre	Disminuye	Disminuye
Aversión al riesgo	Disminuye	Disminuye
Valor de mercado del vendedor	Disminuye	Disminuye

1.9.2.7. 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. También juega un papel importante en la determinación de la cantidad total de retribución (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.

1.9.3. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN (TCT)

La TCT (Williamson, 1985, 1981 y 1975), al igual que la TA, es otra rama de investigaciones 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 empresa 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, fracasasen 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, 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 1.5): (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.

1. *La existencia de activos específicos de transacción y la sustituibilidad de los agentes*

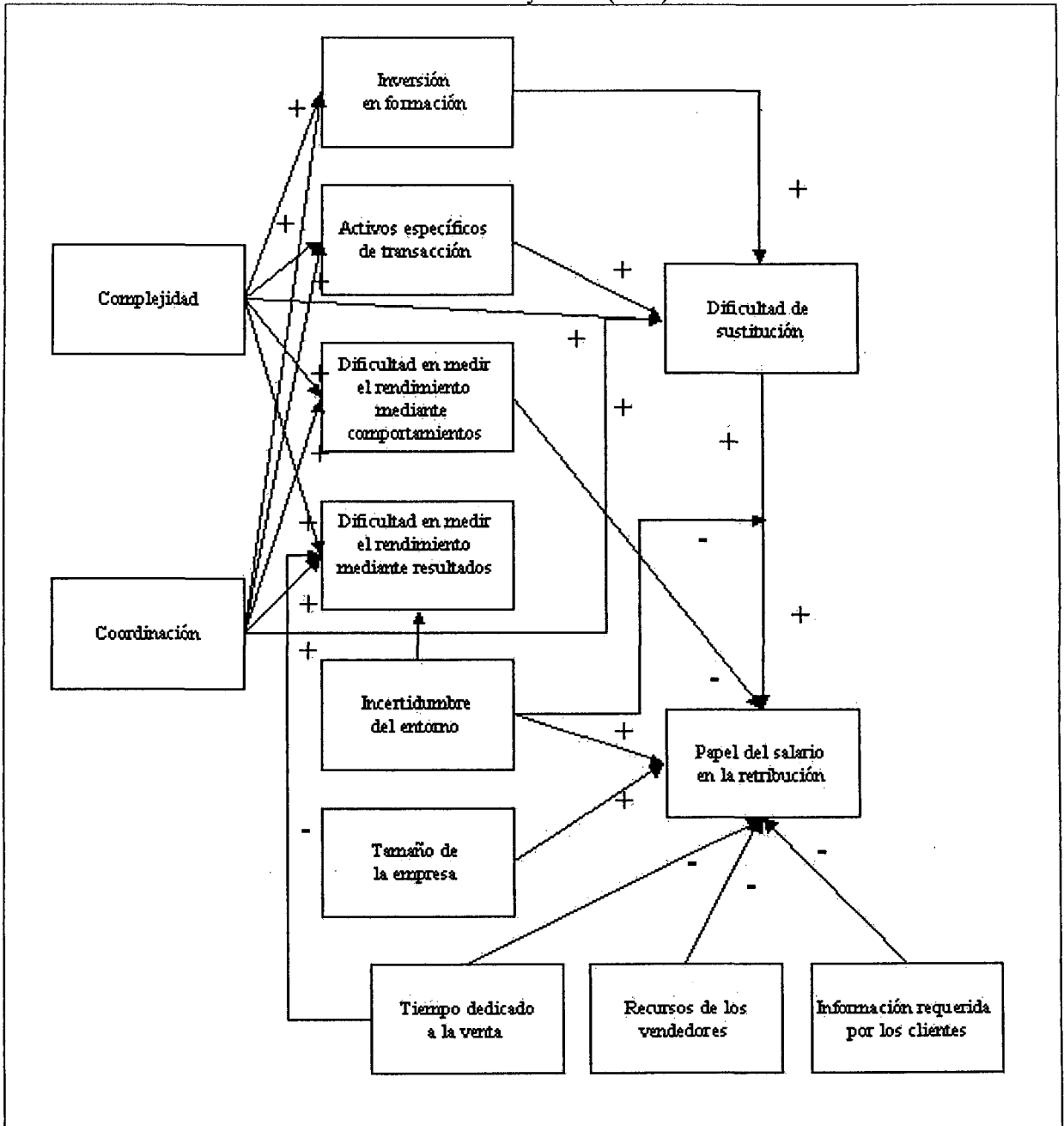
La contribución más importante de la TCA es el concepto de *activos específicos de transacción*. Se definen como elementos que tienen una de las partes que hacen que la otra sea dependiente o, como hace Williamson (1985), afirmando que la especificidad de activos hace referencia a la transferibilidad 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 productos: los productos sofisticados, complejos tecnológicamente, adaptados al cliente y con contenido patentado, requieren que el vendedor pase mucho tiempo aprendiendo las características y utilidad del producto, por lo que, cuando el vendedor domina el producto, es muy difícil poder reemplazarlo.
- Activos específicos humanos: conocimiento y habilidades especializadas requeridas para desempeñar la función de ventas. Los procedimientos de venta pueden requerir que la empresa forme a sus vendedores en muchos aspectos de la función de ventas (reconocer necesidades, técnicas de cierre, manejo de objeciones). Además, las características específicas de los clientes pueden conducir al vendedor a hacer un esfuerzo para aprender los requisitos de la situación de venta (en la venta industrial, la empresa puede tener que formar en el conocimiento de los distintos tipos de personas que influyen en la decisión de compra).
- Activos en términos de procedimientos de la empresa: una empresa puede tener procesos exclusivos asociados a sus funciones (contabilidad, envío, facturación, gestión de las reclamaciones) que requieren ser aprendidos por los vendedores antes de poder realizar completamente sus funciones comerciales.

Figura 1.5. Modelo teórico de la Teoría de Costes de Transacción
Fuente: John y Weitz (1989)



Los activos específicos de transacción humanos adoptan la forma de “conocimiento y relaciones de trabajo para un propósito especial, que surgen al *aprender haciendo* y crean capital humano específico, en lugar de general” (Anderson, 1985: 238). Los activos específicos humanos serán el centro de atención en este trabajo, porque representan el tipo de especificidad de activos más habitualmente analizada tanto en los estudios empíricos consultados como en todas las

aplicaciones de TCT en general. Esta popularidad se debe principalmente a que los estudios basados en TCT se desarrollan en contextos en los que las inversiones en personas representan una parte sustancial de los costes operativos, como es el caso de las ventas (Rindfleisch y Heide, 1997).

Los activos específicos están vinculados a solo elemento y, por tanto, no pueden ser utilizados para otro propósito. Pueden reducir la presión de la competencia y hacer poderosos a sus poseedores, y darles una posición en la que “engañar” a la organización. Por este motivo, se recomienda que se desarrollen mecanismos para reducir los costes de estos elementos al mínimo. Consecuentemente, 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.

Los activos específicos aparecen cuando la empresa tiene políticas y procedimientos únicos para realizar visitas y proporcionar servicios. La necesidad de que los vendedores coordinen su actividad con la de otros empleados también da lugar a la creación de estos activos, porque el conocimiento necesario para coordinarse eficientemente no es fácilmente adquirido o transferido.

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.

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).

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.

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. *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 a medida que 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).

John y Weitz (1989) analizaron la relación entre el porcentaje de salario en la retribución total y el tamaño de la empresa, medido en función del número de vendedores que componían la fuerza de ventas. En su caso, la relación resultó estar negativamente relacionada con el porcentaje de salario y, por tanto, positivamente relacionada con el porcentaje de incentivos en la retribución total de forma significativa.

1.9.3.1. 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.

Otra diferencia surge del hecho de que la TCT adopta un punto de vista de contratación incompleta en las relaciones entre principal y agente. Por ello, se centra en la reducción de los costes de transacción *a posteriori*, como citamos anteriormente.. La orientación distintiva de la TCT se basa en la reducción de tales costes, diseñando las transacciones con los mecanismos adecuados de gobierno.

Por el contrario, la TA adopta un punto de vista *apriorístico* de las relaciones entre principal y agente (Anderson y Oliver, 1987). Se centra en la minimización de los costes a posteriori a través de la alineación a priori de los incentivos. 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 o servicios 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.

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.

Por último, se puede decir también que el objetivo de la TA es ayudar a diseñar el plan retributivo más rentable para motivar a un vendedor, mientras que el objetivo de la TCT es ayudar a minimizar los costes del control de la transacción con un vendedor (Anderson y Oliver, 1987; Krafft *et al.*, 1996). En otras palabras, si las medidas de *output* pueden ofrecer una visión precisa de las actividades de un vendedor, la TCT propone que no se incurra en costes adicionales motivando al vendedor. Por otro lado, si las medidas de *input* son precisas, la TA defiende que los vendedores pueden ser motivados y, además, se maximizan los beneficios sin recurrir a la utilización de medidas de *output*.

1.9.4. 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 a 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 forma 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 cierta 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 1.12). 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 1.12. Tipos de control, según la Teoría de la Organización
Fuente: Ouchi (1979) y Eisenhardt (1985)

		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)

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).

1.9.4.1. 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).

2

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de la literatura efectuada en el capítulo anterior nos ha permitido identificar los factores que determinan la composición del paquete retributivo, concretamente la intensidad de incentivos o lo que es lo mismo, el porcentaje de retribución variable sobre la retribución total.

Asimismo, hemos podido analizar las distintas facetas que tienen los conceptos de efectividad y rendimiento tanto para la organización de ventas como para la fuerza de ventas. En este punto nos planteamos si la composición del paquete retributivo de ventas y, en nuestro caso, la intensidad de los incentivos sería independiente del tipo de actividad de ventas y de la actividad y posición en el canal de comercialización de las empresas analizadas. Como se podrá observar en el tercer capítulo, no parece existir evidencia que ponga de manifiesto la diferencia de intensidad de incentivos entre sectores, sin dejar de reconocer que quizás haya algunos donde los resultados de dicho diseño retributivo puedan ser mejores que en otros.

Por otra parte, la perspectiva de la literatura de dirección de personal de ventas y las teorías de agencia (TA), de costes de transacción (TCT) y de la organización (TO), nos proporcionan principios para comprender las posibles circunstancias que rodean a las relaciones entre las empresas y los vendedores, y la teoría de la contingencia (TC) nos previene acerca de la influencia de terceras variables a la hora de realizar prescripciones universalistas sobre la utilización de prácticas de dirección de recursos humanos (DRRHH).

2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Con el presente trabajo se pretenden alcanzar tres objetivos, uno teórico y dos empíricos, para lo cual será necesario probar un conjunto de hipótesis. El objetivo a cubrir a nivel teórico es plantear un modelo, de carácter integrador, que permita diseñar el nivel óptimo de retribución variable que ha de ofrecerse a la fuerza de ventas de una empresa para que se ajuste a las condiciones de la organización, de su entorno y de la propia fuerza de ventas. Con la revisión teórica realizada en el primer capítulo del presente trabajo se cumplió con este objetivo. A continuación, se presentarán los objetivos empíricos del estudio y, posteriormente, las hipótesis que, mediante su contraste, permitirán determinar el grado en que se alcanzan los mismos.

OBJETIVO 1: IDENTIFICAR LOS DETERMINANTES PRINCIPALES DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

A pesar de la importancia que, a juzgar por la exposición realizada en la revisión teórica, parece que tiene el diseño retributivo del personal de ventas, no son muchos los trabajos que reflejen la complejidad de las decisiones a tomar, ni el conjunto de factores que afectan a las mismas. En este sentido, la literatura estudiada, salvo la tesis doctoral del profesor Calvo (1995) y el trabajo de Tremblay *et al.* (1999), no realizan un esfuerzo amplio por integrar las diversas orientaciones teóricas en un modelo más completo que el que pueda ofrecer cada una de las teorías individualmente. Sin embargo, las recomendaciones de los investigadores indican que es ésta la línea a seguir (Eisenhardt, 1988 y 1989).

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.

2.2.1. 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 (Fuentelsaz *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.

Eisenhardt (1985) vincula la programabilidad de las tareas con el conocimiento del proceso de transformación, mediante el cual los comportamientos de los empleados generan

resultados. Si el conocimiento sobre el proceso de transformación es alto, se podrán definir de forma explícita los comportamientos adecuados, de forma que se podrán estandarizar a priori las actividades de ventas y las actividades complementarias (Stathakopoulos, 1996). 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.

2.2.2. OBSERVABILIDAD DE LAS CONDUCTAS DE LA FUERZA DE VENTAS

El coste y la dificultad de medir el rendimiento también ha sido ampliamente investigado, como reflejamos en el capítulo anterior. 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 relacionada 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.

2.2.3. 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.

2.2.4. 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 la que se enfrenta una empresa o negocio. La incertidumbre es una de las variables fundamentales de la TA, en lo que se refiere al reparto de riesgos. El problema del reparto de riesgos viene dado por el papel que juega la incertidumbre del entorno y del resultado de ventas (Eisenhardt, 1985), y se da cuando por lo menos una de las dos partes es aversa al riesgo. Como ya hemos comentado, la TA asume que el principal es neutral al riesgo y el agente averso (Bergen *et al.*, 1992; Bloom y Milkovich, 1998; Eisenhardt, 1985, 1988 y 1999).

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. Cuando se decide entre un tipo de retribución y otra, se debe considerar y comparar los costes de los sistemas de información y los costes de transferir el riesgo al agente mediante sistemas de incentivos. Cuando la incertidumbre del resultado es baja, el coste de transferir el riesgo al agente es bajo y el uso de contratos basados en resultados es atractivo. Sin embargo, a medida que aumenta la incertidumbre, los contratos basados en los comportamientos de los agentes se hacen más eficientes (Bergen *et al.*, 1992).

Es evidente que la empresa podrá pagar vía retribución variable cuando los comportamientos se conozcan y sean fácilmente observables, pero la TA dice que esa forma de proceder sería ineficiente (Eisenhardt, 1985). Esta ineficiencia se debe a que la mayoría de los agentes, según la TA, serían contrarios al riesgo y, por tanto, sería necesario pagarles una prima de riesgo por dar retribución variable. Esto significa que si comparamos dos empresas, una con retribución variable y la otra no, la primera debería ofrecer más dinero que la segunda para atraer y retener a un mejor vendedor.

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.

Otro aspecto a tratar, que afecta a la percepción de la incertidumbre sobre los resultados de ventas, es el de la composición de la cartera de productos. Es de destacar que la investigación realizada hasta la fecha se ha basado en escenarios con productos y mercados estables. No ha habido un análisis profundo de la forma en que las características de los productos y el ciclo de vida de los mismos afectan al esquema retributivo (Misra, 1999). Ello quizás es debido a que no se han hecho intentos de vincular las decisiones de los consumidores a la retribución de ventas. Hasta ahora se ha asumido que los consumidores ven y evalúan los productos nuevos y existentes al mismo nivel. Además, no se ha analizado la posibilidad de tomar decisiones simultáneas sobre retribución y otras variables, como el precio o la publicidad. Ciertamente es que, al introducir estas preocupaciones, el problema se complica y hay que valorar cuidadosamente su utilidad práctica. Así, realizar ciertas suposiciones acerca de los productos

y mercados, la naturaleza de la empresa, los consumidores y la fuerza de ventas pueden ayudar a analizar con más precisión el esquema retributivo de la organización.

En cuanto a la novedad de los productos y/o de los mercados y su relación con la composición del paquete retributivo ofrecido a la fuerza de ventas, existe muy poca investigación al respecto. Dearden y Lilien (1990) afirman que en presencia de efectos de aprendizaje es óptimo retribuir a los vendedores con más retribución variable, concretamente con comisiones, en las etapas iniciales del ciclo de vida del producto. Además, diversas encuestas realizadas en los EE.UU. muestran que las comisiones son más elevadas en la introducción de productos nuevos (Misra, 1999). Por otra parte, la literatura más descriptiva parece apoyar esta idea también en España (Díez de Castro, 1991). Sin embargo, también nos encontramos con autores como John y Weitz, (1989) que sugieren que los productos maduros deberían tener un mayor peso en retribución variable.

Esta ambigüedad en los resultados y las recomendaciones de los académicos surge de la naturaleza del mercado en el que se está introduciendo el producto. No es lo mismo que una empresa de reconocido prestigio introduzca un producto completamente nuevo en su mercado que el que una empresa completamente desconocida en el mercado introduzca un producto de la misma naturaleza. En el primer caso, cuando los consumidores conocen la categoría del producto, puede ser razonable pagar mayor retribución variable y tratar de motivar mayor esfuerzo en los vendedores. Podría haber resistencia por tratarse de un nuevo producto, pero se podría vencer estimulando un mayor esfuerzo por parte del vendedor. En el otro caso, cuando los clientes no conocen nuestra empresa ni nuestros productos, la venta es muy complicada. Antes de utilizar incentivos podría ser conveniente esperar a que vendedores y consumidores aprendieran acerca del producto nuevo (Misra, 1999). Aunque en términos teóricos en los dos casos se produce la introducción de un nuevo producto, hay que distinguir entre la introducción en un nuevo mercado o en un mercado ya existente. Así, respecto al factor incertidumbre, planteamos la siguiente hipótesis:

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

Esta hipótesis, como veremos en el tercer capítulo, se contrastará mediante las cuatro siguientes:

- **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.
- **Hipótesis 4.D:** Cuanto más nuevos sean los productos y/o servicios de la empresa para la propia empresa y para el mercado, menor será la intensidad de incentivos.

2.2.5. NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LOS VENDEDORES O PRODUCTIVIDAD MARGINAL DE SU ESFUERZO

La contratación y retención de una plantilla competente de vendedores supone un esfuerzo importante para una empresa, ya que requerirán una retribución estable y un nivel retributivo relativamente alto. Así, cuanto más competentes sean los vendedores, mayores posibilidades tendrán de cerrar un mayor número de ventas, por lo que les convendría la retribución variable en mayor medida que a los vendedores menos eficaces. 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).

Cuando el esfuerzo de ventas es más productivo, la retribución variable debería tener un mayor peso sobre la retribución total. Esto es importante ya que cuanto más productivo sea el esfuerzo en ventas, más tiempo debería dedicarse a las ventas, y la forma de estimular el esfuerzo es a través de incentivos. Como la literatura asume que los agentes son aversos al riesgo, el aumento en los incentivos también requiere el pago de una prima de riesgo en la forma de un mayor valor esperado para el paquete retributivo total (Lal, 1982; Basu *et al.*, 1985; 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.

2.2.6. COSTE DE OPORTUNIDAD DEL TIEMPO DEL VENDEDOR O NIVEL DE 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). Estos autores consideran que la variable “nivel educativo” se aproxima muy bien al concepto de coste de oportunidad. Aunque también podría serlo del concepto de productividad marginal anteriormente citado, los autores referidos creen que se ajusta mejor al coste de oportunidad porque el nivel educativo no hace *per se* que un empleado sea un buen vendedor, y sin embargo, sí que hace aumentar las posibilidades de empleo alternativas en el mercado de trabajo.

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). De hecho, a nivel conceptual, no sería sorprendente hallar una correlación positiva entre el coste de oportunidad de un vendedor y la productividad marginal de su esfuerzo. Entonces se podría discutir que el coste de oportunidad es una variable de percepción y que, por tanto, no puede ser inferida de la retribución media del sector y del nivel de antigüedad. Sin embargo, dados los datos a nivel de fuerza de ventas, las percepciones específicas del coste de oportunidad de cada vendedor no son posibles ni apropiadas. Por ello, la retribución media del sector y la antigüedad predominante en la fuerza de ventas parecen aproximar correctamente el constructo en cuestión. 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.**

2.2.7. DURACIÓN PREVISTA DE LA RELACIÓN DE AGENCIA

Otros factor relacionado con la TA que puede afectar a la composición del paquete retributivo de un vendedor es la duración esperada de su relación con la empresa. 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 contrato 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).

Como se ha señalado, una de las características clave de la mayoría de las relaciones de agencia es la existencia de asimetrías de información entre el principal y el agente. Aunque se asume que el principal sabe algo de la capacidad del agente, no es capaz de adquirir una información completa acerca de su conducta (Bergen *et al.*, 1992). Esto puede permitir que el agente se beneficie de la posesión de información privada acerca de sus acciones, y puede llevar a que los resultados deseados por el principal queden lejos del nivel óptimo. La duración de la relación de agencia ayuda a moderar el efecto de esta variable. Por una parte, parece razonable pensar que cuando la relación principal-agente es a largo plazo, el principal aprenderá del agente y será capaz de evaluar sus conductas de forma más adecuada. Por otro lado, cuando se espera que la relación se mantenga a largo plazo, se podrá producir una socialización de los empleados, y por tanto el jefe no estará tan interesado en basar la retribución en los resultados. Por el contrario, en las relaciones a corto plazo, la asimetría de información entre el principal y el agente será mayor y la utilización de incentivos basados en resultados será preferible (Stroh *et al.* 1996; Martínez *et al.*, 1997; Fuentelsaz *et al.*, 1999). Por consiguiente, plantearemos la séptima hipótesis en los términos siguientes:

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

2.2.8. 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.

No olvidemos que los sistemas retributivos basados en un gran componente de salario fijo requieren, desde esta perspectiva, más directivos, un menor ámbito de control y más niveles directivos, para monitorizar y evaluar el rendimiento (Oliver y Anderson, 1987). La supervisión reemplazaría el uso de los incentivos como mecanismo de control y la empresa no podría confiar en la “mano invisible” de los incentivos para dirigir a la fuerza de ventas. Como los costes fijos surgen de esos niveles directivos adicionales, los planes basados en salario fijo son más sensibles a las economías de escala que los planes con una alta intensidad de incentivos. 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.

2.2.9. AVERSIÓN AL RIESGO DEL VENDEDOR

Se dice que un individuo es neutral al riesgo si es indiferente entre una cantidad fija y segura (*e.g.*, 50€) y una apuesta cuyo valor esperado se iguale a esa cantidad (*e.g.*, una oportunidad 50-50 de ganar o 25€ o 75€). El individuo es averso al riesgo cuando no desea una apuesta 50-50, sino que requiere una prima de riesgo para que tome la alternativa más arriesgada en lugar de la segura, por lo que la alternativa arriesgada debería tener un mayor valor esperado

que la segura. Un individuo propenso al riesgo no sólo apostaría; también estaría dispuesto a apostar en una lotería “injusta”, es decir, una cuya alternativa arriesgada tenga un menor valor esperado que la alternativa segura (Krafft, 1999). Los individuos, en teoría económica, no suelen ser considerados propensos al riesgo.

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.

2.2.10. 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.

2.2.11. 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.**

2.2.12. 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 compite 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.

2.2.13. 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 (Fuentelsaz *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.

2.2.14. 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 una 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.

2.2.15. 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 Fuentelsaz *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 (Fuentelsaz *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.

2.2.16. NIVEL DE VENTA A EMPRESAS

Por último, nos planteamos analizar la influencia que tiene el tipo de cliente final de la empresa en la composición del paquete retributivo de los vendedores. 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 Teoría de Agencia 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.

A modo de conclusión de este apartado, en el cuadro 2.1 se puede observar un resumen de las hipótesis y sub-hipótesis planteadas, así como su relación con la intensidad de incentivos.

Cuadro 2.1. Relación entre las variables del marco teórico y la intensidad de incentivos

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS	SIGNO PREVISTO*
PROGRAMABILIDAD (Hipótesis 1)	-
OBSERVABILIDAD DE LAS CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS (Hipótesis 2)	-
- Facilidad de medida de conductas	-
- Ámbito de control	+
DIFICULTAD PARA MEDIR LOS RESULTADOS (Hipótesis 3)	-
- Utilidad de las medidas de resultados para medir el rendimiento	+
- Importancia de las actividades complementarias a las ventas	-
- Importancia del prestigio de la empresa para vender	+
- Importancia del trabajo en equipo para vender	-
- Ventaja en calidad de los productos	+
- Amplitud de la gama de productos	+
- Importancia de la publicidad para conseguir una venta	+
INCERTIDUMBRE (Hipótesis 4)	-
- Incertidumbre del entorno	-
- Volatilidad	-
- Diversificación de riesgos	+
- Novedad de los productos	-
EFFECTIVIDAD DEL VENDEDOR (EXPERIENCIA EN VENTAS) (Hipótesis 5)	+
UTILIDAD MÍNIMA ESPERADA POR EL VENDEDOR (Hipótesis 6)	-
- Antigüedad en puesto similar en la empresa	-
- Nivel educativo	-
- Retribución media del sector, a puesto similar	-
DURACIÓN PREVISTA DE LA RELACIÓN DE AGENCIA (Hipótesis 7)	-
TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS (Hipótesis 8)	-
PROPENSIÓN AL RIESGO DEL VENDEDOR NORMAL (Hipótesis 9)	+
PROPENSIÓN AL RIESGO DEL ENCUESTADO (Hipótesis 10)	+
ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS (Hipótesis 11)	-
- Posibilidad de desarrollo interno de la fuerza de ventas	-
- Sustituibilidad de los vendedores	+
TAMAÑO DE LA EMPRESA (Hipótesis 13)	-
- Plantilla de la empresa	-
- Cifra de ventas	-
PARTICIPACIÓN EXTRANJERA EN EL CAPITAL SOCIAL (Hipótesis 14)	+
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN (NIVEL DE EXPORTACIÓN) (Hipótesis 15)	+
TIPO DE CLIENTE PRINCIPAL (% DE VENTA A EMPRESAS) (Hipótesis 16)	+

(*) Un signo “+” significa que a mayor valor de la variable, mayor intensidad de incentivos. Por el contrario, un signo “-” significa que, a mayor nivel de la variable, menor intensidad de incentivos

OBJETIVO 2: PROPONER Y VALIDAR UN MODELO PARA DETERMINAR EL GRADO DE INTENSIDAD DE INCENTIVOS.

En el apartado anterior se identificaron, a partir de una revisión de la literatura sobre retribución de personal de ventas, los principales determinantes de la intensidad de incentivos. A partir de dicha revisión teórica, se formuló un conjunto de hipótesis que, en resumen, explicaban el signo de la influencia de cada una de las variables. Así, influirán *positivamente* en la intensidad de incentivos las siguientes variables:

- a. Tiempo dedicado a informar a los clientes (Hipótesis 1.A)
- b. Ámbito de control (Hipótesis 2.A)
- c. Relación entre las medidas de resultados y el esfuerzo del vendedor (Hipótesis 3.A)
- d. Importancia de la publicidad para conseguir una venta (Hipótesis 3.D)
- e. Importancia del prestigio de la empresa para conseguir una venta (Hipótesis 3.E)
- f. Amplitud de la cartera de productos y/o servicios de la empresa (Hipótesis 3.F)
- g. Ventaja en calidad de los productos y/o servicios de la empresa (Hipótesis 3.G)
- h. Número de clientes que tenga un vendedor, o diversificación de riesgos (Hipótesis 4.C)
- i. Efectividad o productividad marginal del personal de ventas (Hipótesis 5)
- j. Facilidad de sustitución de vendedores (Hipótesis 11.B)
- k. Ámbito geográfico de actuación de la empresa (Hipótesis 14)
- l. Nivel de participación extranjera en el capital social (Hipótesis 15)

Por otra parte, influirán **negativamente** en la intensidad de incentivos:

- a. Programabilidad de la tarea (Hipótesis 1)
- b. Grado de especificidad y rutina de la compra (Hipótesis 1.B)

- c. Observabilidad de los comportamientos de los vendedores (Hipótesis 2)
- d. Importancia de las actividades complementarias a la venta (Hipótesis 3.B)
- e. Venta en equipo (Hipótesis 3.C)
- f. Incertidumbre (Hipótesis 4)
- g. Incertidumbre del entorno (Hipótesis 4.A)
- h. Volatilidad de las ventas (Hipótesis 4.B)
- i. Novedad de los productos de la empresa para la empresa y para el mercado (Hipótesis 4.D)
- j. Coste de oportunidad de los vendedores (Hipótesis 6)
- k. Retribución del sector (Hipótesis 6.A)
- l. Antigüedad de la fuerza de ventas (Hipótesis 6.B)
- m. Nivel educativo (Hipótesis 6.C)
- n. Duración prevista de la relación de agencia (Hipótesis 7)
- o. Tamaño de la fuerza de ventas (Hipótesis 8)
- p. Aversión al riesgo del vendedor (Hipótesis 9)
- q. Aversión al riesgo del directivo encuestado (Hipótesis 10)
- r. Especificidad de los activos de transacción (Hipótesis 11)
- s. Nivel de desarrollo interno de la fuerza de ventas (Hipótesis 11.A)
- t. Tamaño de la empresa (Hipótesis 13)

Las hipótesis formuladas serán testadas posteriormente, con lo cual se obtendrá un modelo contrastado empíricamente. Este nuevo modelo estará compuesto por aquellos factores y variables que hayan resultado ser significativos para la muestra de empresas analizadas.

Para validar los modelos, se evaluarán en función de variables de rendimiento empresarial y de la fuerza de ventas. Por un lado, se analizará la repercusión que tiene en los resultados empresariales el grado de 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 en el epígrafe 1.8, 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.

La efectividad del área de ventas de la empresa ha sido definida como una evaluación global de los resultados generales de dicha área, que puede referirse a toda la empresa, o a una subdivisión organizativa, a nivel regional, provincial, territorial o por grupo de clientes (Churchill *et al.*, 1997). La medida de efectividad del área de ventas utilizada más frecuentemente es el volumen de ventas total. Sin embargo, sólo evaluar los ingresos podría no contemplar el hecho de que los descuentos ofrecidos pueden conseguir ventas poco rentables. Por ello, se deben considerar los costes, la contribución al beneficio total, y otros análisis ya adoptados por algunos investigadores (Churchill *et al.*, 1993; Cron y Levy, 1987; Dubinsky y Barry, 1982; Ingram y La Forge, 1992).

La efectividad de la organización de ventas viene determinada por una combinación de las habilidades y esfuerzos de los vendedores, la dirección de ventas y otros factores organizativos y del entorno, como el potencial del mercado y la intensidad competitiva (Walker *et al.*, 1979). Es en este punto donde se refleja la diferencia entre efectividad de la organización de ventas y el rendimiento del vendedor, ya que para evaluar a éste es necesario considerar únicamente aquellas variables que estén bajo su control, mientras que para evaluar la efectividad de la organización de ventas hay que considerar varios factores, entre ellos el vendedor. El resultado que constantemente ofrecen los estudios realizados en esta materia, es que el rendimiento del vendedor medido mediante resultados (*i.e.*, efectividad del vendedor) y la efectividad de la organización de ventas son constructos relacionados pero diferentes (*e.g.*, Cravens *et al.*, 1993; Grant y Cravens, 1999 y 1996). Sin embargo, a pesar de estos descubrimientos, muchas empresas e investigadores no diferencian entre el rendimiento de los vendedores y la efectividad de la organización de ventas. Según Cravens *et al.* (1993), esto no deja de ser sorprendente, ya que la mayoría de la investigación reciente en ventas se basa en el modelo de Walker *et al.* (1979), que conceptualiza claramente al rendimiento de la fuerza de ventas y a la efectividad de la empresa como constructos diferentes.

Las hipótesis que se exponen a continuación se basa en los trabajos de Cravens *et al.* (1993) y de Grant y Cravens (1996), que encontraron una relación positiva entre el rendimiento de los vendedores, medido tanto por sus comportamientos como por sus resultados, y la efectividad de la empresa en organizaciones que utilizaban un sistema de control basado primordialmente en los comportamientos, caracterizado por un sistema retributivo con un alto componente de salario fijo. Además, encontraron una relación positiva entre el rendimiento de la fuerza de ventas, medido por resultados, y la efectividad financiera de la organización.

Hay que resaltar que los trabajos citados relacionaban el tipo de sistema de control con la efectividad de la organización y el rendimiento, medido por conductas o por resultados, de la fuerza de ventas. Aunque puede parecer que los conceptos no son los mismos (sistema retributivo vs sistema de control) hay que decir que el sistema retributivo de ventas ya ha sido utilizado (Eisenhardt, 1989), y concretamente el porcentaje de retribución fija (o variable) sobre la retribución total, como indicador aproximado para medir el tipo de sistema de

control que utiliza la empresa. Hay autores, sin embargo, que consideran que esta identificación no es total (Challagalla y Shervani, 1996). Sin embargo, en todos los trabajos consultados, se considera que una característica primordial de un sistema de control por comportamientos es el alto porcentaje de retribución fija sobre el total, así como un componente clave de un sistema de control por resultados, la existencia de un porcentaje elevado de retribución variable en el paquete retributivo (Cravens *et al.*, 1993; Piercy *et al.*, 1997 y 1999).

Anderson y Oliver (1987) proponen, por ejemplo, que los vendedores bajo un sistema de control por comportamientos deben ser más efectivos, es decir, deben estar más próximos a los objetivos de la organización, que los vendedores bajo un sistema de control por resultados. En esta situación, se ofrece apoyo a nivel teórico a la idea de que la efectividad de la unidad de ventas y el control por comportamientos, caracterizado por una menor intensidad de incentivos, están positivamente relacionados. Sin embargo, los análisis empíricos realizados a este particular sólo ofrecen un apoyo débil (Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996).

La mayor parte de la literatura ha pronosticado (véase el epígrafe 1.8.4) que en función del tipo de control, y, por extensión, el tipo de retribución, mayores o menores serán los resultados de la empresa y el rendimiento y resultados de la fuerza de ventas. Si bien teóricamente esto es posible, en la práctica sólo Cravens *et al.* (1993) han podido probar la relación entre el control por comportamientos, caracterizado principalmente por una baja intensidad de incentivos, y la efectividad de la empresa y los resultados de los empleados. Es fundamental observar no sólo el tipo de retribución que se utiliza, sino además la congruencia de la misma con los distintos factores del entorno, interno y externo, que conforman el marco en el que se desenvuelve la actividad de ventas de la empresa o unidad de ventas.

El rendimiento y/o la efectividad de la fuerza de ventas no son los únicos determinantes de la efectividad de la organización de ventas. De hecho, se puede decir que analizar por separado el efecto de una variable como dicho rendimiento o la composición del paquete retributivo, puede ser erróneo, porque es probable que los efectos estén moderados por otras variables (Challagalla y Shervani, 1996).

En cualquier caso, no se debe asumir que un tipo de sistema retributivo, o que un sistema de control es superior a otro (Challagalla y Shervani, 1996). Es probable que cualquier tipo de sistema retributivo sea apropiado, y contribuya positivamente a la efectividad de la empresa, cuando se ajusta a la situación interna y externa de la empresa. Por eso, la dirección de la empresa ha de analizar cuidadosamente estas contingencias asociadas con lo apropiado de utilizar distintos tipos de retribución. Sin embargo, y como defienden Cravens *et al.* (1993), la mayoría de situaciones de venta de empresa a empresa, que podemos encuadrar dentro de lo que se llama venta industrial, muestran justo las contingencias que son más apropiadas para la utilización de control por comportamientos y, por tanto, un sistema de retribución con un nivel bajo de intensidad de incentivos.

El sistema de control que adopte la empresa determinará la elección de las medidas de rendimiento individual y el tipo de información utilizada para supervisar el rendimiento, así como para ofrecer *feedback* a la fuerza de ventas. Por esta razón es importante que el sistema de control y, por tanto, el sistema retributivo, se corresponda con los objetivos de la dirección de la empresa y con la estrategia de ventas (Slater y Olson, 2000).

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.

2.3. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO

El método de investigación elegido fue la encuesta, instrumentada a través del cuestionario, que no es más que un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la muestra a que se extiende un estudio. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre variables o temas de interés para el investigador.

Frente a otros instrumentos cualitativos de obtención de información, la encuesta presenta la ventaja de que responde a un enfoque completamente estructurado. Esto supone que puede aportar unos resultados estadísticamente representativos del universo y generalizables. Su principal inconveniente recae en que la descripción de los hechos que aporta no es tan rica y profunda como la proporcionada por las técnicas cualitativas.

El tipo de cuestionario utilizado fue postal y autoadministrado, en el que los encuestados, previa lectura, respondieron por escrito y sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación (Babbie, 1995).

Para lograr los objetivos de la investigación, se definió un cuestionario (véase el Anexo I) integrado por diferentes preguntas cuya finalidad era la obtención de la información necesaria. En el proceso de elaboración del cuestionario se siguieron tres etapas:

- Revisión de medidas. En una primera etapa, se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con la retribución del personal de ventas, así como sobre su efectividad, para así extraer cuestiones y escalas de medición fiables para cada una de las variables que pretendíamos medir.
- *Pretest* del cuestionario. El primer cuestionario elaborado fue pretestado por cinco profesores del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, expertos en gestión de recursos humanos y en dirección de personal de ventas, quienes aportaron numerosas consideraciones

sobre la estructura y redacción del mismo, a efectos de mejorar su comprensión. Posteriormente, se administró el cuestionario a seis directores comerciales y/o de marketing pertenecientes a diferentes sectores, con más de cinco años de experiencia cada uno, con la intención de contrastar con ellos los posibles problemas y dificultades del cuestionario, así como la duración de la cumplimentación del mismo.

- Cuestionario definitivo. El cuestionario definitivo se obtuvo después de mejorar las cuestiones planteadas y conseguir la presentación más idónea del mismo. Este cuestionario incluía una carta de presentación en la que se explicaban los objetivos e importancia de la investigación. Además, en el cuerpo del cuestionario se proporcionaban las instrucciones adecuadas para su cumplimentación y se solicitaba la colaboración de los encuestados (véase Anexo II).

En función de la finalidad de las preguntas integrantes del cuestionario, éstas pueden ser agrupadas en las siguientes categorías:

- a. Discriminación entre la información de la única fuerza de ventas de la empresa o a una sola de las existentes.
- b. Preguntas encaminadas a medir el grado de efectividad de la empresa o unidad de ventas, así como a medir el grado de efectividad y de rendimiento de la fuerza de ventas.
- c. Preguntas para conocer los factores del entorno que afectan a la intensidad de incentivos aplicada a la fuerza de ventas.
- d. Preguntas orientadas a evaluar los factores relacionados con la empresa que influyen en la intensidad de incentivos aplicada a la fuerza de ventas.
- e. Preguntas que tratan de medir la influencia que las características de la fuerza de ventas tiene sobre la intensidad de incentivos que se le aplica.
- f. Características demográficas de la empresa.
- g. Características demográficas de los encuestados.

A continuación describiremos brevemente cada una de las secciones del cuestionario, siguiendo para ello el esquema que obedece a su finalidad y no a su orden de colocación en el cuestionario.

2.3.1. PERTENENCIA DE LA INFORMACIÓN A LA ÚNICA FUERZA DE VENTAS O A UNA SOLA DE ELLAS

El cuestionario comienza pidiendo al encuestado que indique si sus respuestas corresponden a la única fuerza de ventas de la empresa o bien a una sola de ellas (ítem nº 2). El motivo de esta pregunta es que es posible, como han recogido autores como Krafft (1999), que en la misma empresa existan diferentes unidades o fuerzas de ventas, que reciben un tratamiento diferenciado y que, en función de los productos y/o servicios que vendan, y según el mercado o tipo de cliente al que se dirijan, pueden tener distintos sistemas de retribución. Por ello, se orientaba al informante, en las instrucciones para la cumplimentación del cuestionario, acerca de lo que se entendía por unidad de ventas (véase Anexo II). Asimismo, se recomendaba hacer referencia en su caso sólo a la unidad de ventas más representativa o bien a aquélla con la que estuviera más familiarizado. Esto permitía al encuestado la simplificación de la información ofrecida, y evitaba la realización, por su parte, de promedios o compensaciones de los datos, en caso de tener a su cargo a diferentes unidades con situaciones de ventas distintas.

2.3.2. SISTEMA RETRIBUTIVO DE LA EMPRESA O UNIDAD DE VENTAS

El propósito de este conjunto de cuestiones era establecer la intensidad de incentivos de la retribución, a nivel de empresa, en el caso de que el encuestado se refiriera a la única fuerza de ventas existente, o de unidad de ventas, si hacía referencia a una de las distintas unidades de ventas de la organización. Para ello, y a partir de los estudios empíricos realizados en torno a la retribución del personal de ventas, se utilizó el siguiente conjunto de variables:

Número asignado en el cuestionario	Pregunta en el cuestionario	Tipo de pregunta
V46	Entendiendo por comisiones las cantidades que reciben los empleados por cada unidad de producto o monetaria vendida, ¿reciben comisiones los miembros de su equipo de ventas?	Sí / No
V47	¿Qué porcentaje suponen las comisiones sobre la retribución anual bruta total (fijo+variable) de un vendedor normal?	Abierta
V48	Entendiendo por <i>bonus</i> las cantidades variables entregadas a los empleados por el cumplimiento de objetivos predeterminados, ¿reciben <i>bonus</i> los miembros de su equipo de ventas?	Sí / No
V49	¿Qué porcentaje supone el <i>bonus</i> sobre la retribución total bruta (fijo+variable) de uno de sus vendedores normales?	Abierta

Una de las limitaciones de los primeros artículos sobre diseño de retribución de ventas era la utilización de variables dependientes dicotómicas. Eisenhardt (1985, 1988) y Anderson (1985) utilizaban las formas puras de contratos por comportamientos (*e.g.* sólo retribución fija) o por resultados (*e.g.* al menos una parte de retribución variable, por lo que incluían los planes combinados). Sin embargo, los arreglos contractuales pueden contener más alternativas y variar en un continuo entre contratos por comportamientos y contratos por resultados (Eisenhardt, 1989). Por ello, aunque una de las variables dependientes es una variable dicotómica (“¿existe retribución variable?”), también se recogen otras variables en las que se observan valores continuos. La más importante, la intensidad de incentivos, o porcentaje de retribución variable sobre la retribución total, se calculó sumando las variables v47 y v49. Asimismo, se identificaron cuatro formas retributivas, consistentes con las observadas en la revisión de la literatura, mediante la recodificación de las variables v46 y v48.

Por último, si bien pueden existir otro tipo de elementos retributivos a los contemplados en este trabajo, como las opciones para la compra de acciones (*stock options*) o la participación en capital, éstos son menos frecuentes, por lo que no se incorporarán al análisis. En concreto, y según los datos de Osorio (1997c) sólo un 7% de los comerciales reciben incentivos basados en objetivos agregados a nivel de empresa, también llamados incentivos colectivos.

2.3.3. EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA Y EFECTIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

2.3.3.1. EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

La efectividad de la organización de ventas va a ser medido a través de medidas relativas y comparaciones entre (1) la empresa en cuestión y su principal competidor, y (2) la empresa y sus objetivos. Las medidas incluyen el volumen de ventas, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. La utilización de medidas relativas elimina dos preocupaciones fundamentales: (a) los ejecutivos pueden responder a las preguntas sin revelar información confidencial sobre ventas y beneficios, y (b) las comparaciones realizadas entre sectores son ajustadas para que reflejen las diferencias entre mercados y competencia. Este enfoque tiene la ventaja de minimizar el impacto de los números absolutos que son distintos según el sector (Cravens *et al.*, 1992, 1993; Piercy *et al.*, 1997 y 1999). Si no se actuara así, las diferencias en tamaño entre los distintos sectores y empresas, así como otros factores económicos podrían distorsionar las comparaciones. Además, al pedir a los encuestados que comparen su rendimiento en relación a sus principales competidores y objetivos, sirve para evitar los problemas de confidencialidad asociados con la comunicación de información específica de la empresa o unidad de ventas.

Debido a que la encuesta se administró a un conjunto de empresas de muy diferentes sectores y entornos competitivos, la medida de la efectividad de la empresa o unidad de ventas debía ser cuantificable y comparable entre los encuestados. Por tanto, se midió la efectividad a través de cuatro preguntas acerca de la valoración subjetiva que los encuestados hacían de la situación de la empresa en los últimos 24 meses respecto al volumen de ventas, rentabilidad, cuota de mercado y satisfacción de clientes. Los encuestados valoraban cada pregunta en una escala de cinco puntos, que iba del “muy pobre” al “excelente”, en relación tanto con los resultados respecto a sus principales competidores como con respecto a sus propios objetivos en los últimos 24 meses. Estas escalas han sido utilizadas en varios estudios en diferentes países (Cravens *et al.*, 1992 y 1993; Grant y Cravens, 1996; Piercy *et al.*, 1997 y 1999; Barker, 1999 y 2001). Por tanto, las variables utilizadas fueron:

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V54	Volumen de ventas comparado con su principal competidor
V55	Rentabilidad de la empresa comparado con su principal competidor
V56	Evolución de la cuota de mercado comparado con su principal competidor
V57	Satisfacción de los clientes respecto a su principal competidor
V58	Volumen de ventas respecto a los objetivos de su empresa o unidad de ventas
V59	Rentabilidad respecto a los objetivos de su empresa o unidad de ventas
V60	Cuota de mercado respecto a los objetivos de su empresa o unidad de ventas
V61	Satisfacción del cliente comparada con los objetivos de su empresa o unidad de ventas

2.3.3.2. EFECTIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

Para medir estas variables se adaptaron las escalas propuestas por Behrman y Perreault (1982 y 1984), posteriormente muy utilizadas en los trabajos de Cravens *et al.* (1993), Babakus *et al.*, (1996), Baldauf y Cravens (1999), Grant y Cravens (1999), Barker (1999 y 2001) y Román *et al.* (2002).

En todos los trabajos estudiados, esta escalas han demostrado una alta fiabilidad y validez. En dicho cuestionario, se pide a los encuestados que valoren en una escala del 1 al 5 (en la que 1 es “muy pobre” y 5 es “excelente”) el rendimiento del conjunto de su fuerza de ventas en dos grandes apartados: (1) rendimiento medido a través de los resultados obtenidos (*e.g.*, cifra de ventas, cuota de mercado, rentabilidad), también llamado efectividad; y (2) rendimiento medido a través de las conductas o comportamientos (*e.g.*, conocimiento de los productos de la empresa, servicio post-venta, gestión de los gastos), que es lo que algunos autores conocen como rendimiento a secas.

Para evaluar la efectividad, o rendimiento medido a través de resultados, de la fuerza de ventas, se utilizó la adaptación de la escala propuesta por Behrman y Perreault (1982 y 1984) y retomada por Cravens *et al.* (1993), ya que ha demostrado en todos los estudios en los que se utilizó, un gran nivel de fiabilidad y validez. Además, ha sido utilizada en reiteradas ocasiones en la literatura de la misma forma que en el presente estudio, es decir, a través de las evaluaciones de la dirección sobre el rendimiento conjunto de la fuerza de ventas

(Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996; Baldauf y Cravens, 1999; Grant y Cravens, 1999; Román *et al.*, 2002).

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V62	Producir una alta cuota de mercado para su empresa o unidad de ventas
V63	Generar ventas de los productos con mayor margen de beneficios
V64	Generar un alto nivel de ingresos
V65	Generar rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa
V66	Identificar y vender a cuentas grandes
V67	Generar ventas o contratos con rentabilidad a largo plazo
V68	Superar todos los objetivos de ventas durante el año

En el caso del rendimiento, medido a través de los comportamientos o conductas, la escala utilizada, basada en la propuesta por Behrman y Perreault (1982), pregunta a los encuestados por su valoración del rendimiento de la fuerza de ventas respecto a cinco dimensiones referidas a comportamientos. Estas dimensiones son las siguientes: (1) rendimiento relacionado con el conocimiento de los productos o servicios de la empresa; (2) rendimiento relacionado con los gastos de ventas; (3) rendimiento relacionado con la gestión de la documentación requerida a los vendedores; (4) rendimiento relacionado con las habilidades en la presentación de ventas; y (5) rendimiento relacionado con el servicio post-venta. Por último, a partir del trabajo de Babakus *et al.* (1996), se añadió la escala que mide el rendimiento relacionado con la planificación del territorio. Así, los ítemes utilizados en la escala fueron:

Número en cuestionario	Afirmación en el cuestionario
Conocimiento de los productos o servicios de la empresa	
V69	Conocer las especificaciones, aplicaciones y funciones de nuestros productos
V70	Ser capaces de detectar las causas de los fallos operativos de nuestros productos
Gastos de ventas	
V79	Operar dentro de los presupuestos fijados por la empresa
V80	Utilizar las cuentas de gastos con honradez, incluyendo viajes y alojamiento
Gestión de la documentación requerida a los vendedores	
V76	Conocer las políticas, procedimientos y programas de la empresa, de cara a ofrecer información a los clientes
V77	Ofrecer documentación precisa y completa relacionada con los pedidos, gastos y otros informes de rutina
V78	Entregar a tiempo los informes y la documentación requeridos por la empresa
Habilidades utilizadas en la presentación de ventas	
V72	Realizar presentaciones claras y eficaces
V71	Utilizar los contactos para generar nuevas cuentas
V73	Encontrar soluciones a las preguntas y objeciones de los clientes
Servicio post-venta	
V81	Ofrecer servicio después de la venta
V82	Comprobar la entrega del producto
Planificación del territorio de ventas	
V74	Planificar cada visita de ventas
V75	Planificar la atención a los clientes en el territorio o zona asignada

2.3.4. DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS: INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO

La incertidumbre es una de las variables fundamentales en la TA, en lo que se refiere al reparto de riesgos que surge cuando el principal y el agente tienen distintas actitudes ante el mismo (Eisenhardt, 1989; Martínez *et al.*, 1997). El problema de reparto de riesgos viene dado por el papel que juega la incertidumbre del entorno y del resultado y se da si al menos una de las partes es aversa al riesgo (Eisenhardt, 1985).

Se ha medido de distintas formas en la literatura, con el objeto de captar diferentes facetas o dimensiones del constructo global (véase cuadro 2.2). Eisenhardt (1988 y 1989) mide esta variable con medidas objetivas que hacen referencia a tasas de quiebra y competencia en el sector económico. Otros autores utilizan escalas subjetivas (John y Weitz, 1988 y 1989; Calvo, 1995; Azorín y Varela, 1996; Azorín, 1997). Martínez y otros (1997) utilizaron un enfoque intermedio, en el que preguntaban a las empresas por su esfuerzo inversor a medio plazo, suponiendo una relación inversamente proporcional entre el esfuerzo inversor y la incertidumbre.

Cuadro 2.2. Revisión de resultados de la variable incertidumbre
Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez *et al.* (1997) y Krafft (1999)

Estudio	Medida	Nivel de significación
Eisenhardt (1988)	Medidas objetivas de competencia y quiebra	Significativa
John y Weitz (1988)	Escalas subjetivas	No significativa
John y Weitz (1989)	Escalas subjetivas	Significativa
Lal, Outland y Staelin (1990)	Incertidumbre del entorno	Significativa
Coughlan y Narasimhan (1992)	Visitas para cerrar las ventas (duración del ciclo de ventas)	No significativa
Calvo (1995)	Escalas subjetivas y de diferencial semántico	No significativa
Joseph y Kalwani (1995)	Variación de las ventas de un vendedor normal de un año a otro Duración del ciclo de ventas (Coughlan y Narasimhan, 1992)	Significativa
Krafft <i>et al.</i> (1996)	Escalas subjetivas y objetivas	Resultados mixtos
Azorín y Varela (1996)	Escalas subjetivas	No significativa
Martínez <i>et al.</i> (1997)	Escala subjetiva	Significativa
Krafft (1999)	Escalas subjetivas y objetivas	Resultados mixtos

A partir de un análisis factorial, Krafft *et al.* (1996) obtuvieron que la incertidumbre estaba compuesta de tres factores: la incertidumbre en la relación esfuerzo-resultado; la volatilidad de las ventas y el nivel de concentración de riesgos que asume el vendedor, medido por el número de clientes que tiene en cartera, lo cual fue confirmado por Krafft (1999). En esta tercera dimensión, no trabajada hasta el momento, se identifica el número medio de clientes que tiene cada vendedor como elemento de diversificación del riesgo y, por tanto, de reducción de la incertidumbre. En definitiva, los ítems utilizados para medir la incertidumbre del entorno se basan en la escala propuesta por Krafft (1999), que partía de Anderson (1985) y de las modificaciones posteriores de Krafft *et al.* (1996), y son los siguientes:

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V9	El entorno en el que opera mi empresa cambia rápidamente
V10	La competencia es muy fuerte en mi sector
V11	Nuestros competidores introducen productos nuevos con una alta frecuencia

La escala utilizada para valorar la volatilidad es una adaptación de la escala creada por John y Weitz (1989). Esta escala fue utilizada posteriormente por Krafft (1999). Al igual que la escala de la incertidumbre del entorno, ésta también es del tipo Likert de cinco puntos y se valora el nivel de acuerdo de los encuestados con las afirmaciones siguientes:

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V12	La experiencia indica que las previsiones de ventas realizadas en el sector suelen ser inexactas
V13	El volumen de ventas de mi empresa o unidad de ventas ha sido muy inestable en los últimos años
V14	La diferencia entre las ventas reales y las esperadas el último año fue elevada

Para la tercera dimensión de la incertidumbre, la diversificación del riesgo del vendedor, utilizamos la formulación hecha por Krafft *et al.* (1996) y Krafft (1999). En ella se le pregunta al encuestado (ítem nº 39 del cuestionario) por el número medio de clientes en cartera que tiene un vendedor normal en la empresa o unidad de ventas.

En nuestra aplicación, se pide a los encuestados que valoren su grado de acuerdo con las afirmaciones expresadas en una escala tipo Likert de cinco puntos, que variaba desde “completamente de acuerdo” (5) a “totalmente en desacuerdo” (1).

Por último, y basándonos en los trabajos de Anderson (1985) y Misra (1999), medimos el efecto que la novedad para la empresa y para el mercado de los productos vendidos por la empresa. Para ello pedimos que respondieran a dos preguntas, con respuestas graduadas en base al nivel de acuerdo mediante una escala tipo Likert de cinco puntos que, al igual que en los casos anteriores, variaba desde “completamente de acuerdo” (5) a “completamente en desacuerdo” (1).

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V15	La mayoría de los productos vendidos por mis vendedores son nuevos en el mercado
V16	La mayoría de los productos vendidos por mi empresa o unidad de ventas son nuevos en nuestra cartera de productos

2.3.5. DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE LOS INCENTIVOS: VARIABLES RELACIONADAS CON LA EMPRESA

2.3.5.1. PROGRAMABILIDAD DE LAS TAREAS

El constructo *programabilidad de las tareas* ha recibido diferentes denominaciones y ha sido medido de muy diferentes formas, si nos atenemos a la bibliografía consultada (véase cuadro 2.3). Algunos autores se refieren a la “complejidad de la tarea de ventas” (John y Weitz, 1989; Calvo, 1995; Calvo y Varela, 1995) y otros la denominan “conocimiento del proceso de transformación”, como Krafft (1999).

Cuadro 2.3. Medición de la programabilidad de las tareas en la literatura consultada
Fuente: Elaboración propia

Trabajo	Variables utilizadas
Krafft (1999) “Conocimiento del proceso de transformación”	Escala sobre complejidad de los productos Tiempo que lleva asimilar a las nuevas incorporaciones (basado en Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan, 1993; y Krafft <i>et al.</i> , 1996) Importancia de las actividades rutinarias en el proceso de ventas
Eisenhardt (1988)	Cantidad de servicio prestado en el proceso de ventas Tiempo de formación en ventas Alto nivel de información del producto Esfuerzo realizado por el cliente en la compra
John y Weitz (1989) y Calvo (1995) “Complejidad de la tarea de ventas”	La mide con una escala de 5 ítems en la que evalúa la duración de la decisión de compras, el número de personas en la decisión de compra y el grado en que la decisión de compra es rutinaria
Stroh <i>et al.</i> (1996)	En su estudio sobre directivos de nivel medio, preguntaba por la claridad en la definición de sus responsabilidades, por la capacidad para definir los resultados y por la libertad para actuar como consideren conveniente (autonomía).
Martínez <i>et al.</i> (1997)	Escala sobre la capacidad en la toma de decisiones de los individuos

Las variables utilizadas para medir la programabilidad de los puestos de ventas son, generalmente, adaptaciones de las utilizadas por Eisenhardt (1988) y John y Weitz (1989) y Calvo Silvosa (1995), si bien algunos autores proponen otras variables, como la capacidad de decisión (Martínez *et al.*, 1997) o la autonomía (Stroh *et al.*, 1996), para aproximarse al concepto de programabilidad.

Krafft (1999) mide esta variable a través de una escala acerca de la complejidad de los productos. Para este autor, la complejidad de los productos o servicios vendidos por la empresa es un indicador aproximado, negativamente relacionado con la programabilidad de

las tareas. Eisehardt (1988) midió este constructo a través de una escala que valoraba la dificultad de la formación y otra que medía el tiempo dedicado al servicio directo a los clientes. Además, Calvo (1995), basándose en John y Weitz (1989), utiliza un ítem relacionado con la complejidad de la venta como es el relacionado con la adaptación de la venta a las exigencias manifestadas por los clientes. En este caso, es de suponer, como hacía el autor anteriormente citado, que la venta adaptativa es más compleja que la venta estandarizada y, por tanto, es más difícil prever los comportamientos necesarios para tener éxito en la venta. Por otra parte, Stroh *et al.* (1996) utilizan una variable que recoge la capacidad de decisión, suponiendo que si el vendedor tiene mayor capacidad de decisión tendrá mayor autonomía y, por tanto, su puesto de trabajo tendrá una baja programabilidad, ya que la organización tendrá una baja capacidad para definir los comportamientos. Martínez *et al.* (1997) miden el constructo de una forma similar.

Los ítems finalmente utilizados para medir la programabilidad son:

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V3	Debido al tipo de sector y de productos, los clientes emplean mucho tiempo y recursos en informarse antes de comprar
V4	La decisión de compra de los clientes suele ser tomada por más de una persona
V5	Los productos ofrecidos por mis vendedores son complejos
V6	Los clientes necesitan mucha información para que el uso o consumo del producto sea totalmente satisfactorio
V7	Para tener éxito en la venta, es fundamental que el vendedor adapte la formulación de la oferta de los productos o servicios a la situación particular de cada cliente (codificado a la inversa)
V8	La compra de los productos de la empresa por parte de los clientes tiene carácter periódico o rutinario

En nuestro cuestionario solicitamos indicar el grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones referidas, mediante una escala Likert de cinco puntos que permitía medir el grado de acuerdo/desacuerdo del encuestado con respecto a cada una de las cuestiones formuladas.

2.3.5.2.FACILIDAD DE OBSERVACIÓN DE LAS CONDUCTAS DE LA FUERZA DE VENTAS

La posibilidad de observar los comportamientos de los vendedores es un constructo clave tanto para la TA (Outland, 1992; Lal *et al.*, 1994) como para la TCT (John y Weitz, 1989). El que la organización disponga de herramientas para saber qué tipo de actividades y qué nivel de esfuerzo realizan sus empleados evita que se produzcan asimetrías de información que generen comportamientos oportunistas por parte de los vendedores.

Mediremos la observabilidad de las conductas a partir de los ítemes propuestos por John y Weitz (1989), utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos que varía desde “totalmente de acuerdo” (5) a “totalmente en desacuerdo” (1). Esta escala está formada por las siguientes afirmaciones:

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V17	Es fácil valorar con exactitud cuánto esfuerzo aplica cada vendedor de mi empresa o unidad de ventas en su trabajo
V18	El responsable del equipo de ventas dispone de medios fiables para conocer la forma en que los vendedores realizan sus tareas y actividades
V19	Los vendedores de mi empresa podrían falsear fácilmente el contenido de sus informes de visitas si quisieran hacerlo (codificado a la inversa)

Además, añadimos el cálculo del ámbito de control o ángulo de autoridad ya utilizado con éxito por Eisenhardt (1985 y 1988) y Martínez *et al.*, (1997). Dicho cálculo consiste en dividir el número de vendedores de la empresa o unidad de ventas (ítem nº 35 del cuestionario) por el número de supervisores (ítem nº 37). Eisenhardt (1985 y 1988) utilizó, además, el tamaño de los establecimientos minoristas donde centró su trabajo. Sin embargo, y habida cuenta de las variables que conforman la muestra de empresas de nuestro trabajo, no se consideró apropiado el uso de esta variable adicional al propio cálculo del ratio.

2.3.5.3. VALIDEZ DE LOS RESULTADOS COMO MEDIDA DEL ESFUERZO REALIZADO POR LA FUERZA DE VENTAS

La utilización de medidas de resultados, y entre ellas la más habitual es la de la cifra de ventas, es muy habitual para valorar el desempeño de las fuerzas de ventas. Es importante que, como vimos en el primer capítulo de este trabajo, sea el esfuerzo del vendedor lo que produzca la venta, y no otros factores externos, de cara a la utilización de un sistema de retribución con alta intensidad de incentivos. La pregunta a la que queremos responder es “¿Se puede medir el esfuerzo a través de los resultados de la fuerza de ventas?”. Para ello utilizamos la escala propuesta por John y Weitz (1989) y Krafft *et al.* (1996). Pedimos a los encuestados que reflejaran su nivel de acuerdo/desacuerdo con las afirmaciones siguientes en una escala tipo Likert de cinco puntos, en la que el (1) reflejaba el menor nivel de acuerdo y el (5) el mayor nivel.

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V20	Existen muchos factores fuera del control de los vendedores que influyen en sus resultados de ventas (codificado a la inversa)
V21	Utilizar medidas de resultados, como la cifra de ventas, representa fielmente el esfuerzo real de mis vendedores

2.3.5.4. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A LAS VENTAS O ACTIVIDADES ORIENTADAS A MEJORAR LAS VENTAS A LARGO PLAZO

Para medir la importancia de las actividades complementarias a las ventas se utilizaron dos ítems en los que se pedía al encuestado que valorara la cantidad de tiempo que la fuerza de ventas debía dedicar a actividades que no eran generadoras de ventas a corto plazo y que, según las prescripciones de la TA, tendrían que estar correlacionadas con un menor porcentaje de retribución variable sobre la retribución total. Estos ítems fueron utilizados por John y Weitz (1989) y Calvo (1995). En nuestra aplicación, se solicita a los encuestados su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, graduando su respuesta en base a una escala tipo Likert de cinco puntos.

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V22	El vendedor debe utilizar parte de su tiempo de trabajo en actividades de seguimiento y estudio de clientes
V23	El vendedor debe utilizar parte de su tiempo en actividades orientadas a mejorar las ventas a largo plazo

2.3.5.5.FACILITADORES EN LA FUNCIÓN DE RESPUESTA DE VENTAS

Para medir la influencia positiva de factores externos a la capacidad y control de los vendedores en el rendimiento de los mismos, se preguntó a los encuestados por la importancia del prestigio, de la calidad y amplitud de su cartera de productos y de la publicidad a la hora de conseguir ventas. Se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos que reflejaba el grado de acuerdo/desacuerdo de los encuestados con el conjunto de afirmaciones que medían este constructo. Estas variables mono-ítem se han agrupado en este apartado por su efecto sobre la retribución, ya que todas, si se valoran alto, implican un mayor porcentaje de retribución variable sobre el total, como postula la TA, y justo al contrario de lo que defiende la literatura de Dirección de Personal de Ventas. Todas, con excepción de V25, que es nueva en la escala, parten de los trabajos de Lal, Outland y Staelin (1991). Es importante aclarar que estos autores utilizaban escalas multi-ítem para cada dimensión, pero en el pretest realizado para el presente estudio se consideró que añadir más elementos para medir cada constructo era repetitivo y dilataba en exceso el proceso de respuesta de los encuestados, lo cual podía llegar a limitar su nivel de respuesta.

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V24	La publicidad de mi empresa es muy importante a la hora de conseguir una venta
V25	Mis vendedores representan una cartera o gama de productos amplia
V26	El prestigio de la empresa es fundamental para tener éxito en la venta en este sector
V27	En general, el mercado piensa que mis productos son mejores que los de la competencia

2.3.5.6.TRABAJO EN EQUIPO

La existencia de venta en equipo en la organización es un factor que dificulta la adjudicación de responsabilidades a cada vendedor, ya sea por la consecución de resultados positivos o

negativos. La utilización de sistemas de incentivos individuales podría ser injusta, en la medida en que los resultados de los individuos dependen, en mayor o menor medida, de los resultados de las demás personas que intervienen en la venta. Por ello, a través del ítem nº 29 se preguntaba por la importancia del trabajo en equipo para realizar con éxito la actividad de ventas en la empresa. Aunque en un principio se había utilizado una escala diseñada por John y Weitz (1989), compuesta por cinco ítems, el pretest realizado demostraba que, para los encuestados, no había diferencia entre este ítem y los demás propuestos, con lo cual se procedió a eliminarlos en esa etapa.

2.3.5.7. DURACIÓN PREVISTA DE LA RELACIÓN DE EMPLEO

Con esta variable se pretende medir la duración futura de la relación entre el vendedor y la empresa. O dicho de otra forma, la estabilidad que está dispuesta a ofrecer la empresa a los trabajadores. Dicha variable estaría inversamente correlacionada con el importe de la retribución variable, en el caso de que se pagara. Stroh *et al.* (1996) decían que las prácticas de gestión de recursos humanos conducentes a mejorar la estabilidad en el empleo podían ser buenos indicadores de la duración esperada de la relación de agencia. La utilización de contratos indefinidos de forma amplia en la fuerza de ventas puede indicarnos la estabilidad que la empresa pretende dar a su fuerza de ventas. Para ello, se utiliza el ítem 36 “¿Qué porcentaje de su fuerza de ventas tiene contrato laboral indefinido?”.

2.3.5.8. PROPENSIÓN AL RIESGO DEL ENCUESTADO

La actitud ante el riesgo del director comercial se mide a través de la adaptación de la técnica de lotería ya utilizada por Oliver y Weitz (1991) y Krafft (1999). A los directivos se les pide que comparen dos situaciones: o dirigir una unidad con un resultado cierto X, o una división nueva con productos innovadores, y un ingreso, con igual posibilidad de ocurrir, de 1.000 millones de pesetas o de 1.600 millones. El directivo ha de fijar la cantidad X que cree que es equivalente a los ingresos inciertos. Cuanto mayor sea esta cantidad X, más propenso al riesgo será el directivo. Esta escala parece preferible a la escala mono-ítem de Cravens *et al.*

(1993), ya que está basada en situaciones naturales, como indican MacCrimmon y Wehrung (1986) y Krafft (1999).

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V40	Suponga que usted ha de elegir entre dos opciones: [1ª opción] Dirigir una unidad nueva con productos innovadores, que ofrece la posibilidad de generar ventas que pueden ser de 1.000 millones (con un 50% de probabilidad) o de 1.600 millones de pesetas (también con un 50% de probabilidad); o [2ª opción] dirigir una unidad con unas ventas ciertas (100% de seguridad) de X ptas. Por favor, indique la cantidad X para que le fueran indiferentes las dos opciones

2.3.5.9. TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

El tamaño de la fuerza de ventas ha sido utilizado en prácticamente todos los estudios empíricos sobre retribución de personal de ventas, ya que se ha considerado una buena aproximación al coste del control de las conductas de los vendedores. Bien es cierto que no todos los estudios consideran el tamaño de la fuerza de ventas, ya que algunos trabajos preguntan por el tamaño de la empresa.

En nuestro caso, y debido a que el estudio se centraba en la fuerza de ventas de la empresa, se preguntó, de forma abierta, en el ítem 45 “¿Cuántos vendedores tiene su empresa o unidad de ventas?”.

2.3.6. DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE LOS INCENTIVOS: VARIABLES RELACIONADAS CON LA FUERZA DE VENTAS

2.3.6.1. ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS

Mediremos la existencia de activos específicos de transacción humanos a través de dos orientaciones: (1) a través de ítems relacionados con la existencia de un mercado de trabajo dinámico en el que la fuerza de ventas tenga posibilidades de encontrar ofertas alternativas a la nuestra (como en John y Weitz, 1989; y en Krafft, *et al.*, 1996), ya que la facilidad en la

sustitución de los miembros de la fuerza de ventas indican la inexistencia de activos específicos de transacción; y (2) mediante el nivel de esfuerzo en el desarrollo interno de la fuerza de ventas, tal como hicieron Tremblay *et al.* (1998). Esta dimensión se incluye ya que la existencia de planes de carrera y de posibilidades ciertas de promoción, así como inversiones elevadas en la formación de los empleados, son indicadores de que la empresa ha de adaptar a los empleados a sus propias necesidades y, por tanto, ha de desarrollar activos específicos de transacción.

Las dimensiones citadas se midieron a través de los ítems que a continuación se relacionan, a través de una escala tipo Likert de cinco puntos en la que los encuestados valoraban su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
Sustituibilidad de los vendedores	
V30	El que un vendedor normal abandone mi empresa me produce un problema grave de pérdida de ventas y de clientes (codificado a la inversa)
V31	Cuando un vendedor abandona la empresa, podemos encontrar un sustituto al menos tan capacitado con facilidad
V32	Un vendedor de mi empresa o unidad de ventas puede ir a otra empresa fácilmente con una importante mejora retributiva
Desarrollo interno de la fuerza de ventas	
V33	El esfuerzo de formación requerido para preparar a los vendedores de mi empresa o unidad de ventas es alto, independientemente de quién financie las acciones formativas
V34	Mi empresa ofrece a los vendedores posibilidades ciertas de promoción interna en el departamento de ventas
V45	Mi empresa ofrece a los vendedores un plan de carreras a largo plazo que incluye la promoción a puestos directivos

2.3.6.2. COSTE DE OPORTUNIDAD DEL TIEMPO DEL VENDEDOR

La literatura de TA (Lal y Srinivasan, 1993 y 1988; Holmstrom, 1979; Basu *et al.*, 1985) afirma con claridad que cualquier factor que afecte al coste de oportunidad del tiempo del vendedor contribuye directamente a aumentar la participación del salario fijo en la retribución total, o equivalente cierto de la retribución del vendedor, si se quiere evitar que abandone la empresa.

Para medir el coste de oportunidad, se han utilizado variables demográficas, como la

experiencia (V44), la antigüedad del vendedor (V45) y el nivel educativo (V101), así como la importancia de los costes de formación (V9). Stroh y otros (1996) utilizan, con resultados inconsistentes, las variables de experiencia (V44), antigüedad (V45) y nivel educativo del agente (V101). Ellos las conocen como variables de capital humano. Por otra parte, Coughlan y Narasimhan (1992) describen el “coste de oportunidad” del tiempo del vendedor como la mejor retribución que podría recibir un vendedor en otra empresa, es decir, la retribución mínima que está dispuesto a aceptar de su empleador actual. El coste de oportunidad puede ser alto debido a la inversión en capital humano del vendedor, que es valorada en el mercado, o simplemente porque la fuerza de ventas de una empresa es muy valorada por las demás. En ambos casos, el coste de oportunidad puede estar correlacionado positivamente con la productividad marginal ventas-esfuerzo del vendedor (ver cuadro 2.4). Sin embargo, otros autores, como Krafft *et al.* (1996), distinguen entre coste de oportunidad y efectividad del vendedor. Ahora bien, el propio Krafft (1999) altera las variables a través de la que mide el coste de oportunidad o equivalente cierto y la efectividad del vendedor. En dicho trabajo, mide la productividad del esfuerzo del vendedor mediante tres variables como la experiencia en ventas, la antigüedad en la empresa y la edad. Podemos destacar que en 1996 utilizaba sólo una, es decir, la experiencia en ventas anterior al puesto actual..

Cuadro 2.4. Variables utilizadas para medir los constructos de efectividad y de utilidad mínima requerida
Fuente: Elaboración propia a partir de Coughlan y Narasimhan (1992), Krafft *et al.* (1996) y Krafft (1999)

	Krafft <i>et al.</i> (1996)	Krafft (1999)	Coughlan y Narasimhan (1992)
Efectividad o productividad marginal	Experiencia previa en ventas	Experiencia previa en ventas	Experiencia previa en ventas Ventas por visita Duración de la formación
Utilidad mínima requerida o coste de oportunidad del tiempo del vendedor	Retribución del sector Nivel educativo Antigüedad	Nivel educativo	Retribución del sector Nivel educativo Antigüedad

Krafft *et al.* (1996) se basan en Coughlan y Narasimhan (1992) para medir el coste de oportunidad a través de la retribución del sector, el nivel educativo y la antigüedad. Sin embargo, en un artículo posterior, el propio Krafft (1999) utiliza únicamente el nivel educativo. Por otra parte, para medir la utilidad mínima requerida por la fuerza de ventas utiliza únicamente el nivel educativo predominante en la organización.

En nuestro trabajo utilizaremos las medidas utilizadas por Krafft *et al.* (1996), que parten de las de Coughlan y Narasimhan (1992). Por tanto, se preguntará por tres dimensiones distintas.

Número asignado en el cuestionario	Texto de la pregunta	Opciones de respuesta
V43	¿Cuál es la antigüedad que predomina entre los vendedores de su empresa o unidad de ventas?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de tres años 2. Entre tres y siete años 3. Entre siete y diez años 4. Más de diez años
V44	¿Qué nivel educativo predomina entre sus vendedores?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primarios 2. Bachiller / F.P. 3. Universitarios medios 4. Universitarios superiores
V52	¿Cuál es la retribución total anual bruta (fijo+variable) que se ofrece en su sector a un vendedor promedio de características y funciones similares a las que tiene este puesto en su empresa?	Pregunta abierta

2.3.6.3. PRODUCTIVIDAD MARGINAL DE LA FUERZA DE VENTAS

Como se explicó anteriormente, la productividad marginal de ventas es el grado en que el esfuerzo del vendedor en la realización de sus actividades se convierte en resultados positivos de ventas. Krafft (1999) mide la productividad de la fuerza de ventas mediante la “experiencia en ventas”, también utilizada por Krafft *et al.* (1996) y por Coughlan y Narasimhan (1992), como se puede ver en el cuadro 2.4. Al igual que Krafft (1999), la mediremos a través del número de años de experiencia en ventas que predomine en la fuerza de ventas.

Número asignado en el cuestionario	Texto de la pregunta	Opciones de respuesta
V42	¿Cuál es la experiencia en ventas que predomina entre los vendedores de su empresa o unidad de ventas?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de tres años 2. Entre tres y siete años 3. Más de siete años

2.3.6.4. PROPENSIÓN AL RIESGO DEL VENDEDOR

La propensión o aversión al riesgo de la fuerza de ventas se mide a través de una técnica de lotería similar a la utilizada para medir la propensión al riesgo del encuestado. Esta técnica, muy común en la investigación sobre toma de decisiones (Krafft, 1999), consiste en que se le presentan al sujeto una serie de elecciones entre alternativas arriesgadas y otras más seguras, y se les pide que determinen sus equivalentes ciertos (*i.e.*, valores esperados). Cuanto mayor sea el equivalente cierto del informante, mayor será su propensión al riesgo.

En nuestro caso, hay que resaltar que esta variable no mide la orientación real ante el riesgo del vendedor, sino cómo los directivos perciben esta variable y, por tanto, el comportamiento de los vendedores a su cargo. Esta postura se puede justificar ya que es la percepción de la aversión o propensión al riesgo de los empleados de una empresa lo que utiliza la dirección para tomar decisiones sobre el diseño del plan retributivo de ventas (Krafft, 1999). Como la actitud real ante el riesgo es prácticamente imposible de conocer, y además puede cambiar con el paso del tiempo y el desarrollo de la actividad de ventas (Mantrala *et al.*, 2000; Gaba y Kalra, 1999), sólo su percepción por los ejecutivos puede influir en el diseño del sistema retributivo (Krafft, 1999).

Número asignado en el cuestionario	Afirmación en el cuestionario
V41	Suponga que a uno de sus vendedores se le diera a elegir entre dos opciones: [1ª opción] Cobrar únicamente retribución variable, que puede ser de 5 millones al año (con un 50% de probabilidad) o de 10 millones al año (también con un 50% de probabilidad); o [2ª opción] recibir sólo un salario fijo de X pesetas. ¿Qué valor debería tener X para que a su vendedor le fuera indiferente elegir cualquiera de las dos opciones?

2.3.7. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LAS EMPRESAS

La revisión de la literatura consultada nos llevó a categorizar a las empresas a las que nos dirigimos a través de variables como: (a) el tamaño de las empresas, medido tanto por la cifra de ventas (v83) como por la plantilla (v84); (b) la participación en el capital de la empresa (v85-v87); (c) el ámbito de actuación de la empresa, es decir, el alcance de su mercado, ya sea local, regional, nacional y/o internacional (v88-v91); (d) la distribución de las ventas entre empresas y consumidores particulares (v92-v93); y (e) el sector de actividad en el que se encuadra la organización (v94). Todas se recogen a continuación:

Número asignado en el cuestionario	Texto de la pregunta
Tamaño de la empresa según la cifra de ventas en el último ejercicio	
V83	Ventas del último ejercicio (en millones de ptas)
Tamaño de la empresa según su plantilla	
V84	Número actual de empleados
Distribución del capital social de la empresa (máximo 100%)	
V85	Porcentaje de capital privado español en el capital de su empresa
V86	Porcentaje de capital público español en el capital de su empresa
V87	Porcentaje de capital extranjero en el capital de su empresa
Distribución geográfica de las ventas de la empresa (máximo 100%)	
V88	Porcentaje de ventas en el mercado regional
V89	Porcentaje de ventas en el mercado nacional
V90	Porcentaje de ventas en la Unión Europea (excluida España)
V91	Porcentaje de ventas en el resto del mundo
Distribución de las ventas según el tipo de consumidor final (máximo 100%)	
V92	Porcentaje de ventas a particulares
V93	Porcentaje de ventas a empresas
Sector de actividad al que pertenece su empresa	
V94	Sector de actividad al que pertenece su empresa

2.3.8. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS ENCUESTADOS

Como se comentó anteriormente, se envió una copia del cuestionario a directores comerciales preferentemente, ya que consideramos que son ellos los que mejor conocen la situación en la cual se desempeña la fuerza de ventas y los criterios por los que se establece la retribución, lo cual es todavía más importante si consideramos que mayoritariamente participan en el proceso de determinación de la misma.

Sin embargo, y en previsión de la ausencia de este cargo en algunas empresas, se incluyó a los directores de marketing y una categoría de otros. En esta sección del cuestionario, los encuestados respondieron a las siguientes cuestiones:

Número asignado en el cuestionario	Téxto de la pregunta	Opciones de respuesta
V95	Cargo ocupado en la actualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director Comercial 2. Director de Marketing 3. Otros (especificar)
V96	Antigüedad en la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de cinco años 2. Entre cinco y diez años 3. Más de diez años
V97	Antigüedad en el puesto actual o equivalente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de cinco años 2. Entre cinco y diez años 3. Más de diez años
V98	Experiencia en el sector	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de cinco años 2. Entre cinco y diez años 3. Más de diez años
V99	Nivel de estudios / formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primarios 2. Bachiller / F.P. 3. Universitarios medios 4. Universitarios superiores

2.4. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL

2.4.1. UNIDAD DE ANÁLISIS Y POBLACIÓN

La unidad de análisis de nuestro trabajo son 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, entendiendo 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.

Es necesario indicar que, en principio, nos dirigimos a empresas industriales, mayoristas y empresas del sector financiero, si bien, y respecto a estas últimas, hay que decir que tuvimos que eliminar los cuestionarios recibidos por el bajo nivel de respuesta alcanzado (uno sobre 45 posibles).

Las empresas de la muestra fueron seleccionadas a partir de la *Guía Duns 50.000*, editada anualmente por la empresa *Dun and Bradstreet*. En el año 2001, esta guía incluía 2.213 empresas de más de 250 empleados, de las cuales sólo 1.406 reunían las características requeridas para el estudio en cuestión.

En la literatura sobre investigación empírica consultada, hemos encontrado trabajos en los que sólo se abordaba un sector (Outland, 1992; Lal *et al.*, 1994) y otros multisectoriales (John y Weitz, 1989; Coughlan y Narasimhan, 1992; Joseph y Kalwani, 1995; Krafft *et al.*, 1996; Tremblay *et al.*, 1999; Krafft, 1999; Calvo, 1995; Azorín, 1997; Martínez *et al.*, 1997). En el caso de los estudios realizados en un solo sector, ambos trabajos coinciden en el sector de la

venta de ordenadores¹. Por su parte, Martínez *et al.* (1997) no distinguía por sectores, sino por la posición dentro del canal de comercialización. En este sentido, las categorías analizadas eran las de mayorista y minorista.

En cuanto al tamaño de las empresas analizadas, medido según el número de empleados, todos los trabajos consultados, quizás con la excepción de Eisenhardt (1988)², se dirigían a empresas medianas y grandes, todas de más de 250 trabajadores, con el fin de contar con organizaciones de ventas de un cierto nivel de estructuración que empresas más pequeñas no podían aportar. Por último, cabe precisar que todas las empresas a las que nos dirigimos operan en territorio español.

Las personas elegidas para proporcionar la información necesaria fueron los directores comerciales, directores de marketing o, en su ausencia, a otros directivos. Se prefería a los primeros por su conocimiento de la problemática de la fuerza de ventas y su poder de decisión en las materias que a dicha fuerza de ventas afecta.

2.4.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

Dado el elevado número de empresas incluidas y las restricciones presupuestarias a que estaba sometido el presente estudio se descartó incluir a toda la población formada por las 1.406 empresas. Para determinar el tamaño muestral, es decir, el número de empresas que iba a ser objeto de estudio se partió de las siguientes premisas:

- La población es finita, dado que no supera las 100.000 unidades
- Se adopta un nivel de confianza del 95,5 % de que nuestros estimadores tengan un error de muestreo permitido del 2%.

¹ En ambos trabajos, se analizaron las percepciones de los vendedores sobre los determinantes del sistema retributivo de ventas en una sola empresa que comercializaba ordenadores.

² Si bien esta autora hacía referencia a comercios minoristas situados en centros comerciales.

- Se aplica $p = q = 50$ por cien, ya que al no realizarse estudios piloto se desconoce la varianza o heterogeneidad poblacional, estableciéndose, por tanto, la hipótesis de máxima indeterminación.

Considerando estas hipótesis y aplicando la fórmula de determinación del tamaño muestral para un nivel de confianza de 2 sigmas, obtuvimos una muestra de 900 individuos a entrevistar a través de una encuesta postal que ha sido el instrumento de recogida de información utilizado en la presente investigación.

$$n = \frac{4Npq}{E^2(N-1) + 4pq}$$

siendo, n = Tamaño muestral
 N = Tamaño de la población
 E = Error asumido
 p = Proporción observada
 q = Proporción complementaria

Considerando que el índice de respuesta a los cuestionarios enviados por correo en investigaciones similares a la nuestra oscilaba entre el 10% y el 25%, esperábamos un porcentaje de respuesta superior al 15%, lo que suponía recibir más de 135 cuestionarios. Sustituyendo este valor en la fórmula anterior, podríamos decir con un 95,5% de confianza que nuestros estimadores podrían tener un error muestral inferior al 9%.

Dado que el porcentaje real de respuesta (véase epígrafe 3.1 para un mayor detalle) aunque aceptable, fue inferior al 15% previsto, se procedió a solicitar la colaboración de las empresas a través del contacto directo por teléfono, fax o correo electrónico, con lo cual se alcanzó un número suficiente de cuestionarios para poder realizar un análisis estadístico riguroso.

2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El estudio pretende analizar las percepciones de los máximos responsables de la función, que no del departamento, de ventas de las organizaciones, es decir, directivos que están directamente implicados en el diseño de los sistemas de control, incluyendo a los retributivos, de la fuerza de ventas.

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.

El trabajo de campo fue realizado por el propio investigador. Tras revisar la literatura sobre diseño de sistemas retributivos y sobre determinantes de la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas, se elaboró un primer borrador del cuestionario. Posteriormente fue pretestado, como se comentó anteriormente, tanto por profesores universitarios como por profesionales en activo en el área comercial y de ventas en diversas organizaciones. Como resultado del pretest, se modificó la redacción de varios ítems y se procedió a la eliminación de parte de los ítems de algunas escalas, como las citadas de “importancia del trabajo en equipo” o “asimetrías de información”.

El investigador, además de pretestar el cuestionario, procedió a enviar por correo una copia del cuestionario final a los responsables de ventas y/o marketing de cada empresa incluida en la muestra. Cada uno de los sobres contenía una copia de la carta de presentación, una copia del cuestionario final con el formato seleccionado y un sobre franqueado con la dirección del investigador para facilitar así la devolución del cuestionario cumplimentado. Con la finalidad de controlar la identidad de los encuestados, se asignó un código de identificación a cada cuestionario enviado por correo.

Cuatro semanas después del envío, el investigador inició una ronda de contactos telefónicos con las empresas seleccionadas que no habían respondido hasta ese entonces. En el contacto telefónico se comprobaba si el envío había llegado correctamente para, en caso contrario, volver a enviar el cuestionario si el encuestado estaba de acuerdo. Aunque se solicitaba hablar directamente con la persona seleccionada esto no fue posible en prácticamente la mayoría de los contactos, por lo que se dejaba mensajes a sus secretarías o en contestadores automáticos. Los contactos fueron realizados por el propio investigador quien, de manera sistemática y organizada, procedía a identificarse, describir el proyecto de investigación y solicitar la colaboración para cumplimentar el cuestionario enviado y que, en caso de no haber recibido, recibiría en próximos días.

En cuanto al proceso de recogida de datos, comenzó el 25 de mayo de 2001 y terminó el 30 de septiembre de ese mismo año.

2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, se procedió a la codificación de los ítems 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.

Con el objeto de depurar la base de datos y detectar posibles errores en la transcripción de los mismos, se calculó la distribución de frecuencias de cada variable en aras de comprobar que

todos los códigos de las variables se situaban entre los valores posibles. Cuando se identificaban anomalías se procedía a determinar el cuestionario al que pertenecían y, una vez verificada la respuesta, se realizaba la corrección pertinente. Para facilitar el análisis de los datos se procedió al etiquetado de las variables y a la descripción de cada uno de los valores otorgados a las mismas en las variables en que esto era posible.

A continuación se examinó la consistencia interna del cuestionario, así como de cada una de las escalas, utilizando para ello el estadístico alpha de Cronbach (1951). Este estadístico, con la finalidad de determinar el grado de consistencia interna de una escala, analiza la correlación media de una de las variables de la misma escala con todas las demás variables que la componen. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hubieran podido ser igualmente seleccionadas. En consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar. Por tanto, el alpha de Cronbach puede interpretarse como la correlación existente entre una escala y cualquier otra posible que contuviese el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de variables que pueden medir lo mismo. Su valor puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítems que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

Cuanto más cercano esté el valor del alpha de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Ahora bien, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable. En nuestro caso optamos por seguir a George y Mallery (1995) quienes indican que si el alpha es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente; si es mayor que 0,8, el instrumento es bueno; si es mayor que 0,7, el instrumento es aceptable; si es mayor que 0,6, el instrumento es cuestionable; si es mayor que 0,5, el instrumento es débil; y si es menor que 0,5, es inaceptable.

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. Esta técnica es considerada como “[...] un método “blando” en el sentido de que no requiere hipótesis a priori sobre la estructura de los datos y sus interrelaciones, ni sobre la distribución de probabilidad multivariante a que responden” (González, 1991: 63). Con ello se obtuvieron los denominados factores o componentes principales, como variables sintéticas no correlacionadas entre sí que aglutinan el mayor porcentaje de la varianza explicada (González, 1991). Dado que los resultados de este análisis fueron utilizados como datos de entrada para análisis posteriores –correlaciones de Pearson y regresión múltiple–, podemos afirmar que el empleo de este método estadístico en el presente trabajo responde a los tres propósitos para los que, según González (1991), puede servir: (1) describir sintéticamente grandes masas de datos cuantitativos; (2) obtener índices sintéticos de un fenómeno que se ha medido a través de múltiples facetas, características e indicadores parciales; y (3) utilizar las coordenadas de los individuos en los componentes como datos de entrada para aplicar otro método multivariante.

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 correlaciones³. Se trata de un método paramétrico que se encuentra en el extremo de los métodos “duros” ya que parte de la hipótesis de que los datos han sido generados por una estructura determinada. Es decir, se acepta *a priori* la existencia de factores (González, 1991). Existen dos modelos de análisis factorial de correlaciones: uno exploratorio, más “blando” que no exige conocer a priori el número de factores y otro confirmatorio “más duro” que supone conocidos de antemano el número de factores. En nuestro caso hicimos uso del segundo modelo.

Para verificar la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, en consecuencia, la viabilidad de la realización de dicho análisis factorial, se aplicaron, además del cálculo de la matriz de correlaciones reproducida, cuyos elementos son las correlaciones entre pares de variables estimadas a partir del modelo factorial, dos estadísticos:

³ Aunque el objetivo del análisis factorial de correlaciones no es reducir la dimensión, se consigue de hecho reducirla, dado que se traduce el espacio de las variables a otro más restringido de factores con la menor pérdida posible de información.

1. El test de esfericidad de Barlett, que permite contrastar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad. Si esta hipótesis se aceptase (valor del test bajo y asociado a un nivel de significación alto), se debería cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial, ya que significaría la práctica inexistencia de correlación entre los ítems.
2. El test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno. Para Kaiser (1974) –en Visauta, 1998- los resultados del modelo factorial serán excelentes si el índice KMO está comprendido entre 0,9 y 1; buenos, si está comprendido entre 0,8 y 0,9; aceptables, si se encuentra entre 0,7 y 0,8; mediocres o regulares, cuando resulte entre 0,6 y 0,7; malos, si está entre 0,5 y 0,6; e inaceptables o muy malos cuando sea menor que 0,5.

Con la finalidad de contrastar las hipótesis y sub-hipótesis planteadas en esta investigación⁴ se hizo uso del coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente mide el grado de asociación entre variables de intervalo o de razón, pudiendo oscilar sus valores entre -1 y 1 , de tal forma que cuanto más próximo a cero esté el estadístico, menor correlación existirá entre ambas variables.

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

⁴ Recuérdese que las hipótesis planteadas siguen el mismo esquema, a saber, “el factor determinante X hace aumentar la intensidad de incentivos”. Por este motivo, en un primer momento, se realizó el análisis de los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables como la forma más apropiada para contrastar las hipótesis y subhipótesis.

porcentaje de retribución variable sobre la retribución total. El análisis de regresión múltiple permite varios métodos que se pueden clasificar en tres grupos: combinacionales, de búsqueda secuencial y confirmatorios. En nuestro trabajo optamos por utilizar un método de búsqueda secuencial denominado jerárquico, por etapas, paso a paso o *stepwise*. Con este método se examina la contribución de cada variable predictora al modelo de regresión. Se considera la inclusión de cada variable antes de desarrollar la ecuación y se añade en primer lugar la variable independiente con mayor contribución. Seguidamente, las variables independientes se seleccionan para su inclusión posterior sobre la base de su contribución incremental sobre la(s) variable(s) ya existentes en la ecuación.

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). Estos análisis consisten en aplicar sucesivos análisis de regresión, empleando el método de inclusión conjunta o “introducir”. Este método no utiliza ningún criterio inferencial, como el utilizado para verificar el modelo teórico, para dejar fuera de la regresión variables no relevantes de las seleccionadas como independientes, por lo que incluye todas ellas de forma conjunta, sean o no significativas (Lizasoain y Joaristi, 1995). Las variables se van introduciendo por pasos, entrando en primer lugar las variables de control, y posteriormente las variables de interés. Finalmente, se examina el cambio en la varianza explicada por el modelo que incluye dichas variables con respecto a aquél que sólo contiene las variables de control. Para ello se procede al cálculo del incremento del coeficiente de determinación, R^2 , al pasar de un modelo a otro. Si se producen cambios significativos, se puede apoyar las hipótesis planteadas. El contraste que se efectúa para comprobar si dicho

incremento es significativo es el de la F de Snedecor, el mismo que para conocer la significación de todo el modelo.

3

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÍNDICE DE RESPUESTAS

De las 900 empresas incluidas en la muestra inicial, 66 participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario en un primer momento. De ellos se tuvo que eliminar a siete, por incoherencia interna o ausencia significativa de datos, por lo que únicamente se utilizó la información contenida en 59 de ellos. Ello supuso una tasa de respuesta del 6,6%. Este bajo índice de respuesta, unido a que el número de cuestionarios era insuficiente para realizar un análisis estadístico riguroso nos llevó a solicitar directamente a los encuestados, por vía telefónica, postal o a través de correo electrónico, la devolución de los cuestionarios cumplimentados. Por esta vía llegaron otros 55 cuestionarios, de los cuales hubo que desechar otros seis, por incoherencias internas o ausencia significativa de datos.

Por tanto, de las 900 empresas encuestadas, 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%.

Aplicando la fórmula de determinación del tamaño muestral (véase Epígrafe 2.4.2) obtenemos que para una muestra de 108 individuos y un nivel de confianza del 95,5%, las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos será del 9,25%, siendo éste el error muestral.

3.2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA

3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS

En el cuestionario se incluyeron variables relativas a (1) el cargo ocupado por el informante; (2) su antigüedad en la empresa; (3) antigüedad en su puesto; (4) su experiencia en el sector; y (5) al nivel de estudios del encuestado. Con el objetivo de describir y comparar las distintas variables y las posibles diferencias entre las empresas que respondieron en primera instancia a la encuesta y las que respondieron después de contactar por teléfono y correo electrónico, se procedió a realizar análisis de frecuencias y tests de χ^2 .

Además, se realizaron tests de χ^2 para encontrar posibles diferencias entre las encuestas pertenecientes a toda la fuerza de ventas de la empresa y las encuestas que sólo aportaban datos sobre uno de los equipos de ventas.

Posición organizativa

En la pregunta 104 del cuestionario, se le pidió a los encuestados que indicaran su posición actual en la empresa para la que trabajan. De los 108 encuestados, 82 proporcionaron información al respecto. Como puede observarse en el cuadro 3.1, los directores comerciales representan el grupo más grande de encuestados (65,9%), seguidos por los directores de marketing (19,5%). En el grupo de otros se encontraban cuatro directores de recursos humanos, dos directores generales y seis gerentes.

Los resultados del test χ^2 depararon la no existencia de diferencias significativas entre la muestra inicial y la parte de la muestra a la que se aplicó un esfuerzo adicional en cuanto a la posición actual de los encuestados ($\chi^2 = 1,273$; $p = 0,529$).

Cuadro 3.1. Número y porcentaje de encuestados según su puesto actual¹

Fuente: Elaboración propia

Puesto	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra final
Director comercial	35 (72,9%)	19 (55,9%)	54 (65,9%)
Director de marketing	7 (14,6%)	9 (26,5%)	16 (19,5%)
Otros	6 (12,5%)	6 (17,6%)	12 (14,6%)
Totales	48 (100%)	34 (100%)	82 (100%)

Antigüedad en la empresa

En la pregunta 105 del cuestionario se pedía a los encuestados que indicaran su antigüedad en la empresa. Como se puede ver en el cuadro 3.2, el tramo de antigüedad más común es el que va de los seis a los diez años (55,2%), seguido del tramo compuesto por los encuestados con más de 10 años de antigüedad en su empresa (23%).

Los resultados del test χ^2 depararon la no existencia de diferencias significativas entre la muestra inicial y la muestra forzada ($\chi^2 = 1,983$; $p = 0,371$).

Cuadro 3.2. Número y porcentaje de encuestados según su antigüedad en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Antigüedad empresa	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra final
0 – 5 años	12 (21,8%)	7 (21,9%)	19 (21,8%)
6 – 10 años	30 (54,5%)	18 (56,3%)	48 (55,2%)
Más de 10 años	13 (23,6%)	7 (21,9%)	20 (23,0%)
Totales	55 (100%)	32 (100%)	87 (100%)

Antigüedad en puesto actual o equivalente

En el cuadro 3.3 se puede ver cómo más del 55% de los encuestados que respondieron a la pregunta 106 del cuestionario tenían una experiencia en su puesto de entre 6 y 10 años. El segundo grupo, encuestados con más de 10 años de experiencia, suponían un 33% del total.

El test χ^2 deparó la no existencia de diferencias significativas entre la muestra inicial y la muestra forzada ($\chi^2 = 1,303$; $p = 0,301$).

¹ En este cuadro y los siguientes, los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la muestra

Cuadro 3.3. Número y porcentaje de encuestados según su experiencia en el puesto

Fuente: Elaboración propia

Experiencia puesto	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra final
0 – 5 años	8 (12,7%)	3 (9,7%)	11 (11,7%)
6 – 10 años	35 (55,6%)	17 (54,8%)	52 (55,3%)
Más de 10 años	20 (31,7%)	11 (35,5%)	31 (33,0%)
Totales	63 (100%)	31 (100%)	94 (100%)

Experiencia en el sector

En cuanto a la variable experiencia en el sector del encuestado, cabe destacar que más de la mitad de los mismos (52,9%) declaraban tener entre 6 y 10 años, y un 40%, más de 10 años de experiencia en su sector de actividad. Como los resultados del test χ^2 son válidos únicamente cuando menos del 20% de las celdas poseen una frecuencia absoluta esperada inferior a cinco individuos (Everitt, 1977), se decidió no realizar dicho test, ya que, como se puede observar en el cuadro 3.4, hay dos de las seis celdas tienen una frecuencia inferior a cinco.

Cuadro 3.4. Número y porcentaje de encuestados según su experiencia en el sector

Fuente: Elaboración propia

Experiencia sector	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra final
0 – 5 años	4 (8,2%)	2 (5,6%)	6 (7,1%)
6 – 10 años	27 (55,1%)	18 (50%)	45 (52,9%)
Más de 10 años	18 (36,7%)	16 (44,4%)	34 (40,0%)
Totales	49 (100%)	36 (100%)	85 (100%)

Nivel de estudios / formación

Como se puede observar en el cuadro 3.5, de los 86 encuestados que ofrecieron información acerca de su nivel de estudios, más de la mitad declaran tener estudios universitarios superiores. El siguiente grupo serían los encuestados con estudios universitarios medios (29,1%). Sólo un 2,3% de los encuestados declaran tener estudios primarios. Como en el caso de la experiencia en el sector, no aplicamos el test χ^2 porque más de un 20% de las celdas tienen una frecuencia esperada inferior a cinco (dos de ocho, un 25%).

Cuadro 3.5. Número y porcentaje de encuestados según su nivel de estudios / formación
Fuente: Elaboración propia

Nivel de estudios	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra final
Primarios	0 (0%)	2 (6,5%)	7 (2,3%)
Bachiller / F.P.	9 (16,4%)	6 (19,4%)	15 (17,4%)
Universitarios medios	13 (23,6%)	12 (38,7%)	25 (29,1%)
Univ. superiores	33 (60,0%)	11 (35,5%)	44 (51,2%)
Totales	55 (100%)	31 (100%)	86 (100%)

3.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS O UNIDADES DE VENTAS

Con el objetivo de identificar el perfil de las empresas participantes en la investigación, se preguntó a los encuestados por (1) el tamaño de la empresa, tanto en función de la facturación anual como del número actual de empleados; (2) la distribución de la propiedad de la empresa en función de su nacionalidad; (3) la distribución geográfica del mercado; (4) la distribución de sus ventas entre tipos de consumidores finales, ya fueran particulares o empresas; y (5) el sector de actividad al que pertenece cada empresa.

A continuación, comentamos cada una de las características reseñadas para las empresas participantes que respondieron inicialmente, para las que lo hicieron después de los recordatorios telefónicos y para la muestra final. Para identificar posibles diferencias, se realizaron análisis de la varianza ANOVA *one-way* (ANOVA de un factor), con la ayuda del estadístico F de Snedecor, cuando la variable demográfica dependiente era cuantitativa, y tests χ^2 cuando la variable dependiente era cualitativa. Para poder realizar el ANOVA de un factor, previamente se calculó el estadístico de Levene de homogeneidad de varianzas, característica necesaria para poder aplicar el ANOVA de un factor.

Cuando las variables demográficas eran dicotómicas, y debido a que en esos casos las tablas de contingencia eran de 2x2, el valor del χ^2 puede ser poco preciso, se utilizó la prueba de la probabilidad exacta de Fisher. El coeficiente Φ de Fisher es una medida del grado de asociación entre dos variables dicotómicas basada en el estadístico χ^2 , que toma valores entre 0 y 1. Un valor próximo a cero indicará que no existe asociación entre las variables, y un valor próximo a uno indicará una fuerte asociación.

Por último, y como extensión del estadístico *Phi*, se utilizó la *V* de Cramer cuando las escalas eran nominales. El coeficiente *Phi* únicamente toma valores comprendidos entre 0 y 1 en el caso de tablas 2x2. En el caso de tablas mayores puede alcanzar valores superiores a 1. El coeficiente *V* de Cramer toma valores entre 0 y 1, aunque tiende a subestimar el grado de asociación entre las variables. Valores de *V* próximos a 0 indican no asociación entre las variables y valores próximos a 1, fuerte asociación.

Tamaño

El tamaño de las empresas se midió a través de su cifra de facturación y de su plantilla durante el año 2001. En torno al 37% de los participantes vendieron entre 10.000 y 20.000 millones de pesetas el año anterior, el 25,9% vendieron como máximo 10.000 millones, el 21,3% entre 20.000 y 50.000 millones y el resto más de 50.000 millones (véase cuadro 3.6).

Los resultados de los análisis ANOVA de un factor y χ^2 para la cifra de facturación no indicaron diferencias significativas entre los individuos que respondieron inicialmente y los que lo hicieron después del recordatorio telefónico ($F = 2,272$; $p = 0,135$; $\chi^2 = 6,559$; $p = 0,087$).

En cuanto al número de empleados del período anterior, más de un 56% de las empresas tenían entre 250 y 500 empleados, un 24,1% entre 500 y 750, un 13,9% más de 1000 y el resto entre 750 y 1000 empleados (véase cuadro 3.6).

Los resultados de los análisis ANOVA de un factor y χ^2 para el número de empleados no indicaron diferencias significativas entre los individuos que respondieron inicialmente y los que lo hicieron después del recordatorio telefónico ($F = 0,041$; $p = 0,841$; $\chi^2 = 0,737$; $p = 0,864$). Sin embargo, los resultados del test χ^2 para esta variable demográfica no son válidos, puesto que un 25% de las casillas tuvieron una frecuencia esperada inferior a cinco individuos.

Porcentaje de capital extranjero

Más del 55% de las empresas de la muestra tienen como máximo el 50% de su capital en propiedad extranjera (véase cuadro 3.6).

Tanto la χ^2 como el estadístico *Phi* de Fisher y la *V* de Cramer indican que no existe diferencia entre las empresas que respondieron sin recordatorio y aquellas que respondieron después del contacto telefónico. Asimismo, el ANOVA de un factor arroja similares resultados ($\chi^2 = 0,017$, $p = 0,897$; *Phi* de Fisher = 0,012, $p = 0,897$; *V* de Cramer = 0,012; $p = 0,897$; $F = 0,017$; $p = 0,898$).

Nivel de exportación de la producción al extranjero (incluyendo la Unión Europea)

Más del 34% de las empresas encuestadas exportan más de la mitad de su producción al extranjero (véase cuadro 3.6). De nuevo, tanto la χ^2 como el estadístico *Phi* de Fisher y la *V* de Cramer indican que no existe diferencia entre las empresas que respondieron sin recordatorio y aquellas que respondieron después del contacto telefónico. Asimismo, el ANOVA de un factor arroja similares resultados ($\chi^2 = 0,347$; $p = 0,556$; *Phi* de Fisher = 0,057, $p = 0,556$; *V* de Cramer = 0,057; $p = 0,556$; $F = 0,342$; $p = 0,560$).

Tipo de clientes finales (porcentaje de venta destinada a empresas)

Más del 64% de las empresas encuestadas tienen como consumidores finales de sus productos a otras empresas (véase cuadro 3.6). Una vez más, tanto la χ^2 como el estadístico *Phi* de Fisher y la *V* de Cramer indican que no existe diferencia entre las empresas que respondieron sin recordatorio y aquellas que respondieron después del contacto telefónico. El ANOVA de un factor también arroja similares resultados ($\chi^2 = 0,048$; $p = 0,827$; *Phi* de Fisher = -0,021, $p = 0,827$; *V* de Cramer = 0,021; $p = 0,827$; $F = 0,047$; $p = 0,829$).

Sector de actividad

Los sectores más representados en la muestra son el sector alimentación y el químico, con sendos 18,5% de empresas sobre el total (véase cuadro 3.6). 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. La χ^2 indica que no existe diferencia entre las empresas que respondieron sin recordatorio y aquellas que respondieron después del contacto telefónico ($\chi^2 = 0,203$; $p = 0,831$).

Cuadro 3.6. Número y porcentaje de empresas o unidades de ventas según su tamaño, propiedad, ámbito geográfico, destino de las ventas por tipo de cliente y sector de actividad

Fuente: Elaboración propia

Característica	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra total
Ventas en el último ejercicio			
0 - 10.000 millones	13 (35,4%)	9 (18,3%)	22 (25,9%)
10.001 - 20.000 m.	11 (29,2%)	20 (43,3%)	31 (37,0%)
20.001 - 50.000 m.	9 (25,0%)	9 (18,3%)	18 (21,3%)
Más de 50.000	4 (10,4%)	9 (20,0%)	13 (15,7%)
Totales	37 (100%)	47 (100%)	84 (100%)
Número de empleados			
250 - 500	23 (54,2%)	31 (58,3%)	54 (56,5%)
501 - 750	12 (27,1%)	12 (21,7%)	24 (24,1%)
751 - 1000	2 (4,2%)	4 (6,7%)	6 (5,6%)
Más de 1000	6 (14,6%)	7 (13,3%)	13 (13,3%)
Totales	43 (100%)	54 (100%)	97 (100%)
Porcentaje de capital extranjero			
0-50%	25 (56,3%)	31 (55,0%)	56 (55,6%)
Más del 50%	20 (43,8%)	25 (45,0%)	45 (44,4%)
Totales	45 (100%)	56 (100%)	101 (100%)
Ámbito geográfico de sus ventas (nivel de exportación)			
0 - 50%	28 (68,8%)	32 (63,3%)	60 (65,7%)
Más del 50%	12 (31,3%)	18 (36,7%)	30 (34,3%)
Totales	40 (100%)	50 (100%)	90 (100%)
Porcentaje empresas entre los consumidores finales de productos y servicios			
0 - 50%	17 (39,6%)	22 (41,7%)	39 (40,7%)
Más del 50%	25 (60,4%)	31 (58,3%)	56 (59,3%)
Totales	42 (100%)	53 (100%)	95 (100%)
Sector de actividad			
Alimentación	9 (18,8%)	11 (18,3%)	20 (18,5%)
Automoción	5 (10,4%)	8 (13,3%)	13 (12%)
Construcción	8 (16,7%)	7 (11,7%)	15 (13,9%)
Metal	13 (27,1%)	3 (5%)	16 (14,8%)
Papel	2 (4,2%)	8 (13,3%)	10 (9,3%)
Químico	5 (10,4%)	15 (25,0%)	20 (18,5%)
Textil	6 (12,5%)	8 (13,3%)	14 (13,0%)
Total	48 (100%)	60 (100%)	108 (100%)

3.2.3. COMPOSICIÓN DEL PAQUETE RETRIBUTIVO DE LAS EMPRESAS O UNIDADES DE VENTAS DE LA MUESTRA

A los encuestados se les hacían varias preguntas que trataban de identificar el tipo de sistema retributivo, los componentes del mismo y la importancia de cada uno en relación con la retribución total esperada para un vendedor de la empresa o unidad de ventas.

Tipo de sistema retributivo empleado

Como se puede observar en el cuadro 3.7, el sistema más empleado por las empresas de la muestra (36,1%) es en el que se paga salario fijo más comisión más *bonus*. En segundo lugar se sitúa el sistema en el que se paga salario fijo más *bonus* (34,3%), mientras que en tercer lugar está la retribución exclusivamente a través de salario fijo (17,6%). El resto pagan un salario más comisión. En conjunto, los planes mixtos (salario fijo más alguna forma de incentivo variable) es utilizado por más del 82% de las empresas.

Intensidad de incentivos

La intensidad de incentivos, como vimos en el epígrafe 2.3.2, es el porcentaje de retribución variable sobre la retribución total, calculado mediante la suma del porcentaje de retribución percibida como comisiones más el porcentaje de retribución percibido como *bonus*, ambos sobre la retribución total. En el cuadro 3.7 podemos ver que 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 variable².

² 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

Cuadro 3.7. Número y porcentaje de empresas o unidades de ventas según la existencia de retribución variable, la intensidad de incentivos empleada, la existencia e intensidad de comisiones y/o *bonus* en el paquete retributivo de ventas

Fuente: Elaboración propia

Característica	Datos empresa	Datos unidad de ventas	Muestra total
Tipo de sistema retributivo			
Sólo salario fijo	14 (17,9%)	5 (16,7%)	19 (17,6%)
Salario + comisión	8 (10,3%)	5 (16,7%)	13 (12,0%)
Salario + <i>bonus</i>	23 (29,5%)	14 (46,7%)	37 (34,3%)
Salario + comisión + <i>bonus</i>	33 (42,3%)	6 (20,0%)	39 (36,1%)
Totales	78 (100%)	30 (100%)	108 (100%)
Intensidad de incentivos (% de retribución variable sobre la retribución total)			
0 – 10%	30 (38,5%)	7 (23,3%)	37 (34,3%)
10 – 25%	13 (16,7%)	11 (36,7%)	24 (22,2%)
25 – 50%	30 (38,5%)	9 (30,0%)	39 (36,1%)
Más del 50%	5 (6,4%)	3 (10%)	8 (7,4%)
Totales	78 (100%)	30 (100%)	108 (100%)
Existencia de comisiones dentro de la retribución variable			
No existen	37 (47,4%)	19 (63,3%)	56 (51,9%)
Sí existen	41 (52,6%)	11 (36,7%)	52 (48,1%)
Totales	78 (100%)	30 (100%)	108 (100%)
Intensidad de comisiones (% de comisiones sobre la retribución total)			
0 – 10%	43 (55,1%)	22 (73,3%)	65 (60,2%)
10 – 25%	16 (20,5%)	2 (6,7%)	18 (16,7%)
25 – 50%	15 (19,2%)	5 (16,7%)	20 (18,5%)
Más del 50%	4 (5,1%)	1 (3,3%)	5 (4,6%)
Totales	78 (100%)	30 (100%)	108 (100%)
Existencia de <i>bonus</i> dentro de la retribución variable			
No existen	22 (28,2%)	10 (33,3%)	32 (29,6%)
Sí existen	56 (71,8%)	20 (66,7%)	76 (70,4%)
Totales	78 (100%)	30 (100%)	108 (100%)
Intensidad de comisiones (% de comisiones sobre la retribución total)			
0 – 10%	53 (67,9%)	13 (43,3%)	66 (61,1%)
10 – 25%	20 (25,6%)	9 (30,0%)	29 (26,9%)
Más del 25%	5 (6,4%)	8 (26,7%)	13 (12,0%)
Totales	78 (100%)	30 (100%)	108 (100%)

En el primer apartado del cuestionario se preguntaba al encuestado si las respuestas que iba a facilitarnos correspondían a todos los vendedores de su empresa o bien a una unidad de ventas en particular. En previsión de posibles diferencias en la muestra en función de si se respondía en uno u otro sentido hicimos un análisis ANOVA de un factor entre el marco de las respuestas y las variables demográficas de las empresas (ventas en el último ejercicio, número actual de empleados de la empresa, participación extranjera en el capital de la empresa, nivel de exportación y destino de las ventas por tipo de cliente final), observando que en ninguna de

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.

dichas variables se producían diferencias significativas. También se aplicó este análisis a una de las variables fundamentales, la intensidad de incentivos, observando que no se producen diferencias significativas entre los grupos al aplicar el ANOVA de un factor. Donde sí se reflejaron diferencias, como era de esperar, fue en el número de vendedores de la empresa o unidad de ventas, ya que se pedía a los encuestados que contextualizaran su respuesta desde el principio (véase cuadro 3.8).

Cuadro 3.8. Resultados de los análisis ANOVA de un factor en las variables demográficas, el tamaño de la fuerza de ventas y la intensidad de incentivos en función de la contextualización de los datos en unidades concretas de ventas o en toda la empresa

Fuente: Elaboración propia

Variable	F	P	χ^2	P
Ventas en el último ejercicio	0,032	0,859	1,023	0,487
Número actual de empleados	0,005	0,945	0,837	0,351
Participación extranjera en el capital	1,489	0,478	0,224	0,812
Nivel de exportación	2,206	0,140	0,221	0,738
Ventas, por tipo de cliente final	1,748	0,201	1,233	0,311
Tamaño de la fuerza de ventas	7,624	0,007	3,482	0,006
Intensidad de incentivos	0,014	0,907	0,928	0,201
Existencia de comisiones	2,197	0,141	0,483	0,289
Intensidad de comisiones	0,898	0,345	1,028	0,172
Existencia de <i>bonus</i>	0,269	0,605	1,329	0,108
Intensidad de <i>bonus</i>	3,292	0,072	0,322	0,441
Tipo de retribución variable	1,255	0,265	5,612	0,132

3.3. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

Con el objetivo de medir las dimensiones teóricas, necesarias para contrastar las hipótesis incluidas en este estudio, se hizo uso de siete escalas. Tal y como ha quedado expresado en el segundo capítulo de este trabajo, todos y cada uno de los ítems utilizados recogían percepciones de los individuos encuestados, respecto a los temas tratados, y fueron diseñados a la luz de la revisión de la literatura teórica y empírica, así como con ayuda de las conclusiones extraídas de las entrevistas a los directores comerciales y de marketing consultados previamente.

Antes de proceder a detallar los resultados obtenidos con estas escalas, estimamos oportuno hacer un análisis de la fiabilidad y validez de las mismas.

Por un lado, la fiabilidad de las escalas –condición necesaria pero no suficiente para su validez- hace referencia a la probabilidad de que el instrumento de medida genere los mismos resultados cada vez que sea administrado al mismo individuo y en idénticas circunstancias. En concreto, los instrumentos utilizados en las ciencias sociales son generalmente considerados fiables si producen resultados similares con independencia de quién los administre y de la manera en que sean utilizados (Babbie, 1995; George y Mallery, 1995). En nuestro caso, como ya se explicó anteriormente (véase epígrafe 2.6, sobre las técnicas de análisis de datos aplicadas), para analizar la fiabilidad de las escalas utilizamos el estadístico *alpha* de Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Su valor varía entre cero y uno, de tal forma que cuanto más próximo se encuentre a uno, mayor es la consistencia interna de los ítemes que componen el instrumento de medición y, por tanto, contará con una mayor fiabilidad.

Por otro lado, la validez de contenido de las escalas propuestas queda garantizada con el procedimiento seguido para el diseño del cuestionario que se describió en el capítulo anterior.

Otro método que también puede ser utilizado es el análisis factorial, de forma que si a priori suponemos que una técnica de medición registra un número determinado de dimensiones y los resultados del análisis factorial así lo ponen de manifiesto, se acepta la validez de aquél instrumento de medición (Peter, 1981).

En línea con lo anterior, en la presente investigación se realizó un análisis factorial para cada una de las siguientes escalas, de las que se conocían las dimensiones existentes previamente: (a) incertidumbre del entorno, (b) programabilidad de las tareas; (c) observabilidad de los comportamientos; (d) especificidad de los activos de transacción; (e) efectividad de la empresa; (f) efectividad de la fuerza de ventas; y (g) rendimiento de la fuerza de ventas.

Si tenemos en cuenta que en todos los casos menos en el (g), es decir, las escalas referentes al rendimiento de la fuerza de ventas, se repitieron las estructuras factoriales conocidas previamente, se puede decir que la validez de los factores está demostrada.

Por otra parte, y dado que no tiene sentido aplicar un método factorial a escalas con menos de tres ítems, cada dimensión teórica medida a través de dos ítems fue transformada en una mediante la creación de una variable resumen. En tal sentido, se estableció una variable cuyos valores eran la media de los valores de los ítems integrantes de cada escala. Igualmente, para medir el grado de novedad absoluta de los productos y/o servicios de la empresa, se utilizó una variable consistente en el producto de los dos ítems de la escala (V15 y V16). Las nuevas variables serán utilizadas en los posteriores análisis estadísticos. En cuanto a las variables cualitativas del cuestionario (antigüedad, experiencia, formación, sector de actividad), no se utilizaron métodos de reducción de la dimensionalidad por carecer de sentido.

A continuación detallaremos los análisis realizados al respecto sobre cada una de las escalas utilizadas en nuestro estudio.

3.3.1. PROGRAMABILIDAD DE LAS TAREAS

Para medir el grado en que las tareas eran programables se acudió a una escala formada por seis ítems (V1-V6). El valor del *alpha* de Cronbach para la escala inicial fue de 0,81, con lo que su fiabilidad se puede considerar buena.

Para reducir la dimensionalidad de la escala se realizó, en primer lugar, un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales. De ahí se extrajeron dos factores, *cantidad de información requerida por los clientes y rutina y especificidad de la venta*. Para corroborar esta estructura factorial se aplicó un análisis factorial de correlaciones, de carácter confirmatorio. El cuadro 3.9 refleja los resultados de dicho análisis factorial. Como se puede observar, tanto el índice KMO como el test de esfericidad de Barlett verificaban la viabilidad de un análisis factorial. Se confirmó la presencia de dos factores, *cantidad de información requerida por los clientes* (PROG1) y *venta adaptativa y nivel de rutina de la venta* (PROG2), que explicaron el 71,65% de la varianza total. Por tanto, se puede considerar que la solución factorial es aceptable.

Por último, se volvió a calcular el *alpha* de Cronbach para cada uno de los dos factores resultantes. El factor *cantidad de información requerida por los clientes* (PROG1) tuvo un *alpha* de 0,82, con lo que se puede considerar que su fiabilidad es buena. El otro factor, *rutina y especificidad de la venta* (PROG2), tuvo un *alpha* de 0,70, con lo cual su fiabilidad se puede considerar aceptable.

Cuadro 3.9. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la programabilidad de las tareas

Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,782 Esfericidad de Barlett = 236,336; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ITEMES (n° de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Cantidad de información requerida por los clientes</i> (PROG1)	V3	0,790	0,811
	V4	0,375	0,596
	V5	0,597	0,762
	V6	0,630	0,794
% de la varianza explicada = 52,120%. % acumulado de la varianza explicada = 52,120%			
<i>Rutina y especificidad de la venta</i> (PROG2)	V7	0,497	0,454
	V8	0,645	0,678
% de la varianza explicada = 19,526%. % acumulado de la varianza explicada = 71,646%			

3.3.2. INCERTIDUMBRE

Como ya se señaló, se propuso una escala de seis ítems (V7-V12) que recogían la percepción de los encuestados acerca de la incertidumbre en el entorno y la volatilidad del mismo. A la vista del procedimiento seguido para el diseño de estos ítems (tal y como se explicó en el epígrafe 2.3) podemos considerar que la validez de contenido del instrumento de medida está garantizada. En cuanto a la validez factorial, ésta fue establecida a través de la realización de un análisis factorial de correlaciones, puesto que conocíamos a priori las dimensiones teóricas de que se componía la escala, esto es, los dos factores que contribuyen a la incertidumbre percibida³ (Krafft, 1999). El valor del estadístico *alpha* de Cronbach fue de 0,7263, lo que indica que la escala también es aceptable en términos de fiabilidad.

³ El trabajo de Krafft (1999), como se comentó en el segundo capítulo de este trabajo, realmente asume y comprueba la existencia de tres dimensiones para el constructo *incertidumbre*. Sin embargo, la dimensión *amplitud de la cartera de clientes del vendedor*, que refleja la posibilidad de diversificar los riesgos cuantios

En el cuadro 3.10 se muestran los resultados del análisis factorial de correlaciones realizado. Como se puede observar, tanto el índice KMO como el test de esfericidad de Barlett verifican la viabilidad de la realización de un análisis factorial. Los dos factores resultantes, *volatilidad* (INC1) e *incertidumbre del entorno* (INC2), explican el 67,782% de la varianza total. Se considera en ciencias sociales que una solución es satisfactoria cuando explica al menos el sesenta por cien de la varianza total (Hair *et al.*, 1999). Por ello, podemos afirmar que los dos factores resultantes del análisis se correspondían con los planteados en el modelo teórico.

Cuadro 3.10. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la incertidumbre del entorno percibida

Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,627 Esfericidad de Barlett = 393,092 ; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ÍTEMES (nº de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Volatilidad</i> (INC1)	V12	0,940	0,918
	V13	0,574	0,721
	V14	0,817	0,844
% de la varianza explicada = 41,277%. % acumulado de la varianza explicada = 41,277%			
<i>Incertidumbre del entorno</i> (INC2)	V9	0,607	0,699
	V10	0,667	0,571
	V11	0,462	0,720
% de la varianza explicada = 26,505%. % acumulado de la varianza explicada = 67,782%			

Posteriormente se analizó la fiabilidad de cada uno de los factores a través del estadístico alfa de Cronbach. El valor del *alpha* para el factor *volatilidad* (INC1) resultó ser del 0,85, con lo que su fiabilidad es buena. Para el factor *incertidumbre del entorno* (INC2), el *alpha* fue 0,73, con lo que merece la consideración de aceptable.

3.3.3. ACTIVOS ESPECÍFICOS DE TRANSACCIÓN

Se utilizó una escala de seis ítems (V28-V32, V45) para medir el nivel en que la fuerza de ventas de la empresa o unidad de ventas poseían activos específicos y, por tanto, no intercambiables en el mercado. La fiabilidad inicial de dicha escala se consideró aceptable, ya

más clientes se tengan, se midió a través de una sola variable continua (nº medio de clientes por vendedor), con lo cual no se incluyó en el análisis factorial.

que el *alpha* de Cronbach fue de 0,71. Como en los casos anteriores se acudió al análisis factorial confirmatorio, ya que se conocía de antemano la estructura factorial de la escala⁴. Esta estructura factorial previa parte de los trabajos de John y Weitz (1989) y de Krafft *et al.* (1996). Los resultados del análisis factorial de correlaciones (confirmatorio) pueden observarse en el cuadro 3.11. Tanto el KMO como el índice de esfericidad de Barlett arrojan resultados favorables a la utilización de un análisis factorial. Se obtuvieron, confirmando lo previsto en el modelo teórico, dos factores, *posibilidades de desarrollo interno de la fuerza de ventas* (ESPEC1) y *sustituibilidad de los miembros de la fuerza de ventas* (ESPEC2), que explicaron prácticamente el 64% de la varianza total. Por tanto, la solución factorial es aceptable. A continuación, se calculó el *alpha* de Cronbach para estudiar el nivel de fiabilidad de las escalas de los dos factores. En cuanto al primero, *posibilidades de desarrollo interno de la fuerza de ventas* (ESPEC1), el *alpha* fue del 0,67. El factor *sustituibilidad de los miembros de la fuerza de ventas* (ESPEC2), tuvo una fiabilidad aceptable, ya que el *alpha* fue de 0,73.

Cuadro 3.11. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la especificidad de los activos de transacción
Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,703 Esfericidad de Barlett = 145,465; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ÍTEMES (nº de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Desarrollo interno de la fuerza de ventas</i> (ESPEC1)	V33	0,541	0,614
	V34	0,901	0,942
	V35	0,358	0,484
% de la varianza explicada = 42,236%. % acumulado de la varianza explicada = 42,236%			
<i>Sustituibilidad de los miembros de la fuerza de ventas</i> (ESPEC2)	V30	0,646	0,663
	V31	0,375	0,571
	V32	0,530	0,698
% de la varianza explicada = 21,459%. % acumulado de la varianza explicada = 63,696%			

3.3.4. OBSERVABILIDAD DEL ESFUERZO O DE LAS CONDUCTAS DE LA FUERZA DE VENTAS POR PARTE DE LA DIRECCIÓN

Para medir el grado en que las conductas, comportamientos o esfuerzo de los vendedores es observable por parte de la supervisión se acudió a dos tipos de medida. Una escala compuesta

⁴ Asimismo, y al igual que en varias escalas utilizadas, se procedió a realizar un análisis factorial de

por tres ítemes (V15-V17) además de una variable que se calculó a partir de un cociente entre otras dos variables del cuestionario. En cuanto a la escala y su fiabilidad, hay que decir que inicialmente el *alpha* de Cronbach fue del 0,66, con lo que la fiabilidad no es muy buena, aunque el valor del *alpha* queda muy por encima del 0,50 que haría inaceptable a la escala.

A partir del modelo teórico se intuía que la escala era unidimensional, aunque para corroborarlo se acudió a la aplicación de un análisis factorial confirmatorio. Los resultados de dicho análisis (véase cuadro 3.12) arrojaron, como se preveía, la existencia de un solo factor que denominamos *observabilidad de las conductas de la fuerza de ventas* (OBSERV). Dicho factor explica el 60,49% de la varianza, lo cual está al límite de lo aceptable para una solución factorial.

Cuadro 3.12. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la observabilidad de los conductas

Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,610 Esfericidad de Barlett = 49,493; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ÍTEMES (n° de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Observabilidad de las conductas de la fuerza de ventas</i> (OBSERV)	V17	0,303	0,516
	V18	0,455	0,696
	V19	0,733	0,856
% de la varianza explicada = 60,490%. % acumulado de la varianza explicada = 60,490%			

Además, de la escala utilizada, se incluyó como dimensión en este constructo el *ámbito de control*, medido, como se especificó en la descripción del cuestionario, a través del cociente entre el número de vendedores de la empresa o unidad de ventas dividido por el número de supervisores de ventas.

3.3.5. EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

Para medir la efectividad de la empresa se utilizó una escala compuesta por ocho ítems (V54-V61). En primer lugar se calculó el *alpha* de Cronbach para la escala conjunta. Dicho *alpha* fue de 0,85, lo que indica que la fiabilidad de la escala es buena.

En anteriores estudios (Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996; Baldauf y Cravens, 1999; Grant y Cravens, 1999) se habían obtenido dos dimensiones de esta misma escala, por lo que se procedió a confirmar dichos resultados a través del análisis factorial de correlaciones. Una vez más se confirmó la estructura factorial, ya que se extrajeron dos factores, *efectividad en volumen, rentabilidad y cuota de mercado* (EFEC1) y *efectividad en la satisfacción de los clientes* (EFEC2). Ambos factores explicaron un 66,01% de la varianza, aportando EFEC1 un 49,42% y EFEC2 el 16,59% restante. Los resultados completos se pueden consultar en el cuadro 3.13.

Cuadro 3.13. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir la efectividad de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,713 Esfericidad de Barlett = 408,528; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ÍTEMES (nº de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Efectividad en volumen, rentabilidad y cuota de mercado</i> (EFEC1)	V54	0,298	0,546
	V55	0,367	0,594
	V56	0,541	0,733
	V58	0,685	0,722
	V59	0,587	0,762
	V60	0,769	0,798
% de la varianza explicada = 49,419%. % acumulado de la varianza explicada = 49,419%			
<i>Efectividad en la satisfacción de los clientes</i> (EFEC2)	V57	0,496	0,553
	V61	0,505	0,680
% de la varianza explicada = 16,594%. % acumulado de la varianza explicada = 66,013%			

La fiabilidad de cada una de las escalas resultantes se calculó a continuación. El *alpha* de Cronbach de *efectividad en volumen, rentabilidad y cuota de mercado* (EFEC1) fue de 0,85 y la de *efectividad en la satisfacción de los clientes* (EFEC2) de 0,78.

3.3.6. EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS O RENDIMIENTO MEDIDO A TRAVÉS DE SUS RESULTADOS

Para medir este constructo se utilizó una escala compuesta por siete ítems (V62-V68). La fiabilidad de la escala inicial se puede considerar buena, ya que el valor del *alpha* fue de 0,81.

Para medir la validez del constructo se acudió al análisis factorial de correlaciones, en su modalidad confirmatoria, ya que también se conocía de antemano la estructura factorial del constructo, gracias a los trabajos, entre otros, de Cravens *et al.* (1993). El análisis factorial, cuyos resultados se pueden observar en el cuadro 3.14, corrobora dicha estructura, ya que surgen dos factores, *rendimiento de la fuerza de ventas medido según sus resultados a largo plazo* (RDOS1) y *rendimiento de la fuerza de ventas medido según sus resultados a corto plazo* (RDOS2). Dichos factores explican un 63,07% de la varianza total, con lo cual la solución factorial cumple los requisitos mínimos.

Cuadro 3.14. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir el rendimiento de la fuerza de ventas según sus resultados
Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,778 Esfericidad de Barlett = 264,950; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ÍTEMES (n° de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Rendimiento de la fuerza de ventas medido según los resultados a largo plazo</i> (RDOS1)	V62	0,679	0,695
	V65	0,206	0,405
	V66	0,481	0,682
	V67	0,417	0,597
% de la varianza explicada = 49,163%. % acumulado de la varianza explicada = 49,163%			
<i>Rendimiento de la fuerza de ventas medido según sus resultados a corto plazo</i> (RDOS2)	V63	0,279	0,467
	V64	0,652	0,630
	V68	0,871	0,917
% de la varianza explicada = 13,911%. % acumulado de la varianza explicada = 63,074%			

Posteriormente se volvió a calcular la fiabilidad para las escalas resultantes, obteniendo unas puntuaciones para sus respectivos *alpha* de 0,71 para *rendimiento de la fuerza de ventas medido según los resultados a largo plazo* (RDOS1) y de 0,67 para *rendimiento de la fuerza de ventas medido según sus resultados a corto plazo* (RDOS2). Sin embargo, se pudo observar para la escala de *resultados a largo plazo* (RDOS1) que si se eliminaba el ítem V65, el *alpha* de la escala pasaba a ser de 0,80. Por ello, nos decidimos a eliminar dicho ítem, con

lo que se volvió a efectuar el análisis factorial, que arrojó unos resultados mucho mejores en lo que se refiere a varianza explicada (véase cuadro 3.15). Sin embargo, los factores extraídos fueron justo opuestos en el orden de extracción, por lo que el *rendimiento de la fuerza de ventas medido según los resultados a corto plazo* se le llamó RDOS1-1 y al *rendimiento de la fuerza de ventas medido según los resultados a largo plazo* se le llamó RDOS2-1. Los factores utilizados para posteriores análisis fueron estos dos últimos.

Cuadro 3.15. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir el rendimiento de la fuerza de ventas según sus resultados (después de eliminar V65)

Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,791 Esfericidad de Barlett = 235,832; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ÍTEMES (n° de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
Rendimiento de la fuerza de ventas medido según los resultados a corto plazo (RDOS1-1)	V63	0,379	0,479
	V64	0,658	0,645
	V68	0,855	0,910
% de la varianza explicada = 53,703%. % acumulado de la varianza explicada = 53,703%			
Rendimiento de la fuerza de ventas medido según sus resultados a largo plazo (RDOS2-1)	V62	0,646	0,659
	V66	0,502	0,696
	V67	0,445	0,617
% de la varianza explicada = 16,211%. % acumulado de la varianza explicada = 0,7954 %			

3.3.7. RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

La última escala utilizada estaba compuesta por 14 ítems (V69-V82). La fiabilidad de toda la escala fue excelente, ya que el *alpha* fue de 0,91. Para reducir la dimensionalidad de la escala (aunque no sea el objetivo de dicho análisis) y para comprobar la estructura factorial subyacente, se aplicó un análisis factorial de correlaciones confirmatorio. Dicho análisis factorial extrajo cuatro factores que explicaban el 76,35% de la varianza: *conductas relacionadas con la documentación, los gastos de ventas y el conocimiento del producto* (BEHPE1); *conductas relacionadas con las habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2); *conductas relacionadas con el servicio post-venta* (BEHPE3) y *conductas relacionadas con la capacidad de planificación* (BEHPE4).

Sin embargo, los factores extraídos no concordaban plenamente con las dimensiones teóricas. Concretamente, y como se puede ver en el cuadro 3.16, el factor *conductas relacionadas con la documentación, los gastos de ventas y el conocimiento del producto* (BEHPE1) incluía tres dimensiones de las establecidas a priori por Cravens *et al.* (1993) y otros trabajos realizados con las mismas escalas. Con el fin de poder continuar con nuestro análisis y contrastar las hipótesis planteadas, nos vimos en la necesidad de buscar las variables del modelo original. Para ello se procedió a realizar un nuevo análisis factorial de correlaciones, confirmatorio de que dentro de esta variable se encontraban las tres facetas subyacentes (véase cuadro 3.17).

Cuadro 3.16. Análisis factorial de correlaciones de la escala diseñada para medir el rendimiento de la fuerza de ventas según sus comportamientos
Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,825 Esfericidad de Barlett = 1032,550; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ÍTEMES (nº de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Conductas relacionadas con la documentación, los gastos de ventas y el conocimiento del producto</i> (BEHPE1)	V69	0,540	0,520
	V70	0,572	0,520
	V76	0,627	0,517
	V77	0,833	0,801
	V78	0,894	0,874
	V79	0,462	0,605
	V80	0,259	0,439
% de la varianza explicada = 47,321%. % acumulado de la varianza explicada = 47,321%			
<i>Conductas relacionadas con las habilidades para la presentación de ventas</i> (BEHPE2)	V71	0,613	0,755
	V72	0,699	0,787
	V73	0,722	0,720
% de la varianza explicada = 12,676%. % acumulado de la varianza explicada = 59,997%			
<i>Conductas relacionadas con el servicio post-venta</i> (BEHPE3)	V81	0,745	0,757
	V82	0,872	0,884
% de la varianza explicada = 9,142%. % acumulado de la varianza explicada = 69,139%			
<i>Conductas relacionadas con la capacidad de planificación</i> (BEHPE4)	V74	0,681	0,639
	V75	0,930	0,870
% de la varianza explicada = 7,211%. % acumulado de la varianza explicada = 76,349%			

Cuadro 3.17. Análisis factorial de correlaciones de la escala de medida de conductas relacionadas con la documentación, los gastos de ventas y el conocimiento del producto (BEHPE1)

Fuente: Elaboración propia

Índice KMO = 0,816 Esfericidad de Barlett = 438,711; nivel de significación = 0,00000			
FACTOR	ITEMES (n° de la variable en el cuestionario)	COMUNALIDAD	CARGA FACTORIAL
<i>Conductas relacionadas con el conocimiento del producto (BEHPE1-1)</i>	V69	0,798	0,840
	V70	0,616	0,708
% de la varianza explicada = 58,779%. % acumulado de la varianza explicada = 58,779%			
<i>Conductas relacionadas con la política de gastos de ventas (BEHPE1-2)</i>	V76	0,507	0,470
	V79	0,796	0,832
	V80	0,515	0,673
% de la varianza explicada = 15,834%. % acumulado de la varianza explicada = 74,613%			
<i>Conductas relacionadas con la documentación requerida a la fuerza de ventas (BEHPE1-3)</i>	V77	0,980	0,875
	V78	0,794	0,659
% de la varianza explicada = 7,882%. % acumulado de la varianza explicada = 82,496%			

Como los resultados del análisis factorial que se pueden observar en el cuadro 3.17 arrojaban resultados positivos en todos los indicadores observados, se procedió a calcular la fiabilidad de las tres escalas resultantes (BEHPE1-1, BEHPE1-2 y BEHPE1-3). El *alpha* de Cronbach para *conductas relacionadas con el conocimiento del producto* (BEHPE1-1) fue de 0,82; para *conductas relacionadas con la política de gastos de ventas* (BEHPE1-2) fue de 0,77; y para *conductas relacionadas con la documentación requerida a la fuerza de ventas* (BEHPE1-3) fue de 0,83.

En cuanto al resto de los factores extraídos, para *conductas relacionadas con las habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2), el *alpha* fue de 0,84; para *conductas relacionadas con el servicio post-venta* (BEHPE3) de 0,82; y para *conductas relacionadas con la capacidad de planificación* (BEHPE4) de 0,83. Por lo tanto, se puede calificar la fiabilidad de las escalas de buena.

3.3.8. RESUMEN DE FACTORES Y VARIABLES UTILIZADOS

Con el fin de facilitar el seguimiento de los análisis posteriores, se pueden consultar en el cuadro 3.18 la forma de medida de cada constructo, con los factores y variables utilizadas.

Cuadro 3.18. Resumen de los factores y variables utilizados en los análisis estadísticos posteriores

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO	FACTORES O VARIABLES	DENOMINACIÓN
ENTORNO		
Incertidumbre	Incertidumbre del entorno (factor)	INC2
	Volatilidad (factor)	INC1
	Número medio de clientes – diversificación de riesgos (V39)	DIVRIESG
	Novedad de productos para la empresa y para el mercado (V15*V16)	NOVPROD
EMPRESA		
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)	OBSEV
	Ambito de control (cociente entre V35 y V37)	AMBCONTR
Relación esfuerzo-resultados	Utilidad medidas de rdos para predecir esfuerzo (media de V20 y V21)	ESFRDOS
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	Nº de vendedores en plantilla (V35)	VENDPLAN
VARIABLES DEMOGRÁFICAS DE LA EMPRESA		
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	
FUERZA DE VENTAS		
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		
Retribución	Intensidad de incentivos (V47+V49)	VARITOT
Adecuación de la retribución	Adecuación al modelo teórico	ADEC1
	Adecuación al modelo empírico	ADEC2
EFFECTIVIDAD DE LA EMPRESA Y RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS		
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
VARIABLES DEMOGRÁFICAS DEL ENCUESTADO		
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_FORM

3.4. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En este epígrafe procedemos a contrastar las hipótesis principales de nuestra investigación. Esto es, 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.

La intensidad de incentivos es el porcentaje de retribución variable dentro de la retribución total que percibe un vendedor normal en el período de un año. Este porcentaje de retribución variable puede estar compuesto por comisiones, *bonus* o ambas formas. En este trabajo, se preguntó a los encuestados por el porcentaje (sobre la retribución total) que percibía un vendedor normal en forma de comisiones, por un lado, y de *bonus*, por otro. Posteriormente, se sumaron estos dos resultados y con esto se obtuvo la intensidad de incentivos normal de una empresa o unidad de ventas. Por el tipo de variable que es, no se le aplicaron análisis de fiabilidad y validez.

Las hipótesis de investigación planteadas en el segundo capítulo mantienen una estructura similar. Es decir, tenían el siguiente esquema: “el factor X favorece el aumento del porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de incentivos”.

Así, en el apartado 3.4.1 nos propusimos contrastar la veracidad de cada una de las hipótesis haciendo uso para ello del coeficiente de correlación de *Pearson* entre cada uno de los factores y la variable *intensidad de incentivos*.

El coeficiente de correlación de *Pearson* mide el grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o razón, tomando los valores desde -1 a 1 . Valores próximos a 1 indicarán una fuerte asociación lineal positiva, esto es, a medida que los valores de una variable aumentan, la otra también lo hace. Y al contrario, valores próximos a -1 indicarán una fuerte asociación lineal negativa, o lo que es lo mismo, a medida que aumentan los valores de una de las dos variables disminuyen los de la otra. Por último, valores próximos a 0 indicarán que no existe asociación lineal entre las variables.

En el apartado 3.4.2, volvemos a analizar las hipótesis de investigación, pero desde otra perspectiva, dado que los factores y variables que favorecen el aumento del porcentaje de retribución variable sobre la retribución total son independientes entre sí pero están, al mismo tiempo, relacionados. Por ello nos planteamos el interés de conocer cuál sería su importancia relativa, si actuaran conjuntamente. Así, aplicamos la técnica de regresión múltiple denominada *stepwise*. Este método construye la ecuación de regresión lineal múltiple, seleccionando las variables paso a paso. Frente a otros métodos, presenta la ventaja de admitir que una variable seleccionada en un paso puede ser eliminada en un paso posterior. Para introducir una variable en el modelo, así como para eliminar una que ya ha sido seleccionada, el método utiliza un criterio basado en el nivel de significación del estadístico *t* de Student, que se denomina valor crítico. Con dicho estadístico se contrasta la hipótesis nula de que el coeficiente de regresión asociado con cada variable sea igual a 0. Si se acepta la hipótesis nula significará que no tiene sentido que la variable en cuestión forme parte de la ecuación de regresión. Si no se indica lo contrario, el valor crítico de probabilidad de entrada será igual a 0,05 mientras que el de la probabilidad de salida será igual a 0,1. Con la finalidad de que una variable no pueda entrar y salir de la ecuación en dos pasos consecutivos, el valor crítico de probabilidad de salida debe ser mayor que el de la probabilidad de entrada.

3.4.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS: INFLUENCIA AISLADA

3.4.1.1. PROGRAMABILIDAD

La hipótesis planteada en el segundo capítulo 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. Como se puede observar en el cuadro 3.19, 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.

Cuadro 3.19. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las dimensiones de la programabilidad de las tareas

Fuente: Elaboración propia

Factor o variable	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Cantidad de información requerida por los clientes (PROG1)	0,276 (0,004)**
Rutina y especificidad de la venta (PROG2)	-0,175 (0,070)*

** $p < 0,01$

* $p < 0,10$

3.4.1.2. 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, como se recordará, se subdividió en otras dos: una que recogía el factor resumen de una escala compuesta por tres ítems 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).

Para probar esta hipótesis calculamos el coeficiente de correlación de *Pearson*, que arrojó los resultados que se muestran en el cuadro 3.20. Como se puede ver, el factor obtenido, *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.

Cuadro 3.20. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y la dificultad para observar los comportamientos de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Factor o variable	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Facilidad para observar los comportamientos de la fuerza de ventas (OBSERV)	-0,302 (0,002)**
Ámbito de control (AMBCONTR)	0,221 (0,022)*

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

3.4.1.3. 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*.

3.4.1.4. 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.

3.4.1.5. VENTA EN EQUIPO

El grado en que la venta sea en equipo puede influir negativamente en la intensidad de incentivos, como explicamos en el segundo capítulo del presente trabajo de investigación. 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 ($p < 0,01$).

3.4.1.6. 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. En el cuadro 3.21 se muestran los resultados del coeficiente de correlación de *Pearson* para cada una de las variables que recogemos bajo este epígrafe.

Cuadro 3.21. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y la dificultad para observar los comportamientos de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Factores o variables	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Importancia de la publicidad (PUBLICID)	0,103 (0,291)
Amplitud de la cartera o gama de productos (AMPLPROD)	0,222 (0,021)*
Importancia del prestigio de la empresa (PRESTIG)	-0,268 (0,005)**
Ventaja de calidad de los productos (CALIPROD)	-0,270 (0,005)**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Como se puede observar en el cuadro 3.21, 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.

3.4.1.7. INCERTIDUMBRE

Otro conjunto de hipótesis deducido del modelo teórico (H.4.-A – H.4.D) 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. Como se puede observar en el cuadro 3.22, 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.

Cuadro 3.22. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las dimensiones de la incertidumbre percibida

Fuente: Elaboración propia

Factor o variable	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Volatilidad (INC1)	-0,118 (0,222)
Incertidumbre de resultados (INC2)	0,305 (0,001)**
Novedad de los productos para la empresa y el mercado (NOVPROD)	0,069 (0,478)
Número medio de clientes por vendedor (DIVRIESG)	0,315 (0,001)**

** $p < 0,01$

3.4.1.8. 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*, como se puede observar en el cuadro 3.23, 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.

Cuadro 3.23. Productividad marginal del esfuerzo de ventas (experiencia previa en ventas predominante en la fuerza de ventas de la empresa o unidad de ventas)

Fuente: Elaboración propia

Factores o variables	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Experiencia baja (menos de 3 años)	0,306 (0,001)**
Experiencia media (entre 3 y 7 años)	0,680 (0,000)**
Experiencia alta (más de 7 años)	-0,260 (0,007)**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

3.4.1.9. 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 (véase cuadro 3.24). Si analizamos en conjunto estos resultados podemos interpretar 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 ($p < 0,01$).

Cuadro 3.24. Correlación simple entre la utilidad mínima o coste de oportunidad del vendedor y la intensidad de los incentivos
Fuente: Elaboración propia

Factores o variables	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Antigüedad en la empresa	
Antigüedad baja (menos de 3 años)	(a)
Antigüedad media (entre 3 y 7 años)	0,280 (0,003)**
Antigüedad medio-alta (entre 7 y 10 años)	0,608 (0,000)**
Antigüedad alta (más de 10 años)	0,102 (0,294)
Nivel de estudios	
Estudios primarios	0,276 (0,004)**
Bachiller / FP	0,672 (0,000)**
Estudios universitarios medios	0,150 (0,122)
Estudios universitarios superiores	-0,242 (0,012)*
Retribución de mercado	
Retribución de mercado en el sector	-0,256 (0,007)**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

(a) No se pudo calcular por falta de observaciones

3.4.1.10. 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 ($p = 0,199$).

3.4.1.11. 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 ($r = 0,103$; $p = 0,321$).

3.4.1.12. 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.

3.4.1.13. 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.

3.4.1.14. 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 (ver cuadro 3.25) 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*.

Cuadro 3.25. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las dimensiones de la especificidad de los activos humanos de transacción

Fuente: Elaboración propia

Factor o variable	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Grado de desarrollo interno de la fuerza de ventas (ESPEC1)	- 0,203 (0,026)*
Grado de facilidad de sustitución de vendedores (ESPEC2)	0,276 (0,004)**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

3.4.1.15. 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 tests mostraron que no existían diferencias significativas en la intensidad de incentivos entre sectores (véase anexo IV).

A pesar del resultado anterior, 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 ($r=-0,212$; $p<0,05$).

3.4.1.16. 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). Los resultados se pueden ver en el cuadro 3.26.

Cuadro 3.26. Grado de asociación entre la intensidad de incentivos y las variables de control
Fuente: Elaboración propia

Factor o variable	Porcentaje de retribución variable sobre la retribución total o intensidad de los incentivos
Más de la mitad de capital extranjero (CAP-EXTR)	+0,229 (0,017)**
Exporta más de la mitad de su producción (EXPORTA)	+0,184 (0,056)*
Vende mayoritariamente a empresas (B2B)	-0,118 (0,225)
Ventas en el último ejercicio (VENTAS)	-0,288 (0,003)***
Número actual de empleados (PLANTILLA)	-0,317 (0,001)***

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

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.

3.4.2. DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS: INFLUENCIA CONJUNTA

Hasta ahora hemos demostrado 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.

Pues bien, 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 cuadro 3.27. En dicho cuadro, en la primera columna se van indicando los factores según su orden de entrada en la ecuación de regresión, con lo cual únicamente se reflejan aquellos factores y/o variables que definitivamente formaron parte de la ecuación por tener un coeficiente de regresión significativo a un nivel inferior al 5%⁵. En la segunda columna se indica el coeficiente de regresión estandarizado (β) correspondiente a cada factor, acompañado del nivel de significación del estadístico *t de Student* para el contraste de la hipótesis nula de que este coeficiente tiene valor nulo. En la tercera columna se muestra la proporción de variabilidad total de la variable dependiente que es explicada por la variable independiente en cuestión. Este valor se ha tomado calculando el coeficiente de determinación ajustado por el número de observaciones y el número de variables independientes en la ecuación de regresión, es decir, una vez corregida la sobreestimación del coeficiente de determinación original (R^2). En la última columna de las tablas se refleja el porcentaje acumulado de la variabilidad de la variable dependiente que está explicado por las variables ya incluidas en la ecuación.

Cuadro 3.27. Importancia relativa de los factores y variables determinantes de la intensidad de incentivos
Fuente: Elaboración propia

Factor o variable	β (p)	ΔR^2	R^2 Acumulado
Propensión al riesgo del vendedor normal	0,364 (0,000)	0,228	0,228
Venta en equipo	-0,346 (0,000)	0,143	0,371
Volatilidad	-0,155 (0,022)	0,088	0,459
Experiencia previa nivel medio (entre 3 y 7 años)	0,194 (0,002)	0,085	0,544
Importancia de las actividades orientadas al largo plazo	-0,171 (0,009)	0,042	0,586
Ventaja en calidad de los productos	-0,232 (0,000)	0,025	0,611
Retribución de mercado para puesto similar	-0,261 (0,000)	0,020	0,631
Cantidad de información requerida por los clientes	0,125 (0,049)	0,018	0,649
Grado de desarrollo interno de la fuerza de ventas	-0,221 (0,001)	0,013	0,662
Número actual de empleados	-0,189 (0,007)	0,012	0,674
Antigüedad medio-alta (entre 7 y 10 años)	0,131 (0,028)	0,011	0,683

De los resultados del cuadro 3.27 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

⁵ En los casos en los que se ha elevado el nivel crítico se indica convenientemente.

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*.

A continuación, y a modo de resumen, exponemos en el cuadro 3.28 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.

Cuadro 3.28. Resumen de la influencia aislada y relativa sobre la intensidad de incentivos

Factor o Variable [Hipótesis]	Estadístico	Relación con intensidad de incentivos		Hipótesis / Conclusión
		Signo esperado	Coefficiente (ρ)	
[H.1.A] Tiempo de información a clientes	ρ^*	+	0,276 (0,004)***	Se acepta
	β^*		0,125 (0,049)**	
[H.1.B] Rutina y especificidad de la venta	ρ	-	-0,175 (0,070)*	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.2.A] Facilidad de observación de comportamientos	ρ	-	-0,302 (0,002)***	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.2.B] Ámbito de control	ρ	+	0,221 (0,022)**	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.3.A] Relación entre esfuerzo y resultados	ρ	+	0,377 (0,000)***	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.3.B] Orientación a largo plazo	ρ	-	-0,288 (0,003)***	Se acepta
	β		-0,171 (0,009)***	
[H.3.C] Venta en equipo	ρ	-	-0,456 (0,000)***	Se acepta
	β		-0,346 (0,000)***	
[H.3.D] Importancia de la publicidad	ρ	+	NS	No se acepta
	β		NS	
[H.3.E] Importancia del prestigio de la empresa	ρ	+	-0,268 (0,005)***	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.3.F] Amplitud de la cartera de productos	ρ	+	0,222 (0,021)**	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.3.G] Ventaja de calidad de los productos	ρ	+	-0,270 (0,005)***	No se acepta
	β		-0,232 (0,000)***	
[H.4.A] Incertidumbre del entorno	ρ	-	0,305 (0,001)***	No se acepta
	β		NS	
[H.4.B] Volatilidad	ρ	-	NS	Se acepta con matices
	β		-0,155 (0,022)**	
[H.4.C] Número medio de clientes	ρ	+	0,315 (0,001)***	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.4.D] Novedad de productos	ρ	-	NS	No se acepta
	β		NS	
[H.5] Productividad marginal de la fuerza de ventas	ρ	+	NS	Se acepta con matices
	β		0,194 (0,002)***	
[H.6.A] Retribución del sector	ρ	-	-0,256 (0,007)***	Se acepta
	β		-0,261 (0,000)***	
[H.6.B] Antigüedad en la empresa	ρ	-	0,608 (0,000)***	No se acepta
	β		0,131 (0,028)**	
[H.6.C] Nivel educativo	ρ	-	-0,242 (0,012)**	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.7] Duración prevista de la relación de agencia	ρ	-	NS	No se acepta
	β		NS	
[H.8] Tamaño de la fuerza de ventas	ρ	-	NS	No se acepta
	β		NS	
[H.9] Propensión al riesgo de la fuerza de ventas	ρ	+	0,457 (0,000)***	Se acepta
	β		0,364 (0,000)***	
[H.10] Propensión al riesgo del directivo	ρ	+	0,349 (0,000)***	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.11.A] Desarrollo interno	ρ	-	-0,203 (0,026)**	Se acepta
	β		-0,221 (0,001)***	
[H.11.B] Sustituibilidad	ρ	+	0,276 (0,004)***	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.12] Sector de actividad	-	-	Sólo automoción	Se acepta con matices
[H.13] Cifra de ventas	ρ	-	-0,288 (0,003)***	Se acepta con matices
	β		NS	
[H.13] Plantilla de la empresa	ρ	-	-0,317 (0,001)***	Se acepta
	β		-0,189 (0,007)***	
[H.14] Distribución geográfica del mercado (+ del 50% exportación)	ρ	+	+0,184 (0,056)*	Se acepta
	β		NS	
[H.15] Distribución del capital social (+50% propiedad extranjera)	ρ	+	+0,229 (0,017)**	Se acepta
	β		NS	
[H.16] Distribución de las ventas entre clientes	ρ	+	NS	No se acepta
	β		NS	

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; ψ = índice de correlación; ϕ = coeficiente β - estandarizado de regresión múltiple; NS = relación no significativa

3.5. 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 apartado 3.4). 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.

En el apartado 3.5.1 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. A continuación, en el apartado 3.5.2, analizaremos la influencia de la variable de ajuste, esta vez obtenida a partir de los resultados mostrados en el apartado 3.4, sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas.

3.5.1. 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

Procedimiento de construcción de la variable adecuación al modelo teórico de determinantes de la intensidad de incentivos (ADEC1)

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 epígrafe 2.2 y el cuadro-resumen 3.28). 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.

Correlaciones simples entre ADEC1 y las variables de control, de efectividad de la empresa, así como de efectividad y rendimiento de la fuerza de 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.

Como se puede ver en el cuadro 3.29, existen correlaciones altamente significativas ($p < 0,01$) entre *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) y la *efectividad financiera de la empresa* (EFEC1), la *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1), *efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas* (RDOS2-1) y el rendimiento medido según las *habilidades mostradas en la presentación de ventas* (BEHPE2). Asimismo, existe una correlación

significativa pero más débil entre *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) y la variable de rendimiento *conocimiento de los productos o servicios de la empresa* (BEHPE1-1).

Cuadro 3.29. Correlaciones entre la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) y los factores que reflejan la efectividad de la empresa y la efectividad y rendimiento de los empleados

Fuente: Elaboración propia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ADEC1	1,000	0,291**	0,079	0,257**	0,253**	0,240*	- 0,007	-0,045	0,282**	0,039	0,115
	-	0,002	0,417	0,007	0,008	0,012	0,945	0,646	0,003	0,687	0,236
2. EFEC_1		1,000	0,036	0,296**	0,282**	0,244*	0,132	0,189*	0,004	0,106	0,071
		-	0,713	0,002	0,003	0,011	0,175	0,050	0,969	0,274	0,465
3. EFEC_2			1,000	0,289**	0,242*	0,330***	0,150	0,349***	0,295**	0,223*	0,157
			-	0,002	0,012	0,000	0,120	0,000	0,002	0,020	0,104
4. RDOS1-1				1,000	0,164	0,253**	0,168	0,202*	0,361***	0,173	0,145
				-	0,090	0,008	0,082	0,036	0,000	0,073	0,134
5. RDOS2-1					1,000	0,414***	0,153	0,155	0,246*	0,035	0,017
					-	0,000	0,113	0,110	0,010	0,722	0,861
6. BEHPE1-1						1,000	0,080	0,093	0,401***	0,311**	0,141
						-	0,412	0,341	0,000	0,001	0,145
7. BEHPE1-2							1,000	0,039	0,058	-0,194*	0,293**
							-	0,685	0,548	0,044	0,002
8. BEHPE1-3								1,000	0,037	0,355***	0,122
								-	0,702	0,000	0,207
9. BEHPE2									1,000	0,054	0,000
									-	0,579	0,999
10. BEHPE3										1,000	0,034
										-	0,726
11. BEHPE4											1,000
											-

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

Otras correlaciones muy significativas ($p < 0,01$) que se pueden observar son las de *efectividad financiera de la empresa* (EFEC1) con la *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1) y con la *efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas* (RDOS2-1). A un nivel de significación inferior está la relación entre la efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas (EFEC1) y la precisión y el cumplimiento de los plazos relacionados con la *documentación requerida por la empresa* (BEHPE1-3).

A su vez, la *efectividad de la empresa relacionada con la satisfacción de los clientes* (EFEC2) está altamente correlacionada (0,330), con una significación de p inferior al 1%, con el rendimiento de la fuerza de ventas medido según el *conocimiento de los productos y servicios de la empresa* (BEHPE1-1) y con el factor *documentación requerida por la empresa* (BEHPE1-3); con una significación p inferior al 1%, con el factor *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1) y con el factor *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2); y con un p inferior al 5%, la *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) presenta

correlaciones con la *efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas* (RDOS2-1) y con el factor que mide el rendimiento mediante la atención al *servicio post-venta* (BEHPE3).

En cuanto a las variables de rendimiento de la fuerza de ventas, hay que destacar las correlaciones que mantiene la *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1), además de las anteriormente citadas, con el rendimiento en *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) ($p < 1\%$) y con el rendimiento según el *conocimiento de los productos y/o servicios de la empresa* (BEHPE1-1) ($p < 1\%$).

A su vez, además de las anteriormente expuestas, la *efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas* (RDOS2-1) presenta una alta correlación con el factor *conocimiento de los productos y/o servicios de la empresa* (BEHPE1-1) ($p < 1\%$) y una correlación moderada con el factor *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) ($p < 5\%$).

Otras correlaciones importantes son las existentes entre el *conocimiento de los productos y/o servicios de la empresa* (BEHPE1-1) con el factor *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) ($p < 1\%$) y con el nivel de rendimiento en el *servicio post-venta* (BEHPE3) ($p < 1\%$), así como las que mantiene el factor relacionado con la *gestión de los gastos de venta* (BEHPE1-2) con la *planificación del territorio y de las visitas de venta* (BEHPE4) ($p < 1\%$) y con el nivel de rendimiento en el *servicio post-venta* (BEHPE3) ($p < 5\%$). Por último, cabe destacar que el factor *documentación requerida por la empresa* (BEHPE1-3) está altamente correlacionado ($p < 1\%$) con el rendimiento en el *servicio post-venta* de la fuerza de ventas (BEHPE3).

Análisis de regresión

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.

Las investigaciones empíricas que estudian la relación entre las prácticas de gestión de RRHH y los resultados de la organización o el rendimiento de los empleados utilizan como metodología de análisis los denominados *análisis de regresión jerárquicos* (Sanz y Sabater, 2002). Estos análisis consisten en aplicar sucesivos análisis de regresión, empleando el método de inclusión conjunta (comando “Introducir” en el SPSS v.10). Este método no utiliza ningún criterio inferencial para dejar fuera de la regresión variables no relevantes de las seleccionadas como independientes, como en el caso del análisis *stepwise* utilizado anteriormente, por lo que incluye todas ellas de forma conjunta, sean o no significativas (Lizasoain y Joaristi, 1995, p. 352).

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. En pasos posteriores se van incorporando el resto de las variables de interés. Finalmente, se examina el cambio en la varianza explicada que se ha producido en cada uno de los modelos resultantes, comparándolos con aquél en el que sólo están las variables de control. Para ello, dado que la proporción de variabilidad de la variable dependiente explicada por las independientes viene dada por el coeficiente de determinación R^2 , se procede a calcular el incremento de dicho R^2 al pasar de un modelo a otro. Cambios significativos en el coeficiente de determinación proporcionan apoyo a las hipótesis planteadas. El contraste que se efectúa para comprobar si dicho incremento es significativo es el de la F de Snedecor, el mismo que para conocer la significación del modelo en su conjunto.

A continuación comentaremos el procedimiento que se siguió para verificar la influencia conjunta sobre cada una de las variables dependientes.

3.5.1.1.VARIABLES RELATIVAS A LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

Para cada uno de los dos factores de efectividad de la empresa, *financiera* (EFEC1) y relacionada con la *satisfacción de los clientes* (EFEC2), se introdujeron las variables o factores en el siguiente orden: (1) variables de control; (2) *adecuación al modelo teórico* (ADEC1); (3) variables de *efectividad de la fuerza de ventas*, es decir, las que miden el rendimiento a partir de los *resultados a corto* (RDOS1-1) o *a largo plazo* (RDOS2-1); y (4) variables de *rendimiento de la fuerza de ventas*, es decir, la que evalúan el desempeño del equipo de vendedores en función de las actividades y/o comportamientos que realicen (BEHPE1-1, BEHPE1-2, BEHPE1-3, BEHPE1-4, BEHPE2, BEHPE3 y BEHPE4).

Efectividad financiera de la empresa (EFEC1)

En el cuadro 3.30 se recogen los resultados del análisis de regresión que permitirán determinar la influencia de distintos tipos de variables en la efectividad financiera de la empresa (EFEC1). Como se puede observar, el *modelo 1* corresponde al primer paso del análisis de regresión jerárquico en el que sólo se incluyen las variables de control. El *modelo 2* añade la adecuación de la empresa al modelo teórico. En el *modelo 3* se añaden los factores relacionados con la efectividad de la fuerza de ventas, mientras que en el *modelo 4* se incorporan las variables relacionadas con el rendimiento de la fuerza de ventas.

Como resultados más interesantes, cabe destacar que el *modelo 1*, formado exclusivamente por las variables de control, explica un 17,2% de la variabilidad de la *efectividad financiera de la empresa* (EFEC1), es significativo estadísticamente en su conjunto, si bien sólo son significativas a nivel individual la pertenencia al sector del metal (METAL) y la cifra de ventas (VENTAS). En cuanto al *modelo 2*, es de destacar que la adecuación de la empresa al modelo teórico de intensidad de incentivos (ADEC1) individualmente explica un 8% de la efectividad financiera de la empresa (EFEC1). Dicha variable es altamente significativa (0,336; $p < 0,01$) y contribuye según el signo especificado previamente.

En lo que respecta al *modelo 3*, cabe destacar la inclusión como variable significativa, aunque a un nivel débil ($p < 0,10$) de la pertenencia al sector químico. Por lo demás, se mantienen significativas el resto de las variables, incluyendo *adecuación al modelo teórico* (ADEC1). Entre los factores de efectividad de la fuerza de ventas (o rendimiento medido según los resultados) es significativo sólo el factor efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2-1), con el signo especificado. Sin embargo el factor efectividad a corto plazo (RDOS1-1) no es significativo, aunque sí apunta a la dirección esperada.

Por lo que se refiere al *modelo 4*, se puede observar que tiene un $R^2 = 0,385$. Sin embargo, la incorporación de las variables de rendimiento de la fuerza de ventas no contribuye significativamente a la calidad del modelo, ya que el valor del estadístico F disminuye respecto al *modelo 3*. No obstante, el modelo sigue siendo significativo en su conjunto ($F = 2,814$; $p < 0,01$) y la R^2 aumenta un 9% respecto al *modelo 3*. Es de destacar que individualmente sólo son significativos dos factores que reflejan el rendimiento de la fuerza de ventas, como son el *conocimiento de los productos y/o servicios de la empresa* (BEHPE1-1) y las *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2). Sin embargo, el factor *habilidad para la presentación de ventas* (BEHPE2), que, como se puede observar en el cuadro 3.30, es altamente significativo, tiene un signo contrario al esperado, ya que está negativamente relacionado con la *efectividad financiera de la empresa* (EFEC1).

Cuadro 3.30. Análisis de regresión de las variables de efectividad financiera de la empresa (EFEC1) respecto a las variables de adecuación al modelo teórico (ADEC1) y de efectividad y rendimiento de la f.v.

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = EFEC1			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
ALIMENT	0,329**	0,276**	0,279**	0,295**
AUTOMOCI	0,103	0,120	0,078	0,075
CONSTRUC	0,205	0,113	0,072	0,161
METAL	0,303**	0,271**	0,270**	0,300**
PAPEL	0,228	0,200	0,145	0,211
QUÍMICO	0,133	0,222	0,253*	0,316**
CAP-EXTR	-0,110	-0,061	-0,015	0,087
EXPORTA	-0,046	-0,071	-0,019	-0,068
B2B	-0,106	-0,048	-0,065	-0,002
VENTAS	0,348**	0,307**	0,205	0,070
PLANTILLA	-0,193	-0,254*	-0,191	-0,139
ADEC1		0,336***	0,266**	0,341***
RDOS1-1			0,116	0,160
RDOS2-1			0,223**	0,135
BEHPE1-1				0,220*
BEHPE1-2				0,079
BEHPE1-3				0,189*
BEHPE2				-0,293***
BEHPE3				-0,007
BEHPE4				-0,054
F	1,807*	2,654***	2,873***	2,814***
R ²	0,172	0,251	0,298	0,385
ΔR ²	0,172	0,080	0,047	0,087

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Efectividad según la satisfacción de los clientes (EFEC2)

Como se puede ver en el cuadro 3.31, las variables de control reflejadas en el *modelo 1* tienen un nivel de ajuste $R^2 = 0,258$. El *modelo 1* es significativo, según se puede ver por el valor de su estadístico F ($F = 3,032$; $p < 0,01$). Cabe destacar que las variables que son significativas estadísticamente influyen negativamente en la satisfacción de los clientes.

Al incluir la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1), la R^2 sólo mejora un 0,3%, y disminuye la significación del *modelo 2* al completo, por lo que la inclusión de esta variable no contribuye significativamente a explicar la *satisfacción de los clientes*. Sin embargo, el modelo sigue presentando un valor de F significativo ($p < 0,01$).

El *modelo 3*, en el que se incluyen los factores de efectividad de la fuerza de ventas, resulta significativo ($F = 3,471$; $p < 0,01$). El R^2 aumenta en algo más de un 8% respecto al modelo anterior y ese aumento es significativo. Los dos factores que reflejan la efectividad de la fuerza de ventas contribuyen significativamente, sobre todo la efectividad a corto plazo (RDOS1-1), y en la dirección esperada, a la satisfacción de los clientes.

Por último, el *modelo 4*, en el que se incluyen todas las variables, resulta ser significativo en su conjunto. Además, tiene un R^2 elevado (0,5). La introducción de los factores relacionados con el rendimiento de la fuerza de ventas suponen un aumento del R^2 de 15,6%. Los coeficientes estandarizados de regresión indican que el rendimiento reflejado en la *documentación requerida por la empresa* (BEHPE1-3) y las *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) son factores significativos en la dirección esperada.

Cuadro 3.31. Análisis de regresión de las variables de efectividad *satisfacción de los clientes* (EFEC2) respecto a las variables de *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) y de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = EFEC2			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
ALIMENT	-0,488***	-0,499***	-0,497***	-0,424***
AUTOMOCI	-0,274**	-0,270**	-0,299**	-0,231**
CONSTRUC	-0,327**	-0,347**	-0,414***	-0,318**
METAL	-0,123	-0,130	-0,141	-0,068
PAPEL	-0,068	-0,074	-0,149	-0,129
QUÍMICO	-0,421***	-0,402***	-0,407***	-0,405***
CAP-EXTR	-0,184*	-0,174	-0,091	-0,052
EXPORTA	-0,093	-0,098	-0,058	-0,145
B2B	-0,006	0,006	0,047	0,187
VENTAS	0,158	0,149	-0,004	-0,112
PLANTILLA	-0,133	-0,146	-0,031	0,009
ADEC1		0,071	-0,037	-0,002
RDOS1-1			0,283***	0,151
RDOS2-1			0,175*	-0,007
BEHPE1-1				0,067
BEHPE1-2				0,149
BEHPE1-3				0,310***
BEHPE2				0,187*
BEHPE3				0,143
BEHPE4				0,071
F	3,032***	2,802***	3,471***	4,344***
R ²	0,258	0,261	0,343	0,500
ΔR ²	0,258	0,003	0,082	0,156

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

3.5.1.2.VARIABLES RELATIVAS A LA EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

Para cada uno de los dos factores relativos a la efectividad de la fuerza de ventas o rendimiento medido según sus resultados se introdujeron los factores en el siguiente orden: (1) variables de control; (2) *adecuación al modelo teórico* (ADEC1); y (3) factores de rendimiento de la fuerza de ventas, es decir, los que miden el rendimiento a través de los comportamientos o actividades de los vendedores.

Efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas (RDOS1-1)

En el cuadro 3.32 se puede observar que el *modelo 1*, formado sólo por las variables de control, explica un 27,8% de la variabilidad total del factor *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1). En cuanto a las variables que contribuyen positivamente a la efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas están la cifra de ventas (VENTAS) y la pertenencia al sector de la construcción (CONSTRUC). Negativamente influyen que la propiedad de la empresa sea mayoritariamente extranjera (CAP_EXT), que la mayor parte de las ventas tengan como destino a empresas (B2B) y el tamaño de la plantilla (PLANTILLA).

Al incluir *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) en el *modelo 2*, mejora la significación del modelo significativamente ($F=3,912$; $p<0,01$), y R^2 aumenta en un 5,3%, superado el 33%. Además, según muestra el coeficiente de regresión β estandarizado, la variable incluida es altamente significativa con el signo esperado.

La inclusión de las variables de rendimiento de la fuerza de ventas en el *modelo 3* reduce el valor del estadístico F respecto al *modelo 2*. A pesar de ello, el modelo sigue siendo significativo ($F=3,496$, $p<0,01$). De las seis variables incluidas, sólo el factor *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) es significativo y tiene el signo esperado. El

modelo 3 explica un 41,4% de la variabilidad total, lo cual mejora en algo más de un 8% el ajuste del modelo, y es significativo ($F=3,496$; $p<0,01$) en su conjunto.

Efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2-1)

Las variables de control (*modelo 1*) ayudan a explicar un 29,6% de la varianza del factor *efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas* (RDOS2-1), como se puede observar en el cuadro 3.33. El modelo es altamente significativo ($F = 3,665$; $p<0,01$). Mientras la *cifra de ventas* (VENTAS) influye positivamente en la efectividad a largo plazo (RDOS2-1), tanto la pertenencia al sector químico (QUÍMICO) como el dedicar más de la mitad de la producción a exportación (EXPORTA) afectan negativamente a la *efectividad a largo plazo de la empresa* (RDOS2-1).

Cuadro 3.32. Análisis de regresión de las variables de efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas (RDOS1-1) respecto a las variables de adecuación al modelo teórico (ADEC1) y de rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = RDOS1		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
ALIMENT	0,046	0,003	0,034
AUTOMOCI	-0,036	-0,022	-0,006
CONSTRUC	0,258**	0,183	0,196
METAL	0,081	0,055	0,084
PAPEL	0,183	0,161	0,120
QUÍMICO	0,076	0,149	0,128
CAP-EXTR	-0,285***	-0,245**	-0,235**
EXPORTA	0,025	0,005	0,015
B2B	-0,330***	-0,283**	-0,247**
VENTAS	0,417***	0,383***	0,285*
PLANTILL	-0,289**	-0,339**	-0,290**
ADEC1		0,275***	0,215**
BEHPE1-1			-0,021
BEHPE1-2			0,140
BEHPE1-3			0,065
BEHPE2			0,241**
BEHPE3			0,049
BEHPE4			0,077
F	3,355***	3,912***	3,496***
R ²	0,278	0,331	0,414
ΔR ²	0,278	0,053	0,083

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Al incorporar *adecuación al modelo teórico* (ADEC1), el modelo apenas aumenta su significación ($F = 3,676$, $p < 0,01$) y R^2 aumenta en sólo un 2,1%. Individualmente, la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) es significativa, aunque en el límite de lo admisible ($p < 0,10$). También tiene el signo esperado.

Por último, al incluir las variables de rendimiento de la fuerza de ventas (*modelo 3*) se observa un aumento significativo estadísticamente del R^2 y de la bondad del modelo ($F = 4,613$; $p < 0,01$). El R^2 del *modelo 3* es del 48,3%. Finalmente, la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) no resulta significativa en presencia de las variables de rendimiento de la fuerza de ventas introducidas en este paso. Cabe destacar la importancia de la distribución de las ventas según el tipo de cliente final (B2B), el factor conocimiento de los productos o servicios de la empresa (BEHPE1-1) y la documentación requerida por la empresa (BEHPE1-3), en cuanto a su contribución positiva a la efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas. Además, se ha obtenido un resultado contrario a lo supuesto, como es la influencia negativa de la *planificación del territorio o de las visitas de ventas* (BEHPE4) en la *efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas* (RDOS2-1).

Cuadro 3.33. Análisis de regresión de las variables de efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2-1) respecto a las variables de adecuación al modelo teórico (ADEC1) y de rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y= RDOS2		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
ALIMENT	0,011	-0,017	0,101
AUTOMOCI	0,192	0,200	0,204*
CONSTRUC	0,134	0,086	0,228*
METAL	-0,009	-0,026	0,048
PAPEL	0,181	0,167	0,129
QUÍMICO	-0,260**	-0,214*	-0,108
CAP-EXTR	-0,101	-0,076	0,027
EXPORTA	-0,226**	-0,239**	-0,175*
B2B	0,193*	0,223**	0,359***
VENTAS	0,280*	0,259*	-0,026
PLANTILL	-0,075	-0,107	0,031
ADEC1		0,174*	0,145
BEHPE1-1			0,346***
BEHPE1-2			0,171*
BEHPE1-3			0,266***
BEHPE2			0,045
BEHPE3			0,023
BEHPE4			-0,177**
F	3,665***	3,676***	4,613***
R ²	0,296	0,317	0,483
ΔR ²	0,296	0,021	0,166

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

3.5.1.3.VARIABLES RELATIVAS AL RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

Tomando cada uno de los seis factores que medían el rendimiento de la fuerza de ventas como variables dependientes en los procedimientos de regresión utilizados, se procedió a introducir los factores explicativos de la siguiente manera: (1) variables de control y (2) *adecuación al modelo teórico* (ADEC1).

Como se puede observar, no se incluyen en el análisis de los factores que influyen en el rendimiento de la fuerza de ventas las variables relativas a su efectividad, ni tampoco las relativas a la efectividad de la empresa o de la organización de ventas. El motivo de su no inclusión es que son los comportamientos de los vendedores los que producen su efectividad y, por consiguiente, la de la empresa, tal y como refleja la literatura consultada (Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996; Churchill *et al.*, 1997; Walker *et al.*, 1985).

Conocimiento del producto (BEHPE1-1)

A la hora de explicar el factor *conocimiento del producto* (BEHPE1-1), se puede destacar que el *modelo 2*, que incluye a la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1), es significativo, aunque dicha variable no lo es. De hecho, el *modelo 1* presenta una mejor calidad del ajuste que el *modelo 2*, representado por el valor del estadístico *F* (ver cuadro 3.34).

Cuadro 3.34. Análisis de regresión del factor *conocimiento del producto* (BEHPE1-1) respecto a la variable de *adecuación al modelo teórico* (ADEC1)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE1-1	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,194	-0,216*
AUTOMOCI	0,053	0,060
CONSTRUC	-0,230*	-0,267**
METAL	-0,072	-0,085
PAPEL	0,154	0,143
QUÍMICO	-0,275**	-0,239*
CAP-EXTR	-0,200**	-0,180*
EXPORTA	-0,242**	-0,252**
B2B	-0,139	-0,115
VENTAS	0,553***	0,536***
PLANTILL	-0,269**	-0,294**
ADEC1		0,136
<i>F</i>	4,431***	4,260***
<i>R</i> ²	0,337	0,350
ΔR^2	0,337	0,013

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados
 *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Gastos de ventas (BEHPE1-2)

Al igual que ocurrió en el caso anterior, la influencia de *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) en el rendimiento según la gestión de los gastos de ventas es despreciable. Además, como se puede ver en el cuadro 3.35, ninguno de los modelos resultó significativo.

Cuadro 3.35. Análisis de regresión del factor gastos de ventas (BEHPE1-2) respecto a la variable de adecuación al modelo teórico (ADEC1)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE1-2	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	0,054	0,055
AUTOMOCI	0,088	0,088
CONSTRUC	-0,155	-0,153
METAL	-0,045	-0,045
PAPEL	-0,098	-0,098
QUÍMICO	0,043	0,041
CAP-EXTR	-0,077	-0,079
EXPORTA	-0,065	-0,065
B2B	0,134	0,133
VENTAS	0,383**	0,384**
PLANTILL	-0,062	-0,060
ADEC1		-0,008
<i>F</i>	1,330	1,207
<i>R</i> ²	0,132	0,132
ΔR^2	0,132	0,000

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Documentación requerida (BEHPE1-3)

Al analizar la influencia de las variables de control y de la adecuación al modelo teórico (ADEC1), se puede observar, como ocurrió en algunos casos anteriores, que la variable adecuación de la intensidad de incentivos al modelo teórico (ADEC1) tiene una influencia no significativa, lo cual se puede observar en el cuadro 3.36. Sin embargo, el *modelo 1*, formado exclusivamente por las variables de control, resulta ser significativo a un nivel inferior al 0,10, aunque sólo explica el 17% de la variabilidad del factor *documentación requerida* (BEHPE1-3).

Cuadro 3.36. Análisis de regresión del factor *documentación requerida* (BEHPE1-3) respecto a la variable de *adecuación al modelo teórico* (ADEC1)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE1-3	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,106	-0,092
AUTOMOCI	-0,123	-0,127
CONSTRUC	-0,082	-0,057
METAL	-0,166	-0,157
PAPEL	-0,066	-0,059
QUÍMICO	-0,106	-0,130
CAP-EXTR	-0,142	-0,155
EXPORTA	0,262 **	0,269 **
B2B	-0,264 **	0,269 **
VENTAS	0,139	0,134
PLANTILL	-0,105	-0,089
ADEC1		-0,090
F	1,776*	1,678*
R ²	0,169	0,175
ΔR ²	0,169	0,006

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados
 *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Habilidades para la presentación de ventas (BEHPE2)

Como se puede observar en el cuadro 3.37, la introducción de la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) resulta ser significativa, ya que hace significativo al *modelo 2* ($F=1,856$; $p < 0,05$) e incrementa el R^2 en un 5,6%. Mientras que el *modelo 1* (sólo variables de control) resulta no ser significativo, el modelo que incorpora la adecuación de la empresa al *modelo teórico de intensidad de incentivos* sí. Individualmente, la variable que refleja la *adecuación al modelo teórico* (ADEC1) es significativa para p inferior a 0,05.

Cuadro 3.37. Análisis de regresión del factor *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) respecto a la variable de *adecuación al modelo teórico* (ADEC1)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE2	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,120	-0,164
AUTOMOCI	-0,103	-0,089
CONSTRUC	0,095	0,018
METAL	-0,025	-0,052
PAPEL	0,273*	0,250*
QUÍMICO	-0,028	0,047
CAP-EXTR	0,047	0,088
EXPORTA	-0,141	-0,162
B2B	-0,196	-0,148
VENTAS	0,136	0,101
PLANTILL	-0,074	-0,125
ADEC1		0,283**
F	1,347	1,856**
R ²	0,134	0,190
ΔR ²	0,134	0,056

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Servicio post-venta (BEHPE3)

Si tomamos como variable independiente el factor de rendimiento de la fuerza de ventas *servicio post-venta* (BEHPE3), se puede observar (véase cuadro 3.38) que los modelos construidos con el mismo procedimiento anteriormente descrito resultan no ser significativos en su conjunto.

Cuadro 3.38. Análisis de regresión del factor *servicio post-venta* (BEHPE3) respecto a la variable de *adecuación al modelo teórico* (ADEC1)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE3	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,127	-0,125
AUTOMOCI	0,023	0,022
CONSTRUC	-0,030	-0,027
METAL	0,018	0,019
PAPEL	0,078	0,079
QUÍMICO	0,142	0,139
CAP-EXTR	-0,165	-0,167
EXPORTA	0,036	0,037
B2B	-0,326***	-0,328***
VENTAS	0,278*	0,279*
PLANTILL	-0,154	-0,152
ADEC1		-0,011
F	1,930**	1,751*
R ²	0,181	0,181
ΔR ²	0,181	0,000

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Planificación del territorio (BEHPE4)

Como ya ocurrió en otros casos anteriores, al tomar como variable dependiente el factor planificación del territorio (BEHPE4), ni el *modelo 1*, construido únicamente con las variables de control, ni el *modelo 2*, que incluye, además de las variables del *modelo 1* a la variable *adecuación al modelo teórico* (ADEC1), son significativos desde un punto de vista estadístico (véase cuadro 3.39).

Cuadro 3.39. Análisis de regresión del factor *planificación del territorio* (BEHPE4) respecto a la variable *de adecuación al modelo teórico* (ADEC1)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE4	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	0,108	0,104
AUTOMOCI	0,014	0,015
CONSTRUC	0,054	0,046
METAL	-0,037	-0,039
PAPEL	-0,044	-0,046
QUÍMICO	-0,001	0,006
CAP-EXTR	-0,086	-0,082
EXPORTA	0,175	0,172
B2B	0,168	0,173
VENTAS	0,097	0,094
PLANTILL	-0,034	-0,040
ADEC1		0,028
F	0,577	0,528
R ²	0,062	0,063
ΔR ²	0,062	0,001

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

3.5.1.4. RESUMEN DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para verificar 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 resumir los datos generados en los análisis anteriores (cuadro 3.40). 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).

Cuadro 3.40. 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)

Fuente: Elaboración propia

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		

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

Factores relacionados con la efectividad de la empresa

Como se puede observar en el cuadro 3.40, 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.

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 3.40) 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 relacionado positiva y significativamente relacionado ($p < 0,05$) con los dos factores relativos a los resultados o efectividad de la fuerza de ventas (véase cuadro 3.40). 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 3.40, 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).

3.5.2. 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 comentado en el epígrafe 3.4.2. 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

La variable ADEC2 presenta un valor mayor a medida que la empresa o unidad de ventas analizada cumple con más de las orientaciones obtenidas como resultado del trabajo empírico

realizado respecto a los determinantes de la intensidad de incentivos. Por ejemplo, si el encuestado reflejaba en el cuestionario que la *propensión al riesgo* de un individuo representativo de la fuerza de ventas era alta y se paga un porcentaje de retribución variable elevado, se incrementaría en 1 al valor de ADEC2. También se sumaría un 1 en el caso de que la propensión al riesgo del vendedor normal fuera baja y se pagara en la empresa un porcentaje de retribución variable bajo. Por tanto, el valor de ADEC2 oscilará entre 0 y 10, ya que 10 fueron las variables o factores que resultaron significativas como resultado del análisis de regresión múltiple del epígrafe 3.4.2. Si la empresa analizada no cumple ninguna prescripción, ADEC2 valdrá 0. Por el contrario, si cumple todas las prescripciones, su valor será 10.

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 3.41).

Cuadro 3.41. Correlaciones entre la variable adecuación al modelo empírico (ADEC2) y los factores que reflejan la efectividad de la empresa y la efectividad y rendimiento de los empleados

Fuente: Elaboración propia

FACTORES	1
1. ADEC2	1,000
2. EFEC1	- 0,180 0,062
3. EFEC2	-0,002 0,985
4. RDOS1-1	0,282*** 0,003
5. RDOS2-1	0,250*** 0,009
6. BEHPE1-1	0,032 0,744
7. BEHPE1-2	0,064 0,508
8. BEHPE1-3	0,061 0,529
9. BEHPE2	-0,008 0,933
10. BEHPE3	-0,075 0,440
11. BEHPE4	0,129 0,183

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,10$

El análisis del cuadro 3.41 permite ver cómo existe una fuerte correlación positiva entre los factores que medían el rendimiento medido según los resultados o *efectividad de la fuerza de ventas*, ya fuera a *corto plazo* (RDOS1-1) o a *largo plazo* (RDOS2-1) y la *adecuación de las empresas de la muestra al modelo obtenido empíricamente* (ADEC2). Para el resto de las variables de efectividad de la empresa o unidad de ventas y de rendimiento basado en los comportamientos, no se observan relaciones significativas, aunque el signo es el esperado para los factores *efectividad financiera de la empresa* (EFEC1), *conocimiento de los productos y/o servicios de la empresa* (BEHPE1-1), *gestión de los gastos de ventas* (BEHPE1-2), *documentación requerida por la empresa* (BEHPE1-3) y *planificación del territorio y de las visitas de ventas* (BEHPE4).

A continuación, y con el propósito de analizar la relación que, conjuntamente, tiene la adecuación de la práctica retributiva de las empresa del estudio al modelo extraído de la muestra (epígrafe 3.4.2) sobre cada variable de efectividad de la empresa, así como de

efectividad y de rendimiento de los vendedores, se procedió a un análisis de regresión múltiple jerárquica, similar al del apartado referido a la *adecuación al modelo teórico* (ADEC1), que tenía como variables dependientes 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.

El procedimiento seguido para cada una de las variables dependientes se comentará en los siguientes epígrafes.

3.5.2.1. FACTORES RELACIONADOS CON LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

Para analizar las variables que influyen en cada uno de los dos factores extraídos de las escalas relativas a la efectividad de la empresa, *financiera* (EFEC1) y según la *satisfacción de los clientes* (EFEC2), se introdujeron las variables o factores en el siguiente orden: (1) variables de control; (2) variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2); (3) variables de efectividad de la fuerza de ventas; y (4) variables de rendimiento de la fuerza de ventas.

Efectividad financiera de la empresa (EFEC1)

Al realizar el análisis de regresión jerárquico tomando como variable dependiente la *efectividad financiera de la empresa* (EFEC1) y como independientes las anteriormente citadas de control, *adecuación al modelo empírico*, efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas, se puede observar que los cuatro modelos obtenidos son significativos en su conjunto, si bien no todas las variables lo son individualmente (véase cuadro 3.42). La que más nos preocupa, la *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), sólo resulta significativa en el *modelo 2*, que es el que agrupa a las variables de control más la citada variable de adecuación (ADEC2). La inclusión de las variables de rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas hace que la adecuación al modelo empírico (ADEC2) deje de ser significativa estadísticamente a la hora de explicar la efectividad financiera de la empresa (EFEC1).

Las variables que, una vez incluidas todas en el *modelo 4*, resultan ser significativas son la pertenencia al sector *alimentación* ($\beta=0,335$; $p<0,05$), al del *metal* ($\beta=0,321$; $p<0,05$), las *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2), con signo contrario al esperado ($\beta=-0,238$; $p <0,05$) así como, con un p inferior a 0,10, la pertenencia al sector *químico* ($\beta=0,232$), la *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1), y el *conocimiento de los productos y/o servicios de la empresa* (BEHPE1-1).

Cuadro 3.42. Análisis de regresión de las variables de *efectividad financiera* (EFEC1) respecto a las variables de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2) y de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = EFEC1			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
ALIMENT	0,329**	0,292**	0,303**	0,335**
AUTOMOCI	0,103	0,069	0,048	0,044
CONSTRUC	0,205	0,177	0,119	0,212
METAL	0,303**	0,299**	0,291**	0,321**
PAPEL	0,228	0,226	0,154	0,201
QUÍMICO	0,133	0,137	0,186	0,232*
CAP-EXTR	-0,110	-0,101	-0,036	0,046
EXPORTA	-0,046	-0,044	0,006	-0,017
B2B	-0,106	-0,112	-0,104	-0,052
VENTAS	0,348**	0,339**	0,210	0,084
PLANTILL	-0,193	-0,179	-0,123	-0,056
ADEC2		0,162*	0,069	0,053
RDOS1-1			0,158	0,215*
RDOS2-1			0,245**	0,176
BEHPE1-1				0,220*
BEHPE1-2				0,054
BEHPE1-3				0,144
BEHPE2				-0,238**
BEHPE3				-0,010
BEHPE4				-0,046
F	1,807*	1,928**	2,293**	2,018**
R ²	0,172	0,196	0,257	0,317
ΔR^2	0,172	0,024	0,061	0,060

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Efectividad según la satisfacción de los clientes (EFEC2)

El análisis de las variables que influyen en la satisfacción de los clientes (EFEC2) muestra que las variables de control, incluidas en el *modelo 1*, suponen un modelo significativo estadísticamente ($F=3,032$; $p<0,01$) que explica casi un 30% de la variabilidad de este factor (véase cuadro 3.43). Al introducir la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), el

modelo resultante, *modelo 2*, presenta una disminución del valor del estadístico F a 2,788, aunque sigue siendo significativo ($p < 0,01$). Además, el R^2 sólo aumenta un 0,3%.

El *modelo 3*, en el que se incorporan las variables relativas a la efectividad de la fuerza de ventas, también es significativo y refleja una mejor calidad en el ajuste ($F=3,514$; $p < 0,01$). Los factores incorporados contribuyen en casi un 9% a explicar la variable satisfacción de los clientes (EFEC2). En este modelo, los dos factores incorporados son significativos, destacando la influencia de la *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1) ($\beta=0,296$; $p < 0,01$). Sin embargo, con la inclusión de las variables de rendimiento de la fuerza de ventas, esta variable deja de ser significativa.

La introducción en el *modelo 4* de las seis variables relativas al rendimiento de la fuerza de ventas producen un modelo que mejora el estadístico F ($F=4,362$; $p < 0,01$) respecto al modelo anterior, así como la bondad del ajuste, quedando la R^2 de este modelo en 0,501. Entre las variables introducidas, sólo dos resultaron ser significativas: el factor documentación requerida por la empresa (BEHPE1-3) y las habilidades para la presentación de ventas (BEHPE2). El cumplimiento de las normas sobre entrega de documentación requerida por la empresa (BEHPE1-3) resulta tener una influencia fuerte y positiva ($\beta=0,310$; $p < 0,01$). Entre las variables de control introducidas en el modelo 1, quedan como significativas, aunque con signo negativo, la pertenencia al sector alimentación ($\beta=-0,418$; $p < 0,01$), al sector químico ($\beta=-0,404$; $p < 0,01$), al de la construcción ($\beta=-0,318$; $p < 0,05$) y, por último, y con una significación menor, al de automoción ($\beta=-0,225$; $p < 0,10$).

Por último, cabe destacar que la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2) es no significativa en todos los modelos generados.

Cuadro 3.43. Análisis de regresión de las variables de efectividad según la *satisfacción de los clientes* (EFEC2) respecto a las variables de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2) y de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = EFEC2			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
ALIMENT	-0,488***	-0,500***	-0,488***	-0,418***
AUTOMOCI	-0,274**	-0,285**	-0,284**	-0,225*
CONSTRUC	-0,327**	-0,337**	-0,417***	-0,318**
METAL	-0,123	-0,125	-0,144	-0,068
PAPEL	-0,068	-0,069	-0,155	-0,131
QUÍMICO	-0,421***	-0,420***	-0,398***	-0,404***
CAP-EXTR	-0,184*	-0,181*	-0,085	-0,050
EXPORTA	-0,093	-0,092	-0,060	-0,146
B2B	-0,006	-0,008	0,059	0,189
VENTAS	0,158	0,155	-0,013	-0,115
PLANTILL	-0,133	-0,128	-0,039	0,009
ADEC2		0,053	-0,068	-0,038
RDOS1-1			0,296***	0,164
RDOS2-1			0,184*	0,003
BEHPE1-1				0,065
BEHPE1-2				0,147
BEHPE1-3				0,310***
BEHPE2				0,182*
BEHPE3				0,140
BEHPE4				0,075
F	3,032***	2,788***	3,514***	4,362***
R ²	0,258	0,260	0,346	0,501
ΔR ²	0,258	0,003	0,085	0,155

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

3.5.2.2. VARIABLES RELACIONADAS CON LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

Para cada uno de los dos factores que miden el rendimiento de la fuerza de ventas según sus resultados, o efectividad de la fuerza de ventas, se introdujeron las variables explicativas en el siguiente orden: (1) variables de control; (2) *adecuación al modelo empírico* (ADEC2); y (3) los factores relativos al rendimiento de la fuerza de ventas.

Efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas (RDOS1-1)

Los resultados del análisis de regresión jerárquico que se pueden consultar en el cuadro 3.44 indican que la *adecuación al modelo empírico* (ADEC2) es una variable altamente

significativa y tiene el signo esperado. Cuando se introduce en solitario (*modelo 2*), aporta un 7,6% al R^2 , mejorando el valor del estadístico F del modelo. El *modelo 3*, donde se introducen las variables de rendimiento de la fuerza de ventas, es altamente significativo en su conjunto, aunque hay que observar que la introducción de estas variables disminuye la calidad del ajuste. En total, explica casi el 45% de la variabilidad del factor *efectividad a corto plazo de la fuerza de ventas* (RDOS1-1).

Además de la variable adecuación al modelo empírico (ADEC2), son altamente significativas ($p < 0,01$) en el modelo conjunto, *modelo 3*, la participación extranjera mayoritaria en el capital social (CAP-EXTR) ($\beta = -0,260$), y las *habilidades en la presentación de ventas* (BEHPE2) ($\beta = 0,288$). Con un nivel inferior de significación estadística ($p < 0,05$), encontramos la variable que refleja la venta a empresas de más de la mitad del total de ventas (B2B) ($\beta = -0,285$). Por último, y con el nivel de significación estadística mínimo admisible ($p < 0,05$) tenemos la cifra de ventas de la empresa (VENTAS) ($\beta = 0,301$) y la plantilla (PLANTILLA) ($\beta = -0,229$).

Cuadro 3.44. Análisis de regresión de las variables de *efectividad a corto plazo* de la fuerza de ventas (RDOS1) respecto a las variables de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2) y de rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = RDOS1		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
ALIMENT	0,046	-0,018	0,014
AUTOMOCI	-0,036	-0,095	-0,070
CONSTRUC	0,258**	0,209*	0,200
METAL	0,081	0,074	0,091
PAPEL	0,183	0,179	0,116
QUÍMICO	0,076	0,083	0,072
CAP-EXTR	-0,285***	-0,270***	-0,260***
EXPORTA	0,025	0,030	0,053
B2B	-0,330***	-0,341***	-0,285**
VENTAS	0,417***	0,401***	0,301*
PLANTILL	-0,289**	-0,265**	-0,229*
ADEC2		0,287***	0,266***
BEHPE1-1			-0,025
BEHPE1-2			0,126
BEHPE1-3			0,025
BEHPE2			0,288***
BEHPE3			0,067
BEHPE4			0,058
F	3,355***	4,323***	4,011***
R ²	0,278	0,353	0,448
ΔR ²	0,278	0,076	0,095

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2)

Cuando aplicamos el análisis de regresión jerárquica tomando como variable dependiente la *efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas* (RDOS2-1), observamos que los tres modelos obtenidos son significativos con un p inferior a 0,01 (véase cuadro 3.45). El *modelo 3*, que incluye a todas las variables susceptibles de influir, desde nuestro punto de vista, en la efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2-1), tiene un R^2 de 0,496.

La introducción de la variable adecuación al modelo empírico (ADEC2) es significativa, ya que mejora el modelo, tanto si observamos el F como la mejora del R^2 . Individualmente, esta variable es significativa tanto en el *modelo 2* como en el *modelo 3*.

Otras variables significativas, en cuanto a su influencia conjunta sobre la efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas en el modelo 3, son, con alta significación estadística ($p < 0,01$), el porcentaje de exportación (EXPORTA), el conocimiento de los productos y/o servicios de la empresa (BEHPE1-1) y el factor documentación requerida por la empresa (BEHPE1-3). Con un nivel inferior de significación ($p < 0,05$), está, además de la adecuación al modelo empírico (ADEC2), la planificación del territorio (BEHPE4), con un signo contrario al esperado. Con el nivel de significación mínimo admisible ($p < 0,10$) está la pertenencia al sector de la construcción y la gestión de los gastos de venta (BEHPE1-2), ambos con signo positivo.

Cuadro 3.45. Análisis de regresión de las variables de efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas (RDOS2-1) respecto a las variables de adecuación al modelo empírico (ADEC2) y de rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = RDOS2-1		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
ALIMENT	0,011	-0,033	0,089
AUTOMOCI	0,192	0,151	0,162
CONSTRUC	0,134	0,101	0,232*
METAL	-0,009	-0,014	0,053
PAPEL	0,181	0,179	0,126
QUÍMICO	-0,260**	-0,256**	-0,146
CAP-EXTR	-0,101	-0,090	0,010
EXPORTA	-0,226**	-0,223**	-0,150
B2B	0,193	0,186*	0,334***
VENTAS	0,280*	0,270*	-0,016
PLANTILL	-0,075	-0,058	0,072
ADEC2		0,196**	0,175**
BEHPE1-1			0,343***
BEHPE1-2			0,161*
BEHPE1-3			0,239***
BEHPE2			0,076
BEHPE3			0,034
BEHPE4			-0,188**
F	3,665***	3,917***	4,873***
R ²	0,296	0,331	0,496
ΔR^2	0,296	0,035	0,165

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

3.5.2.3. VARIABLES RELATIVAS AL RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

Para cada uno de los seis factores que medían el rendimiento de la fuerza de ventas, se procedió a introducir los factores de la siguiente manera: (1) variables de control y (2) *adecuación al modelo empírico* (ADEC2). Al igual que se comentó en el apartado 3.5.1.3, no

se incluyen en este momento, como variables explicativas, los factores relacionados con la efectividad de la empresa o unidad de ventas, ni los factores relativos a la efectividad y al rendimiento de la fuerza de ventas.

Conocimiento del producto (BEHPE1-1)

Si bien, como se puede observar en el cuadro 3.46, los dos modelos que se obtienen en el análisis de regresión jerárquica aplicada al rendimiento medido como *conocimiento del producto* (BEHPE1-1), son altamente significativos ($p < 0,01$), el papel de la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2) no es relevante. Sólo las variables de control explican un 34% de la variabilidad de este factor. Entre ellas destaca el *volumen de ventas* de la empresa (VENTAS) como factor más importante al observar su coeficiente β estandarizado. El resto de las variables, con un nivel de significación estadística inferior, son, todas con signo negativo: (a) el número de empleados (PLANTILLA); (b) la pertenencia al sector químico; (c) la participación extranjera en el capital de la empresa (CAP-EXTR); (d) el nivel de exportación (EXPORTA); y (e) la pertenencia al sector de la construcción.

Cuadro 3.46. Análisis de regresión del factor *conocimiento del producto* (BEHPE1-1) respecto a la variable de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2)
Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE1-1	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,194	-0,202
AUTOMOCI	0,053	0,046
CONSTRUC	-0,230*	-0,236*
METAL	-0,072	-0,073
PAPEL	0,154	0,154
QUÍMICO	-0,275**	-0,274**
CAP-EXTR	-0,200*	-0,198**
EXPORTA	-0,242**	-0,241**
B2B	-0,139	-0,140
VENTAS	0,553	0,551***
PLANTILL	-0,269**	-0,266**
ADEC2		0,037
F	4,431***	4,042***
R ²	0,337	0,338
ΔR^2	0,337	0,001

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Gastos de ventas (BEHPE1-2)

Si observamos el cuadro 3.47, en el que se reflejan los resultados del análisis mencionado anteriormente, podemos resaltar que (a) ninguno de los dos modelos generados fue significativo en conjunto, ambos con un R^2 inferior a 0,14; (b) la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), no es significativa en ninguno de los dos modelos; y (c) la variable que refleja las *ventas de la empresa en el último ejercicio* (VENTAS) es la única que resulta ser significativa para explicar la gestión de los gastos de ventas ($\beta=0,383$; $p<0,05$, en el modelo 1; $\beta=0,379$; $p<0,05$, en el modelo 2).

Cuadro 3.47. Análisis de regresión del factor gastos de ventas (BEHPE1-2) respecto a las variable de adecuación al modelo empírico (ADEC2)
Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE1-2	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	0,054	0,037
AUTOMOCI	0,088	0,072
CONSTRUC	-0,155	-0,169
METAL	-0,045	-0,047
PAPEL	-0,098	-0,099
QUÍMICO	0,043	0,045
CAP-EXTR	-0,077	-0,073
EXPORTA	-0,065	-0,064
B2B	0,134	0,131
VENTAS	0,383**	0,379**
PLANTILL	-0,062	-0,055
ADEC2		0,077
F	1,330	1,265
R ²	0,132	0,138
ΔR^2	0,132	0,005

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Documentación requerida (BEHPE1-3)

A continuación, pasamos a analizar las variables que influyen en el factor del rendimiento de la fuerza de ventas relativo a la *calidad y entrega en plazo de la documentación requerida por la empresa* (BEHPE1-3), como en los casos anteriores, a través de la aplicación de un análisis de regresión múltiple jerárquico que tomó, en un primer paso, sólo las variables de control

(*modelo 1*), para, posteriormente, introducir la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), lo cual produjo el *modelo 2*.

Si observamos el cuadro 3.48, en el que se reflejan los resultados del análisis mencionado anteriormente, podemos resaltar que (a) los dos modelos generados son significativos, si bien a un nivel bajo ($p < 0,10$) y con poco poder de explicación, a tenor del valor del R^2 del *modelo 2* (0,174). El *modelo 1* tiene un R^2 de 0,17, mejorando el *modelo 2* esta cifra en menos de un 1%; (b) la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), no es significativa en ninguno de los dos modelos; y (c) las variables de control *nivel de exportación* (EXPORTA) ($\beta = 0,262$; $p < 0,05$, en el *modelo 1*; $\beta = 0,263$; $p < 0,05$, en el *modelo 2*) y de *venta a empresas* (B2B) ($\beta = -0,264$; $p < 0,05$, en el *modelo 1*; $\beta = -0,267$; $p < 0,05$, en el *modelo 2*), son las únicas que presentan una relación significativa con el factor *documentación requerida* (BEHPE1-3).

Cuadro 3.48. Análisis de regresión del factor *documentación requerida* (BEHPE1-3) respecto a las variables de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE1-3	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,106	-0,122
AUTOMOCI	-0,123	-0,138
CONSTRUC	-0,082	-0,094
METAL	-0,166	-0,168
PAPEL	-0,066	-0,067
QUÍMICO	-0,106	-0,105
CAP-EXTR	-0,142	-0,138
EXPORTA	0,262**	0,263**
B2B	-0,264**	-0,267**
VENTAS	0,139	0,135
PLANTILL	-0,105	-0,099
ADEC2		0,073
F	1,776*	1,668*
R ²	0,169	0,174
ΔR^2	0,169	0,005

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados
 *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Habilidades para la presentación de ventas (BEHPE2)

Los resultados del análisis de regresión que toma como variable dependiente al factor *habilidades para la presentación de ventas*, mostrados en el cuadro 3.49, muestran que (a)

ninguno de los dos modelos generados fue significativo en conjunto, y ambos obtuvieron un R^2 inferior a 0,14; y (b) ninguna de las variables explicativas resultó ser significativa, incluyendo la *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), en ninguno de los modelos, con la excepción de la pertenencia a la *industria del papel*, que en el *modelo 1* presenta una significación estadística baja ($p < 0,10$) y que la pierde en el *modelo 2*.

Cuadro 3.49. Análisis de regresión del factor *habilidades para la presentación de ventas* (BEHPE2) respecto a la variable de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE2	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,120	-0,124
AUTOMOCI	-0,103	-0,107
CONSTRUC	0,095	0,092
METAL	-0,025	-0,025
PAPEL	0,273*	0,273
QUÍMICO	-0,028	-0,027
CAP-EXTR	0,047	0,048
EXPORTA	-0,141	-0,141
B2B	-0,196	-0,197
VENTAS	0,136	0,135
PLANTILL	-0,074	-0,072
ADEC2		0,019
F	1,347	1,226
R ²	0,134	0,134
ΔR^2	0,134	0,000

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

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

Servicio post-venta (BEHPE3)

A continuación, pasamos a analizar las variables que influyen en el factor del rendimiento de la fuerza de ventas relativo al nivel de *servicio post-venta* (BEHPE3).

Si observamos el cuadro 3.50, en el que se reflejan los resultados del análisis, podemos resaltar que (a) el *modelo 1*, formado exclusivamente por las variables de control, es significativo en su conjunto y explica algo más de un 18% de la varianza total ($F=1,930$; $p < 0,05$; $R^2=0,181$), mientras que al incorporar la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), baja el nivel de calidad en el ajuste y la significación, además de aportar muy poco al R^2 ($F=1,767$; $p < 0,10$; $R^2=0,182$); (b) ninguna de las variables la variable *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), es significativa en alguno de los dos modelos; y (c) las variables

de control *cifra de ventas* ($\beta=0,278$; $p<0,10$, en el *modelo 1*; $\beta=0,280$; $p<0,10$, en el *modelo 2*) y, sobre todo, la variable que refleja la venta mayoritaria a empresas (B2B) ($\beta=-0,326$; $p<0,01$, en el *modelo 1*; $\beta=-0,325$; $p<0,01$, en el *modelo 2*), son las únicas que presentan una relación significativa con el factor *servicio post-venta* (BEHPE3).

Cuadro 3.50. Análisis de regresión del factor *servicio post-venta* (BEHPE3) respecto a la variable de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE3	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	-0,127	-0,118
AUTOMOCI	0,023	0,031
CONSTRUC	-0,030	-0,023
METAL	0,018	0,019
PAPEL	0,078	0,078
QUÍMICO	0,142	0,141
CAP-EXTR	-0,165	-0,167
EXPORTA	0,036	0,035
B2B	-0,326***	-0,325***
VENTAS	0,278*	0,280*
PLANTILL	-0,154	-0,157
ADEC2		-0,039
F	1,930**	1,767*
R ²	0,181	0,182
ΔR^2	0,181	0,001

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados
 *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Planificación del territorio y de las visitas de ventas (BEHPE4)

Por último, para analizar las variables que influyen en el factor del rendimiento de la fuerza de ventas relativo a la *planificación del territorio y de las visitas de ventas* (BEHPE4), se aplicó un análisis de regresión múltiple jerárquico cuyos resultados se muestran en el cuadro 3.51, y en el que destaca que (a) ninguno de los dos modelos generados fue significativo en conjunto, ambos con un R² inferior a 0,07; y (b) ninguna de las variables explicativas resultó ser significativa, incluyendo la *adecuación al modelo empírico* (ADEC2), en ninguno de los modelos, con la excepción de la pertenencia a la *industria del papel*, que en el *modelo 1* presenta una significación estadística baja ($\beta=0,273$; $p<0,10$) y que la pierde en el *modelo 2*.

Cuadro 3.51. Análisis de regresión del factor *planificación del territorio* (BEHPE4) respecto a la variable de *adecuación al modelo empírico* (ADEC2)

Fuente: Elaboración propia

Variables	Y = BEHPE4	
	Modelo 1	Modelo 2
ALIMENT	0,108	0,082
AUTOMOCI	0,014	-0,011
CONSTRUC	0,054	0,034
METAL	-0,037	-0,040
PAPEL	-0,044	-0,046
QUÍMICO	-0,001	0,002
CAP-EXTR	-0,086	-0,079
EXPORTA	0,175	0,176
B2B	0,168	0,164
VENTAS	0,097	0,091
PLANTILL	-0,034	-0,024
ADEC2		0,116
F	0,577	0,637
R ²	0,062	0,074
ΔR^2	0,062	0,012

Notas: (1) Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados

3.5.2.4. RESUMEN DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En este apartado estudiaremos los resultados de los análisis que tratan de determinar la relación aislada y la relativa, 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 3.52 podemos ver un resumen de los datos generados en los análisis anteriores. Hay que recordar que 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.

Cuadro 3.52. 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)

Fuente: Elaboración propia

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		

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

Factores relacionados con la efectividad de la empresa

El cuadro 3.52 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.

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 3.52, 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 3.52, 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 β -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 3.5.1.4, que hacía referencia a la variable de ajuste ADEC1, obtenemos lo siguiente (cuadro 3.53):

Cuadro 3.53. 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

Fuente: Elaboración Propia

HIPÓTESIS	AJUSTE AL MODELO TEÓRICO (ADEC1)	AJUSTE AL MODELO EMPÍRICO (ADEC2)
Hipótesis 17	Parcial	Ninguno
Hipótesis 18	Parcial	Total
Hipótesis 19	Parcial	Ninguno

4

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. Con el objeto de facilitar la lectura, en el presente capítulo procederemos a comentar las conclusiones más relevantes de nuestra investigación empírica, la cual hace referencia a los dos últimos objetivos antes mencionados, que constituyen el núcleo central de nuestra tesis doctoral. Asimismo, se presentan las limitaciones de la investigación, sus implicaciones prácticas y académicas, así como algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

4.1. DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS

El primer objetivo planteado en la investigación empírica, presentada en este texto, consiste en contrastar empíricamente la validez del modelo teórico en el que se integran las principales propuestas reflejadas en la literatura acerca de los factores y variables que influyen en la intensidad de incentivos. Además de contrastar mediante análisis bivariantes el conjunto de hipótesis formuladas, en relación a los factores determinantes de la intensidad de incentivos que se ofrece a la fuerza de ventas, se desarrolló un modelo global, considerando de forma simultánea las variables propias de la empresa, de su entorno y de su propia fuerza de ventas. Esto nos permitió discriminar aquellos factores que más influyen en el peso de la retribución variable en la retribución total.

En este epígrafe presentamos un resumen de los resultados y las conclusiones de los análisis llevados a cabo para contrastar las hipótesis relacionadas con dicho objetivo. En el cuadro 4.1, que será comentado a continuación, se ilustra el apoyo recibido para cada hipótesis.

Cuadro 4.1. Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con los determinantes de la intensidad de incentivos

Fuente: Elaboración propia

HIPOTESIS	APOYO RECIBIDO
H1: Programabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de información a clientes • Rutina y especificidad de la venta 	Parcial Total Parcial
H2: Observabilidad de las conductas o comportamientos <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de observación de los comportamientos • Ámbito de control 	Parcial Parcial Parcial
H3: Relación entre esfuerzo y resultados <ul style="list-style-type: none"> • Utilidad de las medidas de resultados para valorar el esfuerzo • Realización de actividades orientadas a largo plazo • Venta en equipo • Importancia de la publicidad para conseguir una venta • Importancia del prestigio de la empresa • Amplitud de la cartera de productos • Ventaja en calidad de los productos 	Parcial Parcial Total Total Ninguno Parcial Parcial Ninguno **
H4: Incertidumbre <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre del entorno • Volatilidad • Diversificación del riesgo de los vendedores (nº medio de clientes) • Novedad de los productos para la empresa y el mercado 	Parcial Ninguno ** Parcial Parcial Ninguno
H5: Productividad marginal de la fuerza de ventas (experiencia en ventas)	Parcial
H6: Coste de oportunidad del tiempo del vendedor <ul style="list-style-type: none"> • Retribución del sector • Antigüedad en la empresa • Nivel educativo 	Parcial Completo Ninguno ** Parcial
H7: Duración prevista de la relación de agencia	Ninguno
H8: Tamaño de la fuerza de ventas	Ninguno
H9: Propensión al riesgo de la fuerza de ventas	Completo
H10: Propensión al riesgo del directivo responsable	Parcial
H11: Activos específicos de transacción <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de desarrollo interno de la fuerza de ventas • Facilidad de sustitución de la fuerza de ventas 	Parcial Completo Parcial
H12: Sector de actividad	Parcial (sólo automoción)
H13: Tamaño de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Cifra de ventas • Plantilla 	Parcial Parcial Total
H14: Distribución geográfica del mercado (mayoritariamente exportación)	Ninguno **
H15: Distribución del capital social (mayoritariamente extranjero)	Ninguno **
H16: Distribución de las ventas entre clientes (mayoritariamente empresas)	Ninguno

** Obtuvo un signo contrario al esperado

4.1.1. PROGRAMABILIDAD DE LAS TAREAS

La primera hipótesis planteaba que a mayor nivel de programabilidad o estructuración de las tareas, menor sería la intensidad de incentivos. Del análisis factorial, realizado sobre la escala utilizada para medir la programabilidad de las tareas, surgieron dos dimensiones que se correspondían, en gran medida, con las utilizadas por Eisenhardt (1988 y 1989): *el tiempo dedicado a informar a los clientes y el grado de rutina y especificidad de la venta*. Los resultados de los análisis nos llevaron a aceptar parcialmente esta hipótesis, ya que sólo se cumplía totalmente la predicción de la primera dimensión, es decir, cuanto mayor tiempo se dedicaba a informar a los clientes (señal de menor programabilidad de las tareas) mayor era la intensidad de los incentivos. En cuanto al grado de rutina y especificidad de la venta, sólo se encontró apoyo para esta dimensión en el análisis de correlación simple, pero no en la regresión múltiple aplicada.

4.1.2. OBSERVABILIDAD DE LAS CONDUCTAS DE LA FUERZA DE VENTAS

La segunda hipótesis proponía que cuanto mejor se pudieran observar los comportamientos de la fuerza de ventas, menor sería la intensidad de los incentivos. Esta hipótesis se midió a través de dos subhipótesis, una referente a la facilidad de medida de los comportamientos y otra relativa al ámbito de control, o número de vendedores por cada supervisor de ventas, positivamente relacionada con la intensidad de incentivos. Los análisis realizados nos llevan a concluir que la hipótesis H2 sólo recibe un apoyo parcial, ya que cada una de las subhipótesis sólo se cumple a nivel de relación aislada, pero no a nivel de relación conjunta.

4.1.3. RELACIÓN ENTRE ESFUERZOS Y RESULTADOS DE VENTAS

La tercera hipótesis proponía que cuando las medidas de resultados de la fuerza de ventas constituyeran buenos indicadores del esfuerzo de los vendedores, la intensidad de incentivos sería mayor. A su vez, planteamos siete sub-hipótesis (H3A – H3G) relativas a dicha relación entre esfuerzo y los resultados, a la orientación al largo plazo de las actividades de ventas, al

nivel de venta en equipo, así como a la importancia de (a) la publicidad, (b) el prestigio de la empresa, (c) la amplitud de la cartera de clientes y (d) la ventaja en calidad de los productos de la empresa.

Sólo se aceptan completamente las sub-hipótesis H3B (orientación a largo plazo de las actividades de ventas) y H3C (venta en equipo). A nivel parcial (con matices) se aceptan las hipótesis H3A (relación entre el esfuerzo y los resultados de ventas), H3E (prestigio de la empresa) y H3F (amplitud de la cartera de productos). No se puede aceptar, por encontrar resultados no significativos estadísticamente, la hipótesis H3D (importancia de la publicidad). Finalmente, también se rechaza la hipótesis H3G (ventaja en calidad de los productos), contradiciendo los postulados de la Teoría de la Agencia (Basu *et al.*, 1992; Lal, 1982; Outland, 1991; Lal *et al.*, 1994) y apoyando los de la Literatura de Dirección de Personal de Ventas (Smyth, 1968), que defiende que cuanto menor es el esfuerzo que ha de hacer un vendedor, en este caso porque el producto es manifiestamente superior al de la competencia, menor ha de ser la intensidad de incentivos.

4.1.4. NIVEL DE INCERTIDUMBRE SOPORTADO POR LA EMPRESA Y LA FUERZA DE VENTAS

La cuarta hipótesis planteaba la existencia de una relación negativa entre el nivel de incertidumbre percibido por la empresa y por la fuerza de ventas y el nivel de intensidad de incentivos ofrecido a la fuerza de ventas. Siguiendo la orientaciones de Krafft *et al.* (1996) y Krafft (1999), se formularon tres sub-hipótesis, nivel de incertidumbre del entorno (H4A), volatilidad de las ventas (H4B) y número medio de clientes (H4C), y se añadió una cuarta a partir del trabajo de Misra (1999), relacionando la novedad de los productos para el mercado y para la empresa con la intensidad de incentivos (H4D).

A partir de los resultados de nuestro trabajo, sólo se aceptan, con matices, las sub-hipótesis relativas a la volatilidad de las ventas (*i.e.*, fiabilidad y validez de las predicciones de ventas), negativamente relacionada con la intensidad de incentivos, y al número medio de clientes,

que representa la diversificación de riesgos de los vendedores y que, por tanto, está positivamente relacionada con la intensidad de incentivos.

No se puede aceptar, por falta de resultados significativos, H4D, por lo que la novedad de los productos para la empresa y para el mercado no parece ser un determinante clave en el diseño de la composición retributiva de las fuerzas de venta analizadas¹.

Por último, nos encontramos con un resultado claramente contradictorio con la hipótesis H3A, la referente a la incertidumbre percibida en el entorno. Esta hipótesis, basada en la formulación y resultados de Krafft (1999), representa la línea de la Teoría de la Agencia y de la Teoría de los Costes de Transacción acerca del papel de la incertidumbre en el diseño de los sistemas de incentivos para la fuerza de ventas. Los resultados nos llevan a rechazar esta sub-hipótesis H3A, lo cual sería consistente con los resultados de los estudios acerca de retribución estratégica (Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Baker *et al.*, 1988; Lawler, 1986; Bloom y Milkovich, 1998), en los que se plantea que las organizaciones que afrontan un mayor nivel de incertidumbre tienden a ofrecer un mayor porcentaje de retribución variable para repartir los riesgos de su actividad con sus empleados. Hay que indicar, sin embargo, que el rechazo de la hipótesis planteada sólo se produce a nivel de coeficiente de correlación simple, ya que a nivel de coeficiente de regresión (β -estandarizada), la relación encontrada no era significativa.

4.1.5. PRODUCTIVIDAD MARGINAL DEL ESFUERZO DE VENTAS

La quinta hipótesis afirma que un mayor nivel de productividad marginal del esfuerzo de ventas, medido por el número de años de experiencia en ventas que tiene la fuerza de ventas, debe verse correspondido con un mayor nivel de retribución variable. La hipótesis H5 se acepta con matices, ya que sólo existe una relación significativa a nivel conjunto de análisis, pero no a nivel aislado. Este resultado sería compatible con los presentados por Krafft (1999).

¹ Además de verificar la relación de la variable producto, se analizó la relación de cada una de las dos variables (novedad para la empresa y novedad para el mercado) por separado, alcanzando resultados no significativos igualmente.

4.1.6. COSTE DE OPORTUNIDAD

La hipótesis H6 plantea que el coste de oportunidad del tiempo de un vendedor afecta negativamente al porcentaje de retribución variable que se le ha de ofrecer. Esta hipótesis se analizó previo desglose en las tres dimensiones propuestas por Krafft *et al.* (1996): *retribución del sector, antigüedad en la empresa y nivel educativo*. De las tres sub-hipótesis sólo se puede aceptar completamente la relativa a la retribución del sector, con lo cual a mayor retribución de mercado para un puesto de ventas similar al de la empresa analizada, menor será la intensidad de incentivos que se ofrecerá en el plan retributivo. La sub-hipótesis relativa al nivel educativo sólo se puede aceptar parcialmente, ya que se cumple a nivel de relación aislada, pero no así a nivel conjunto. En este sentido, se puede decir que, aisladamente, un mayor nivel educativo es compensado con un mayor porcentaje de salario fijo en la retribución total. Sin embargo, las fuerzas de ventas en las que predominan niveles educativos inferiores (*e.g.*, básicos o medios), muestran un mayor nivel de retribución variable. El resultado obtenido apoya los de Krafft (1999) y los de Krafft *et al.* (1996).

Por último, cabe resaltar que el papel de la antigüedad en la determinación del porcentaje de retribución variable resulta ser contrario a lo esperado. Según las formulaciones teóricas y los resultados empíricos de Krafft *et al.* (1996), de Krafft (1999) y de Fuentelsaz *et al.* (1997), un mayor nivel de antigüedad ayudaba a reducir el grado de asimetría en la información disponible para el principal y los agentes, y, por tanto, reducía la necesidad de controlarlos y estimularlos a través de sistemas de incentivos basados en los resultados, lo cual, a su vez, reducía la intensidad de incentivos. Nuestros resultados prueban que cuanto mayor es el nivel de antigüedad predominante en la fuerza de ventas, se ofrece un mayor nivel de intensidad de incentivos. Esto puede ser debido a que, para los responsables empresariales, la antigüedad de un vendedor en la empresa es indicativo de mayor experiencia y conocimiento, y, por tanto, de productividad del esfuerzo, lo cual, en cierta medida, era reflejado, con precaución, por Coughlan y Narasimhan (1992). El mayor nivel de antigüedad, por otra parte, también contribuye a que el vendedor perciba un menor nivel de incertidumbre, con lo que se le podrá ofrecer una retribución con más riesgo, ya que sus expectativas de éxito aumentan.

4.1.7. DURACIÓN PREVISTA DE LA RELACIÓN DE AGENCIA

La hipótesis H7 plantea que la mayor duración prevista de la relación de agencia reduce el papel de la retribución variable como elemento de control, ya que con el paso del tiempo, el mayor conocimiento del vendedor limita sus posibilidades de comportamiento oportunista debido a las asimetrías en la información disponible para agente y principal. Sin embargo, nuestros resultados empíricos no pueden probar esta hipótesis, ya que los resultados no son significativos. Es posible que la medida utilizada para tratar de verificar esta hipótesis, el porcentaje de contratos indefinidos en la fuerza de ventas, no represente adecuadamente las expectativas de duración de la relación de agencia por parte de la organización, o, al menos, no la represente en el caso concreto del personal de ventas, tradicionalmente considerado un colectivo muy sujeto a los vaivenes del mercado. En el futuro, sería necesario buscar nuevas medidas, incluyendo las apreciaciones subjetivas de los directivos responsables del área de ventas, para tratar de probar esta hipótesis, básica en la Teoría de la Agencia.

4.1.8. TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Tanto la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Costes de Transacción y la Literatura de Dirección de Personal de Ventas, planteaban que una fuerza de ventas de mayor tamaño hacía más rentable, debido a las economías de escala, la aplicación de un sistema de control e incentivos basado en la observación de las conductas de los empleados. Como este sistema control e incentivos estaría caracterizado por el predominio de la retribución fija, la hipótesis H8 planteó la relación negativa entre el tamaño de la fuerza de venta y la intensidad de incentivos. No obstante, esta predicción, apoyada en numerosos trabajos (*e.g.*, Tremblay *et al.*, 1998; Stroh *et al.*, 1996; Anderson y Schmittlien, 1984) no se pudo demostrar en nuestra muestra de empresas. Teniendo en cuenta, además, que el signo encontrado era contrario al esperado, podríamos decir que nuestros resultados apoyan en cierta medida los de Ouchi y Maguire (1975) que encontraron que las empresas, a medida que aumentaban el tamaño de su plantilla, preferían utilizar medidas de resultados para controlar y retribuir a sus empleados, ya que daba una imagen de mayor legitimidad a los criterios de evaluación y recompensa.

Estos resultados también son consistentes con los alcanzados por Oliver y Anderson (1994), que encontraron una correlación negativa y significativa entre el número de vendedores y el control basado en comportamientos que, recordamos, está caracterizado por la utilización de una baja intensidad de incentivos.

4.1.9. PROPENSIÓN AL RIESGO DE LA FUERZA DE VENTAS

La hipótesis H9 planteaba que cuanto mayor fuera la propensión al riesgo de la fuerza de ventas, según percibía el directivo entrevistado, mayor sería el grado de intensidad de los incentivos que se le podría ofrecer. Por los resultados obtenidos podemos aceptar completamente esta hipótesis, clave en los postulados de la Teoría de la Agencia y formulada, en nuestra aplicación, según las aportaciones y puntualizaciones de Krafft (1999) y Krafft *et al.* (1996).

4.1.10. PROPENSIÓN AL RIESGO DEL DIRECTIVO ENCUESTADO

Al igual que para la hipótesis H9, se planteaba que la propensión al riesgo del directivo encuestado estaría positivamente relacionada con la intensidad de incentivos. Sin embargo, sólo podemos aceptar parcialmente esta hipótesis, ya que únicamente los resultados a nivel aislado confirman esta relación. Por lo tanto, se apoya parcialmente la línea de Krafft (1999), en relación con que los directivos propensos al riesgo tienden a contratar a vendedores también propensos al riesgo a los que, por tanto, les pueden pagar una mayor proporción de retribución variable.

4.1.11. ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS DE TRANSACCIÓN

La hipótesis H11 hace referencia a uno de los aspectos clave de la Teoría de los Costes de Transacción, como es el referente a la utilización de activos específicos de la transacción. Dicha hipótesis afirma que cuanto más específicos son los activos, menor es el nivel de

intensidad de incentivos que se le ofrece. Para probarla, se desglosó en dos sub-hipótesis, una relativa al nivel de desarrollo interno de la fuerza de ventas (H11A) y otra relativa a la facilidad de sustitución de los miembros de la fuerza de ventas (H11B). En el primer caso, se acepta completamente la hipótesis H11A y, por tanto, cuanto mayor sea la inversión en el desarrollo interno de la fuerza de ventas, menor será el nivel de retribución variable que se le ofrecerá. En cuanto a la facilidad de sustitución de la fuerza de ventas (H11B), sólo podemos aceptar con matices esta afirmación, ya que únicamente se cumple a nivel aislado.

4.1.12. SECTOR DE ACTIVIDAD

Los análisis realizados nos llevaron a la conclusión de que sólo hay diferencias significativas en la intensidad de incentivos por la pertenencia o no al sector de la *automoción*, resultando negativa dicha influencia. Por tanto, según nuestros resultados, las empresas del sector de la automoción utilizan consistentemente menores porcentajes de retribución variable sobre el total que las empresas del resto de los sectores. Ninguno de los otros sectores presentaban un impacto significativo a la hora de determinar la intensidad de incentivos.

4.1.13. TAMAÑO DE LA EMPRESA

La hipótesis H13 afirma que las empresas más grandes retribuirán con un menor porcentaje de retribución variable. Para probar esta afirmación se tomaron dos variables que, tradicionalmente, reflejan el tamaño de las empresas, como son la cifra de facturación y el número de empleados en plantilla. Los resultados empíricos confirman totalmente la relación prevista para el número de empleados en plantilla, pero sólo parcialmente para la cifra de facturación. Por tanto, podemos considerar que la hipótesis queda probada.

Hay que tener en cuenta que el tamaño de la fuerza de ventas, como se recordará, no cumplía con la hipótesis correspondiente, si bien los razonamientos en aquel caso y en éste eran muy similares. Probablemente, el abaratamiento de los costes de supervisión por economías de escala sea superior cuando la plantilla total de la empresa sea mayor, y no sólo porque la

plantilla de ventas lo sea. En este sentido, cabe recordar que la muestra de empresas está formada por empresas industriales medianas y grandes, con lo que el peso de la fuerza de ventas sobre la plantilla total no es, quizás, suficiente como para condicionar la utilización de mayores índices de supervisión o control por conductas, correspondiente a una baja intensidad de incentivos y mayor importancia relativa del salario fijo.

4.1.14. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO

En la hipótesis H14 se planteaba que si la empresa exportaba más de la mitad de su producción, probablemente pagaría más retribución variable que si exportaba menos de la mitad. Los resultados son consistentes con los planteados por la hipótesis, basada a su vez en la formulación de Martínez *et al.* (1997). En ese trabajo, sus autoras fundamentaban el resultado en el razonamiento de que si las empresas operan en ámbitos geográficos mayores, pueden tener más problemas para supervisar el trabajo de los vendedores.

4.1.15. DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

La hipótesis H15 afirmaba que las empresas con un mayor porcentaje de capital en manos extranjeras retribuirían a sus vendedores con un mayor nivel de intensidad de incentivos, debido a la mayor complejidad de las sedes centrales de las empresas para controlar los esfuerzos de los agentes (Fuentelsaz *et al.*, 1997). Esta hipótesis fue parcialmente aceptada.

4.1.16. DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ENTRE CLIENTES

Esta última hipótesis perteneciente al marco teórico de determinantes de la intensidad de incentivos afirmaba que si las ventas iban dirigidas mayoritariamente a otras empresas y/o instituciones, la retribución variable debía ser mayor. El hecho de que las empresas de nuestra muestra fueran de ámbito industrial nos hacía pensar que, debido a las características del tipo de venta practicada (e.g., mayor complejidad, menor posibilidad de supervisión directa de los

vendedores, etc.), se hiciera mayor hincapié en la retribución basada en los resultados y, por tanto, con una mayor intensidad de incentivos. Sin embargo, los resultados obtenidos no arrojan unos resultados concluyentes al respecto, ya que no se encontró una relación significativa entre las variables analizadas.

4.2. CONSECUENCIAS DEL AJUSTE O ADECUACIÓN DEL NIVEL DE INTENSIDAD DE INCENTIVOS

El segundo objetivo que nos planteábamos en el trabajo empírico era verificar que el ajuste de la intensidad de los incentivos retributivos a las prescripciones teóricas referentes a variables del entorno, de la organización y de la fuerza de ventas, tenía un efecto positivo para la efectividad de la organización de ventas, la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas. Este objetivo se pretendía cumplir a través de la verificación de tres hipótesis (H17, H18 y H19), en las que se comentaba que a mayor grado de adecuación, mayores debían ser: (a) el nivel de resultados o efectividad de la empresa (H17); (b) el nivel de resultados o efectividad de la fuerza de ventas (H18); y (c) el nivel de rendimiento o evaluación por comportamientos de la fuerza de ventas (H19).

Destacaremos en los próximos apartados las principales conclusiones, relativas tanto al ajuste al modelo teórico (epígrafe 4.2.1) como al modelo empírico (epígrafe 4.2.2).

4.2.1. ADECUACIÓN AL MODELO TEÓRICO

En este apartado trataremos la influencia que tiene el grado de ajuste a las recomendaciones e hipótesis obtenidas de la revisión teórica, tanto a nivel aislado (correlaciones simples) como a nivel conjunto (regresión múltiple), sobre la efectividad de la empresa, así como la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas. Un resumen de los resultados se puede ver en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con el impacto del grado de ajuste de la intensidad de incentivos al modelo formado por las prescripciones teóricas sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

HIPOTESIS	APOYO RECIBIDO
H17: Efectividad de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Volumen, rentabilidad y cuota de mercado • Satisfacción de clientes 	Parcial Total Ninguno
H18: Efectividad de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo • A largo plazo 	Parcial Total Parcial
H19: Rendimiento de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los productos • Documentación requerida por la empresa • Habilidades para la presentación de ventas • Servicio post venta • Planificación del territorio 	Parcial Parcial Ninguno Total Ninguno Ninguno

4.2.1.1. EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

Para medir la efectividad de la empresa se contaba con dos dimensiones: la relacionada con la efectividad medida a través de indicadores como el volumen de ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado, y la que medía la satisfacción de los clientes con la organización de ventas.

El ajuste o adecuación de la intensidad de incentivos al modelo teórico, representado por la variable ADEC1, influía de forma significativa en la efectividad medida a través del volumen, la rentabilidad y la cuota de mercado de la empresa. Este resultado se obtuvo tanto a nivel de relación aislada como a nivel de relación conjunta, con lo cual se puede aceptar parcialmente la hipótesis H17.

Sin embargo, no se pudo encontrar una relación significativa entre dicho ajuste y el nivel de satisfacción de los clientes. De ahí que la hipótesis H17 no se pudiera validar completamente.

Una explicación para la inexistencia de relación entre el nivel de incentivos retributivos y la satisfacción de los clientes puede deberse a que influyen muchos más factores que la actuación de la fuerza de ventas en la satisfacción de los clientes con la organización.

Por otra parte, los factores que más afectaban a la satisfacción de los clientes resultaron ser los que trataban la pertenencia a diversos sectores de actividad, como el de alimentación, el

sector químico, la construcción y la automoción, en los que se reflejaba una relación negativa entre la pertenencia a estos sectores y la satisfacción de los clientes.

Se podría decir que lo que afecta a la satisfacción de los clientes tiene más que ver con los comportamientos que con los resultados de la fuerza de ventas (Cravens *et al.*, 1993). A nivel individual parece corroborarse este planteamiento, ya que encontramos correlaciones significativas y relativamente altas entre la satisfacción de los clientes y el conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la fuerza de ventas, el cumplimiento de las obligaciones a nivel de recopilar y ofrecer información a la empresa y con el rendimiento relacionado a las habilidades para la presentación de ventas.

A nivel conjunto, sin embargo, encontramos que sólo un factor de rendimiento de la fuerza de ventas influye de forma altamente significativa en la satisfacción de los clientes, como es la entrega puntual y eficaz de la información requerida por la empresa. Esta información suele girar en torno a informes de visitas y hojas de ruta y, en la mayoría de los casos, supone que la fuerza de ventas realiza tareas de investigación de mercados.

Otro factor de rendimiento, que presenta un nivel mínimo de significación, la habilidad en las presentaciones de ventas, también está positivamente relacionado con la satisfacción de los clientes, lo cual es bastante más lógico e intuitivo.

4.2.1.2. EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

La efectividad de la fuerza de ventas se midió en base a dos factores, que se denominaron efectividad a corto plazo (*e.g.*, generar un alto nivel de ingresos, superar todos los objetivos de ventas y generar ventas de productos con mayor nivel de beneficios) y efectividad a largo plazo (*e.g.*, generar ventas o contratos con rentabilidad a largo plazo, identificar y vender a cuentas grandes, y producir una alta cuota de mercado). La hipótesis H18 proponía que cuanto mayor fuera la adecuación del peso de la retribución variable en la retribución total, mayor tendría que ser la efectividad de la fuerza de ventas.

El grado de adecuación o ajuste a las prescripciones teóricas contribuía según el signo previsto a los resultados a corto plazo de la fuerza de ventas, tanto a nivel aislado como conjunto. También lo hacía, pero en un nivel inferior y con resultados no del todo concluyentes, sobre todo a nivel conjunto, a la efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas. Por ello, la hipótesis H18 se puede aceptar, aunque con precauciones.

4.2.1.3. RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

La hipótesis H19 planteaba que un mayor nivel de ajuste de la intensidad de incentivos a las prescripciones teóricas, en este caso, elevaba el rendimiento de la fuerza de ventas. Los factores relacionados con dicho rendimiento, o valoración de los comportamientos del equipo de vendedores de la empresa, eran: el conocimiento de los productos, el servicio post-venta ofrecido, las habilidades para la presentación de ventas, la gestión de los gastos de ventas, la entrega precisa y puntual de la documentación requerida por la empresa y la capacidad de planificación del territorio de la fuerza de ventas.

De todos esos factores citados, sólo se ve influido de forma significativa por la adecuación del nivel de incentivos retributivos el factor que mide las habilidades para la presentación de ventas. Esta actividad de los vendedores es vital para el éxito en la venta, quizás más que otras como el servicio post-venta ofrecido o la gestión de los gastos de ventas, por poner algunos ejemplos. Por ello, cuando el nivel de incentivos ofrecidos responde de forma más ajustada a las necesidades y condiciones de la fuerza de ventas, los vendedores se esfuerzan más en reforzar estas habilidades que cuando no lo hace.

4.2.2. ADECUACIÓN AL MODELO EMPÍRICO

En este epígrafe abordaremos la relación que tiene la adecuación del peso de la retribución variable en la retribución total al modelo probado empíricamente y la efectividad de la empresa, así como la efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas (véase cuadro 4.3).

Cuadro 4.3. Resumen de los resultados referentes a las hipótesis relacionadas con el impacto del grado de ajuste de la intensidad de incentivos al modelo probado empíricamente, sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS	APOYO RECIBIDO
H17: Efectividad de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Volumen, rentabilidad y cuota de mercado • Satisfacción de clientes 	Ninguno Ninguno Ninguno
H18: Efectividad de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo • A largo plazo 	Total Total Total
H19: Rendimiento de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los productos • Documentación requerida por la empresa • Habilidades para la presentación de ventas • Servicio post venta • Planificación del territorio 	Ninguno Ninguno Ninguno Ninguno Ninguno

4.2.2.1. EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

La efectividad de la empresa no se ve influida por el ajuste de la intensidad de incentivos a los determinantes validados empíricamente, ya que ni la efectividad medida según el volumen, la cuota y la rentabilidad de la empresa, ni la medida a través de la satisfacción de los clientes presenta relaciones significativas. Por tanto, no se cumple la hipótesis H17 para el modelo empírico.

4.2.2.2. EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

En la hipótesis H18 se planteaba que cuanto mayor fuera el grado de ajuste de la intensidad de incentivos, mayor debería ser la efectividad, o rendimiento medido a través de los resultados, de la fuerza de ventas. Los resultados obtenidos confirman plenamente esta hipótesis, con lo cual se puede decir que un adecuado diseño de la retribución, al menos en lo que se refiere a la proporción entre retribución fija y retribución variable, afecta positivamente a los resultados obtenidos por los vendedores.

4.2.2.3. RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

La relación entre la adecuación de la intensidad de incentivos y el rendimiento de la fuerza de ventas, definida en la hipótesis H19 no pudo ser demostrada en nuestro estudio, ya que, ni a nivel aislado, ni a nivel conjunto, se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio.

Por tanto, podemos observar que, mientras que el grado de ajuste de la intensidad de incentivos estimula la efectividad de la fuerza de ventas, no parece ser condición suficiente para que se obtengan valoraciones positivas en las medidas de efectividad de la empresa y de rendimiento (por comportamientos) de la fuerza de ventas. Si bien lo primero era predecible, en la medida en que la retribución del personal de ventas es sólo uno de los aspectos que influye en la consecución de las distintas medidas con las que se representa la efectividad de la organización, lo segundo, el rendimiento de la fuerza de ventas, era menos esperado. La literatura académica y profesional, así como nuestra propia experiencia personal, habla de la importancia que tiene la adecuada disposición de la forma retributiva en la motivación de los empleados. Podemos pensar que a esta motivación le afectan otros factores, no exclusivamente retributivos, si bien en el caso de los vendedores, debido a la importancia que dan a la retribución como recompensa, no hace muy plausible esta explicación. Por tanto, en posteriores investigaciones, sería necesario abordar el nivel individual, es decir, el propio vendedor, lo cual arrojaría más luz sobre su percepción acerca del grado de ajuste de la retribución y sobre otras facetas importantes para este estudio, como son las percepciones del riesgo en el entorno y su propia aversión al riesgo.

4.3. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

Las implicaciones del presente trabajo de investigación pueden agruparse en: (a) implicaciones académicas, tanto para la literatura de dirección de recursos humanos 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).

4.4. 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 permite 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*? Estas 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 les afectan.

REFERENCIAS

- 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.
- Amit, R. y Schoemaker, P.** (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- 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 Schmittlein, D.** (1984). "Integration of the sales force: an empirical examination". *Rand Journal of Economics*, 15: 385-395.
- Antle, R. y Smith, A.** (1986). "An empirical investigation of the relative performance evaluation of corporate executives". *Journal of Accounting Research*, 24: 1-39.
- 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.
- Arthur, J.B.** (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills". *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- Arthur, J.B.** (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- 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.
- Babakus, E.; Cravens, D.; Grant, K.; Ingram, T. y LaForge, R.** (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.

Babbie, E. (1995). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing Company. EE.UU.

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.

Balkin, D. y Gómez-Mejía, L. (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.

Barker, T. (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.

Baron, J. y Krepps, D. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. John Wiley & Sons. EE.UU.

Barringer, M. y Milkovich, G. (1998). "A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation". *Academy of Management Review*, 23: 305-324.

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.** (1995). "The relationship between risk, performance-based pay, and organizational performance". Documento de trabajo 95-01. *Center for Advanced Human Resource Studies* de la *Cornell University*.
- 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.
- Bonache, J.** (2002). "Prácticas de recursos humanos y rendimientos empresarial". En Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*: 27-57. Prentice-Hall. Madrid.
- Booth, A. y Frank, J.** (1997). "Performance related pay". Documento de trabajo 1593. *Centre for Economic Policy Research*. Londres. Reino Unido.
- Boudreau, J.** (1996). "Human resources and organization success". Documento de trabajo nº 96-03 del *Center for Advanced Human Resource Studies*.

- 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.
- Chadwick, C. y Cappelli, P.** (1999). "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management". In Wright, P.; Dyer, L., Boudreau, J. y Milkovich, G. (eds.) *Strategic human resources management in the twenty-first century*. Supplement 4 to Ferris, G.R. (ed.) *Research in personnel and human resource management*: 1-29. JAI Press. Stanford. EE.UU.
- Challagalla, G. y Shervani, T.** (1996). "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, 60: 89-105.
- Challagalla, G. y Shervani; T.** (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), pp. 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.
- Churchill, G.A.; Ford, N. y Walker, O.** (1997). *Salesforce management (5ª Edición)*. McGraw-Hill.
- Claver, E.; Gascó, J. y Llopis, J.** (2000). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo (2ª edición)*. Editorial Cívitas. Madrid. España.
- Cocanougher, 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*.
- Coughlan, A. y Sen, S.** (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 Lilien, 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 (7ª edición)*. John Wiley & Sons. EE.UU.
- Deckop, J.** (1986). "Top executive compensation and the pay for performance issue". Documento de trabajo. *Vanderbilt University*.
- 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.
- Dillman, D.** (1983). "Mail and other self-administered questionnaires". En Rossi, P.; Wright, J. y Anderson, A. (eds.): *Handbook of survey research*. Academy Press, Inc. San Diego. Estados Unidos.
- Dolan, S.; Shuler, R. y Valle, R.** (1998). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill. España.
- Doty, D. y Glick, W.** (1994). "Tipologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling". *Academy of Management Review*, 19: 230-251.
- 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.
- Dyer, L.** (1984). "Linking human resource and business strategies". *Human Resource Planning*, 7: 79-84.

- Dyer, L. y Reeves, T.** (1995). "HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?". *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.
- 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.
- Eisenhardt, K.** (1988). "Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation". *Academy of Management Journal*, 31: 488-511.
- Eisenhardt, K.** (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.
- Farley, J.** (1964). "An optimal plan for salesmen's compensation". *Journal of Marketing Research*, 1: 39-43.
- Ferris, G.R.; Hochwarter, W.A.; Buckley, M.R.; Arel-Cook, G. y Frink, D.D.** (1999). "Human resources management: some new directions". *Journal of Management*, 25:385-415.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C.** (1989). "Chief executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes". *Strategic Management Journal*, 10: 121-134.
- Fisher, C.** (1989). "Current and recurrent challenges in human resource management". *Journal of Management*, 15: 157-180.
- 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 1er 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 polices 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*.
- Gerstein, M. y Reisman, H.** (1983). "Strategic selection: matching executives to business conditions". *Sloan Management Review*, 24: 33-49.
- 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.
- Gómez-Mejía, L. y Balkin, D.** (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.
- Gómez-Mejía, L. y Welbourne, T.** (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 (3ª edición)*. Prentice-Hall. Madrid.
- Gonik, J.** (1978). "Tie salesmen's bonuses to their forecasts". *Harvard Business Review*, 56: 116-124.
- González, B.** (1991). *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. SG Editores, SA. Barcelona. España.
- 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.
- Grant, K. y Cravens, D.** (1999). "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". *European Journal of Marketing*, 33: 945-957.
- Guest, D.** (1987). "Human resource management and industrial relations". *Journal of Management Studies*, 5: 503-521.
- Guest, D.** (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda". *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.
- Guest, D.** (1998). "Is the psychological contract worth taking seriously?". *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649-664.
- Guest, D.** (2001). "Human resource management: when research confronts theory". *International Journal of Human Resource Management*, 12: 1092-1106.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W.** (1999). *Análisis multivariante (5ª 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.

- Heneman, H.G.** (1993). *Merit pay: linking pay increases to performance ratings*. Addison-Wesley. Boston. EE.UU.
- Heneman, H.G. y Schwab, D.P.** (1979). "Work and rewards theory". En Yoder, D. y Heneman, H.G. (eds.) *ASPA handbook of personnel and industrial relations*. Bureau of National Affairs. Washington. EE.UU.
- Herche, J.; Swenson, M. y Verbeke, W.** (1996). "Personal selling constructs and measures: emic versus etic approaches to cross-national research". *European Journal of Marketing*, 30: 83-97.
- Hofer C.W., y Schendel, D.** (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co. St. Paul. EE.UU.
- 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*.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G.** (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.
- Joseph, K. y Kalwani, M.** (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 1421 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*.
- Lal, R.** (1986). "Delegating pricing responsibility to the salesforce". *Marketing Science*, 5: 159-168.
- Lal, R. y Srinivasan, V.** (1988). "Salesforce compensation plans: a dynamic perspective". Documento de trabajo 999 de la *Graduate School of Business, Stanford University*.
- 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*.

- Lal, R.; Outland, D. y Staelin, R.** (1994). "Salesforce compensation plans: an individual level analysis". *Marketing Letters*, 5: 117-130.
- Lambert, D. Sharma, A y Levy, M.** (1997). "What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople?". *Industrial Marketing Management*, 26: 177-187.
- Lambert, R.A. y Larcker, D.F.** (1987). "An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts". *Journal of Accounting Research*, 25: 85-125.
- Lawler III, E.** (1986). *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Hispano-Europea. Barcelona. España.
- Lawler III, E.** (1990). *Strategic Pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass. San Francisco. EE.UU.
- Lawler III, E.** (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 alternativa 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.
- Lepak, D. y Snell, S.** (1999). "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- Levinthal, D.** (1986). "A survey of agency models of organizations". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9: 153-185.
- 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 productionsystems 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: 1278-1292.

McMahan, G.C.; Virick, M. y Wright, P.M. (1999). "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects". en Wright, P.M.; Dyer, L.; Boudreau, J. y Milkovich, G. (eds.), *Research in personnel and human resource management: supplement 4*: 99-122. JAI Press. Greenwich. EE.UU.

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.

Michaels, R.E. y Day, R.L. (1985). "Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers". *Journal of Marketing Research*, 22: 443-446.

Miles, R. y Snow, C. (1984). "Designing strategic human resource systems". *Organizational Dynamics*, 31: 36-52.

Miles, R. y Snow, C. (1984). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. New York. EE.UU.

- 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.
- Oliver, R. y Anderson, E.** (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.
- Osorio, M.** (1997b). "Modelos de remuneración variable: incentivos sobre objetivos individuales". *Capital Humano*, 103: 60-61.
- Osorio, M.** (1997c). "Modelos de remuneración variable: incentivos sobre objetivos de empresa". *Capital Humano*, 106: 60-61.
- Osterman, P.** (1987). "Choice of employment systems in internal labor markets". *Industrial Relations*, 26: 46-67.
- Ouchi, W.** (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". *Management Science*, 25: 833-847.
- Ouchi, W.** (1980). "Markets, burocracies and clans". *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- Ouchi, W.** (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.

- Peter, J.P.** (1981). "Construct validity: a review of basic issues and marketing practices". *Journal of Marketing Research*, 18: 133-145.
- Pfeffer, J.** (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 36: 9-28.
- Pfeffer, J.** (1998). "Six dangerous myths about pay". *Harvard Business Review*, 76: 109-111.
- Pfeffer, J.** (1998). "Seven practices of successful organizations". *California Management Review*, 40: 96-124.
- Pfeffer, J.** (1999). *La ecuación humana*. Ediciones 2000. Madrid. España.
- Pfeffer, J. y Langton, N.** (1993). "The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty". *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- 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.
- Piercy, N.; Cravens, D. y Morgan, N.** (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 (3ª ed.)*. West Publishing Co. EE.UU.
- Porter, M.E.** (1980a). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York. EE.UU.
- Porter, M.E.** (1980b). *Competitive advantage*. The Free Press. New York. EE.UU.
- Porter, M.E.** (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.

- Puchol, L.** (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos (4ª 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 from 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: 1454-1462.
- 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.
- Rouzies, D.; Segalla, M. y Besson, M.** (1999). "The impact of cultural dimensions on sales force compensation". Documento de trabajo 670/1999. *Cahier de Recherche du Groupe HEC*.
- Rumelt, R.; Schendel, D. y Teece, D.** (1991). "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue): 5-29.
- 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.

Sarin, S. y Mahajan, V. (2001). "The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams". *Journal of Marketing*, 65: 35-53.

Schuler, R. y Jackson, S. (1987). "Linking competitive strategies with human resources management practices". *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.

Schuler, R. y McMillan, I.C. (1988). "Gaining competitive advantage through human resource management practices". En Schuler, R., Youngblood, S. y Huber, V. (eds.) *Readings in personnel and human resource management*: 14-23. West Publishing Co. St. Paul. EE.UU.

Schuler, R. y Walker, J. (1990). "Human resources strategies: focusing on issues and actions". *Organizational Dynamics*, 3: 4-20.

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.

Simon, H.A. (1951). "A Formal Theory of the Employment Relationship". *Econometrica*, 19: 23-36.

Singh, J. (2000). "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations". *Journal of Marketing*, 64: 15-34.

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.
- Snell, S.A. y Youndt, M.** (1995). "Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls". *International Journal of Human Resource Management*, 21: 711-737.
- Snow, C. y Snell, S.A.** (1993). "Staffing as strategy". En Schmitt, N. y Borman, W.C. (eds.) *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass. San Francisco. EE.UU.
- 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.
- Terpstra, D. y Rozell, E.** (1993). "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- Thakor, M.** (1993). *Some effects of incentive compensation on salesperson behaviors: an empirical investigation*. Tesis Doctoral de la *Indiana University*. UMI Dissertation Services.
- Thompson, J.D.** (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill. New York. EE.UU.
- Tosi, H. y Gómez-Mejía, L.** (1994). "CEO compensation monitoring and firm performance". *Academy of Management Journal*, 37: 1002-1016.
- 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*.
- Truss, C.; Gratton, L., Hope, V.; MCGovern, P. y Stiles, P.** (1997). "Soft and hard models of human resource management: a reappraisal". *Journal of Management Studies*, 34: 53-73.
- Tyagi, P.** (1985). "Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance". *Journal of Marketing*, 49: 76-86.

Tziner, A.; Ronen, S. y Hacoheh, D. (1993). "A four-year validation study of an assessment center in a financial corporation". *Journal of Organizational Behavior*, 14: 225-237.

Valle, R.; Cabello, C. y García, M. (1996). "Estrategia competitiva y practicas de compensación: evidencia empírica de un modelo retributivo español diferenciado". Ponencia presentada al *Congreso Nacional de AEDEM*.

Varela, J.A. (1991). *Los agentes de ventas*. Ariel Economía. Barcelona. España

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*, .

Varela, J.A. (1992). "Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas". *ESIC Market*, 76: 51-64.

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.

Walton, R.E. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, 63: 77-84.

Watson Wyatt (1998a). "Políticas y prácticas salariales: comisiones por ventas". *Capital Humano*, 109: 70-71.

Watson Wyatt (1998b). "Remuneración variable: los bonus". *Capital Humano*, 108: 66-67.

Weinberg, C. (1975). "An optimal comission 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. y Andrews, A. (1996). "Predicting performance of initial public offering firms: should human resource management be in the equation?". *Academy of Management Journal*, 39: 891-919.

Welbourne, T.; Balkin, D. y Gómez-Mejía, L. (1995). "Gainsharing and mutual monitoring". *Academy of Management Journal*, 38: 689-724.

Welbourne, T. y Cyr, L. (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*.

Welbourne, T.; Johnson, D.E. y Erez, A. (1998). "The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure". *Academy of Management Journal*, 41: 540-555.

Werther, W.B. y Davis, K. (1995). *Human resource and personnel management (5ª edición)*. McGraw-Hill. New York. EE.UU.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press. New York. EE.UU.

Williamson, O.E. (1981). "The economics of organization: the transaction cost approach". *American Journal of Sociology*, 87:548-577.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press. New York. Estados Unidos.

Williamson, O.E. (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.

Wright, P.M. y Snell, S.A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23: 756-772.

Youndt, M.; Snell, S.A.; Dean, J. y Lepak, D. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance". *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.

Zajac, E. (1990). "CEO selection, succession, compensation, and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis". *Strategic Management Journal*, 11: 217-230.

Zenger, T. y Marshall, C. (2000). "Determinants of incentive intensity in group-based rewards". *Academy of Management Journal*, 43: 149-163.

ANEXOS

ANEXO I: CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado/a señor/a:

En el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, se está desarrollando una línea de investigación centrada en las políticas y prácticas de dirección y gestión del personal de ventas en las organizaciones empresariales. Dentro de esta línea, actualmente llevamos a cabo un proyecto de investigación sobre el diseño e implantación de sistemas retributivos eficaces para el personal de ventas, ya que la retribución es una de las herramientas más importantes que tienen las empresas para la motivación y control de los vendedores, además de despertar interés y generar preocupación entre ellos.

El diseño de un sistema retributivo es algo muy complejo y depende, entre otras cosas, del tipo de productos que se vende, de la intensidad de la competencia en el sector, y de las características de la empresa y del personal de ventas. El conocimiento del entorno y la adecuación del sistema retributivo a las condiciones en las que se desarrolla la actividad de ventas son fundamentales para el éxito de dicha actividad.

Hemos seleccionado a su empresa como parte de una muestra representativa de las principales organizaciones del estado español, y nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración, ya que su experiencia, conocimiento e interés en las ventas y en la dirección de equipos de vendedores, son de gran utilidad para un proyecto de estas características. Dicha colaboración se circunscribe a la cumplimentación del cuestionario adjunto, el cual puede remitirnos en el sobre franqueado que se incluye. Sus respuestas serán agregadas a las de los demás informantes y sólo se procesarán en ese estado. La confidencialidad de sus respuestas será respetada en todos los casos.

Su colaboración es extremadamente importante para el desarrollo y éxito de este proyecto de investigación y nos ayudará a obtener resultados de gran interés para la gestión y dirección del personal de ventas. Como expresión de agradecimiento por su apoyo, sería un placer para las personas implicadas en este proyecto enviarle una copia del informe final, con los resultados y conclusiones del mismo. Para poder facilitarles dicha copia puede enviarnos, junto con el formulario de la encuesta, sus datos personales y dirección de envío, ya sea postal o de correo electrónico.

Por último, queremos agradecer de antemano su predisposición y colaboración, y quedamos a su disposición para contestar a cualquier consideración, duda, sugerencia o comentario que usted considerara oportuno.

Atentamente,

Domingo Verano Tacoronte
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Campus Universitario de Tafira. Edificio Departamental de Empresariales. Módulo C
35017 Las Palmas de Gran Canaria

Teléfono: 928 458116 - Fax: 928 451829 - Correo electrónico: domi@empresariales.ulpgc.es

ANEXO II: CUESTIONARIO



Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo con el fin de recabar información sobre las variables que influyen en el establecimiento de un sistema de retribución para una fuerza de ventas. Para responder a sus diferentes apartados es necesario que se circunscriba a **la fuerza de ventas que está bajo su responsabilidad. En el caso de existir en su empresa varias unidades de ventas orientadas a diferentes productos y/o mercados, y que por ello reciban un tratamiento diferente unas de otras en materia de dirección de personal de ventas, por favor, haga referencia sólo a la unidad más representativa o a aquella con la que esté más familiarizado/a.** Tenga presente que no hay respuestas buenas ni malas, sino distintas percepciones sobre la realidad organizativa y de su entorno, que deben ser expresadas tal y como se manifiestan y no como idealmente piensa que deberían ser.

Si lo considera oportuno puede realizar cualquier comentario o sugerencia. Sus anotaciones serán leídas atentamente y tomadas en consideración. Sus respuestas serán agregadas a las de los demás informantes y sólo se procesarán en ese estado. La confidencialidad de sus respuestas será respetada en todos los casos. Una vez cumplimentado, puede enviar el cuestionario en el sobre franqueado que se incluye. Por último, queremos agradecer de antemano su predisposición y colaboración, y quedamos a su disposición para contestar a cualquier consideración, duda, sugerencia o comentario que usted considerara oportuno, a través de las vías que le indico a continuación:

Tfno: 928458116. Fax: 928451829. E-mail: domi@empresariales.ulpgc.es

1 Por favor, indíquenos si las respuestas que va a darnos corresponden a la totalidad de la fuerza de ventas de su empresa o bien a una unidad de ventas en particular (sólo es posible una respuesta):

(2)

Voy a hacer referencia a la única fuerza de ventas de la empresa	1
Voy a hacer referencia a una de las unidades de ventas de la empresa	2

2 Las siguientes afirmaciones hacen referencia a las condiciones en que se desarrolla la actividad de ventas de su empresa o unidad de ventas. Indique, por favor, su grado de acuerdo con cada una de ellas, teniendo en cuenta que marcar "1" significa "Totalmente en desacuerdo" y "5" significa "Totalmente de acuerdo".

(3-34)

CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DE VENTAS	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Debido al tipo de sector y de productos, los clientes emplean mucho tiempo y recursos en informarse antes de comprar										
La decisión de compra de los clientes suele ser tomada por más de una persona										
Los productos ofrecidos por mis vendedores son complejos										
Los clientes necesitan mucha información para que el uso o consumo del producto sea totalmente satisfactorio										
Para tener éxito en la venta, es fundamental que el vendedor adapte la formulación de la oferta de los productos o servicios a la situación particular de cada cliente										
La compra de los productos de la empresa por parte de los clientes tiene carácter periódico o rutinario										
El entorno en el que opera mi empresa cambia rápidamente										
La competencia es muy fuerte en mi sector										
Nuestros competidores introducen productos nuevos con una alta frecuencia										
La experiencia indica que las previsiones de ventas realizadas en el sector suelen ser inexactas										
El volumen de ventas de mi empresa o unidad de ventas ha sido muy inestable en los últimos años										
La diferencia entre ventas reales y esperadas el último año fue elevada										
La mayoría de los productos vendidos por mis vendedores son nuevos en el mercado										
La mayoría de los productos vendidos por mi empresa o unidad de ventas son nuevos en nuestra cartera de productos										
Es fácil valorar con exactitud cuánto esfuerzo aplica cada vendedor de mi empresa o unidad de ventas en su trabajo										
El responsable del equipo de ventas dispone de medios fiables para conocer la forma en que los vendedores realizan sus tareas y actividades										
Los vendedores de mi empresa podrían falsear fácilmente el contenido de sus informes de visitas si quisieran hacerlo										
Existen muchos factores fuera del control de los vendedores que influyen en sus resultados de ventas										
Utilizar medidas de resultados, como la cifra de ventas, representa fielmente el esfuerzo real de mis vendedores										
El vendedor debe utilizar parte de su tiempo de trabajo en actividades de seguimiento y estudio de clientes										

CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DE VENTAS	Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5
El vendedor debe utilizar parte de su tiempo en actividades orientadas a mejorar las ventas a largo plazo	1	2	3	4	5
La publicidad de mi empresa es muy importante a la hora de conseguir una venta	1	2	3	4	5
Mis vendedores representan una cartera o gama de productos amplia	1	2	3	4	5
El prestigio de la empresa es fundamental para tener éxito en la venta en este sector	1	2	3	4	5
En general, el mercado piensa que mis productos son mejores que los de la competencia	1	2	3	4	5
Mis vendedores, por su conocimiento del mercado, pueden estimar mejor que yo sus ventas potenciales	1	2	3	4	5
El rendimiento de cada uno de mis vendedores depende en gran medida del esfuerzo de todo el equipo de ventas	1	2	3	4	5
El que un vendedor normal abandone mi empresa me produce un problema grave de pérdida de ventas y de clientes	1	2	3	4	5
Cuando un vendedor abandona la empresa, podemos encontrar a un sustituto al menos tan capacitado con facilidad	1	2	3	4	5
Un vendedor de mi empresa o unidad de ventas puede ir a otra empresa fácilmente con una importante mejora retributiva	1	2	3	4	5
El esfuerzo de formación requerido para preparar a los vendedores de mi empresa o unidad de ventas es alto, independientemente de quién financie las acciones formativas	1	2	3	4	5
Mi empresa ofrece a los vendedores posibilidades ciertas de promoción interna en el departamento de ventas	1	2	3	4	5

3 De cara a conocer las actividades, la preparación y la forma de incentivar al equipo de ventas de su empresa o unidad de ventas, nos sería de gran utilidad que respondiera a las siguientes cuestiones.

(35-53)

CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE VENTAS Y DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA DE VENTAS	
¿Cuántos vendedores tiene su empresa o unidad de ventas?	_____
¿Qué porcentaje de su fuerza de ventas tiene un contrato laboral indefinido?	_____ %
¿Cuántos supervisores de ventas tiene su empresa o unidad de ventas?	_____
¿Qué porcentaje de la fuerza de ventas de la empresa o de su unidad de ventas es independiente (contrato mercantil)?	_____ %
¿Cuál es el número medio de clientes en cartera que tiene un vendedor en su empresa o unidad de ventas?	_____
Suponga que usted ha de elegir entre dos opciones: [1ª opción] Dirigir una unidad nueva con productos innovadores, que ofrece la posibilidad de generar ventas que pueden ser de 1.000 millones (con un 50% de probabilidad) o de 1.600 millones de pesetas (también con un 50% de probabilidad); o [2ª opción] dirigir una unidad con unas ventas ciertas (100% de seguridad) de X ptas. Por favor, indique la cantidad X para que le fueran indiferentes las dos opciones	_____ ptas.
Suponga que a uno de sus vendedores se le diera a elegir entre dos opciones: [1ª opción] Cobrar únicamente retribución variable, que puede ser de 5 millones al año (con un 50% de probabilidad) o de 10 millones al año (también con un 50% de probabilidad); o [2ª opción] recibir sólo un salario fijo de X pesetas. ¿Qué valor debería tener X para que a su vendedor le fuera indiferente elegir cualquiera de las dos opciones?	_____ ptas.
¿Cuál es la experiencia en ventas que predomina entre los vendedores de su empresa o unidad de ventas?	1. Menos de 3 años 2. Entre 3 y 7 años 3. Más de 7 años
¿Cuál es la antigüedad que predomina entre los vendedores de su empresa o unidad de ventas?	1. Menos de 3 años 2. Entre 3 y 7 años 3. Entre 7 y 10 años 4. Más de 10 años
¿Qué nivel de formación predomina entre sus vendedores?	1. Primarios 2. Bachiller / F.P. 3. Universitarios medios 4. Universitarios superiores
Mi empresa ofrece a los vendedores un plan de carreras a largo plazo que incluye la promoción a puestos directivos	a. Sí b. No
- Entendiendo por comisiones las cantidades que reciben los empleados por cada unidad de producto o monetaria vendida, ¿reciben comisiones los miembros de su equipo de ventas?	a. Sí b. No (ir a sig. fila)
- ¿Qué porcentaje suponen las comisiones sobre la retribución anual bruta total (fijo+variable) de un vendedor normal?	_____ %
- Entendiendo por <i>bonus</i> las cantidades variables entregadas a los empleados por el cumplimiento de objetivos predeterminados, ¿reciben <i>bonus</i> los miembros de su equipo de ventas?	a. Sí b. No (ir a sig. fila)
- ¿Qué porcentaje supone el <i>bonus</i> sobre la retribución total bruta (fijo+variable) de uno de sus vendedores normales?	_____ %
- ¿Qué porcentaje de su equipo de ventas recibió <i>bonus</i> el año pasado?	_____ %
- Los <i>bonus</i> que paga mi empresa están relacionados fundamentalmente con objetivos de volumen de ventas o de rentabilidad de las mismas	a. Sí b. No
¿Cuál es la retribución total anual bruta (fijo+variable) que se ofrece en su sector a un vendedor promedio de características y funciones similares a las que tiene este puesto en su empresa?	_____ ptas.
¿Existen incentivos económicos (retribución variable) en su empresa o unidad de ventas que premien el esfuerzo colectivo de su fuerza de ventas?	a. Sí b. No

4 ¿Cómo calificaría los resultados de su empresa o unidad de ventas en las siguientes áreas durante los últimos 24 meses, teniendo en cuenta que "1" significa "muy pobre" y "5" significa "excelente"?

(54-61)

EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA O UNIDAD DE VENTAS	Muy pobre					Excelente				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Volumen de ventas comparado con su principal competidor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rentabilidad de la empresa comparado con su principal competidor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evolución de la cuota de mercado comparado con su principal competidor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfacción de los clientes respecto a su principal competidor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Volumen de ventas respecto a los objetivos de su empresa o unidad de ventas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rentabilidad respecto a los objetivos de su empresa o unidad de ventas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cuota de mercado respecto a los objetivos de su empresa o unidad de ventas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfacción del cliente comparada con los objetivos de su empresa o unidad de ventas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

5 ¿Cómo valoraría el rendimiento de su fuerza de ventas durante los últimos 24 meses en las siguientes áreas, teniendo en cuenta que "NE" significa "factor no evaluado en mi empresa o unidad"; "1" significa "muy pobre" y "5" significa "excelente"?

(62-82)

RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS	NE	Muy pobre					Excelente				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Producir una alta cuota de mercado para su empresa o unidad de ventas	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Generar ventas de los productos con mayor margen de beneficios	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Generar un alto nivel de ingresos	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Generar rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Identificar y vender a cuentas grandes	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Generar ventas o contratos con rentabilidad a largo plazo	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Superar todos los objetivos de ventas durante el año	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conocer las especificaciones, aplicaciones y funciones de nuestros productos	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser capaces de detectar las causas de los fallos operativos de nuestros productos	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utilizar los contactos para generar nuevas cuentas	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Realizar presentaciones claras y eficaces	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Encontrar soluciones a las preguntas y objeciones de los clientes	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planificar cada visita de ventas	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planificar la atención a los clientes en el territorio o zona asignada	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conocer las políticas, procedimientos y programas de la empresa, de cara a ofrecer información a los clientes	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ofrecer documentación precisa y completa relacionada con los pedidos, gastos y otros informes de rutina	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entregar a tiempo los informes y documentación requeridos por la empresa	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Operar dentro de los presupuestos fijados por la empresa	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utilizar las cuentas de gastos con honradez, incluyendo viajes y alojamiento	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ofrecer servicio después de la venta	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comprobar la entrega del producto	NE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6 Datos de clasificación. Información relativa a la empresa y al informante

(83-95) INFORMACIÓN RELATIVA A LA EMPRESA

Año de fundación de su empresa _____

Ventas en millones de ptas. (último ejercicio) _____

Número actual de empleados _____

Cuál es la distribución porcentual del capital en su empresa

Privado español	_____ %
Público español	_____ %
Extranjero	_____ %
Total	100%

¿Cómo se distribuye geográficamente el mercado de su empresa?

Regional	_____ %
Nacional	_____ %
Unión Europea	_____ %
Resto del Mundo	_____ %
Total	100%

Respecto a sus ventas totales, los consumidores finales de sus productos son

Particulares	_____ %
Empresas	_____ %
Total	100%

Sector de actividad al que pertenece su empresa _____



(96-100) INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE

Cargo que ocupa en la actualidad:

Director de Marketing	1
Director Comercial	2
Otros (especificar): _____	3

Antigüedad en la empresa:

Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	2
Más de 10 años	3

Número de años en el puesto actual o equivalente:

Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	2
Más de 10 años	3

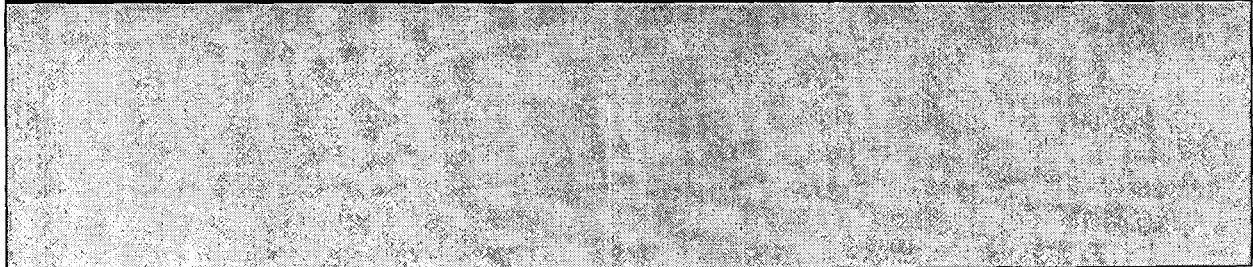
Años de experiencia en el sector:

Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	2
Más de 10 años	3

Estudios / formación

Primarios	1
Bachiller/Formación profesional	2
Universitarios Medios	3
Universitarios Superiores	4

SI DESEA UNA COPIA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIOS, POR FAVOR INDIQUE SU NOMBRE Y DIRECCIÓN POSTAL Y/O DE CORREO ELECTRÓNICO



ANEXO III: LISTADO DE VARIABLES

Nº DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	VALORES
V01	Número de cuestionario	1-108
V02	Información perteneciente a la única fuerza de ventas de la empresa o a la más representativa	1, la única f.v.; 2, la más representativa
V03	Los clientes emplean mucho tiempo y recursos en informarse antes de comprar	(A)
V04	La decisión de compra de los clientes es tomada por más de una persona	(A)
V05	Los productos ofrecidos por los vendedores son complejos	(A)
V06	Los clientes necesitan mucha información para el uso satisfactorio del producto	(A)
V07	El éxito de la venta depende de la adaptación a las necesidades específicas de cada cliente	(A)
V08	La compra de los productos tiene carácter rutinario	(A)
V09	El entorno cambia rápidamente	De 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo) (A)
V10	La competencia es muy fuerte en el sector	(A)
V11	La competencia introduce productos con alta frecuencia	(A)
V12	Las previsiones de ventas son inexactas	(A)
V13	El volumen de ventas de la empresa es muy inestable	(A)
V14	La diferencia entre ventas reales y esperadas es elevada	(A)
V15	La mayoría de los productos de la empresa son nuevos en el mercado	(A)
V16	La mayoría de los productos de la empresa son nuevos para la empresa	(A)
V17	Es fácil valorar el nivel de esfuerzo de los vendedores	(A)
V18	El responsable del equipo de ventas tiene medios fiables para valorar la conducta de los vendedores	(A)
V19	Los vendedores pueden falsear el contenido de sus informes de ventas	(A)
V20	Muchos factores fuera del alcance de los vendedores	(A)
V21	Las medidas de resultados son un buen indicador del esfuerzo de los vendedores	(A)
V22	El vendedor debe dedicar tiempo al seguimiento de los clientes	(A)
V23	El vendedor debe dedicar tiempo a actividades orientadas al largo plazo	(A)
V24	La publicidad es muy importante para conseguir una venta	(A)
V25	La gama de productos de mi empresa es amplia	(A)
V26	El prestigio de la empresa es fundamental para vender	(A)
V27	Mis productos son mejores que los de la competencia	(A)
V29	La venta es un trabajo en equipo	(A)
V30	La marcha de un vendedor causa serios problemas a la empresa	(A)
V31	Es fácil encontrar a un sustituto cualificado	(A)
V32	Un vendedor de la empresa podría ganar más dinero en la competencia	(A)
V33	El esfuerzo de formación es alto	(A)
V34	La empresa ofrece posibilidades ciertas de promoción en el departamento de ventas	(A)
V35	La empresa ofrece un plan de carreras a largo plazo a la fuerza de ventas, con promoción a puestos directivos	(A)
V36	Porcentaje de contratos indefinidos en la fuerza de ventas	0-100%
V40	Propensión al riesgo del responsable de la fuerza de ventas	Indefinido
V41	Propensión al riesgo de la fuerza de ventas	Indefinido
V42	Experiencia en ventas predominante en la fuerza de ventas	1, menos de tres años; 2, entre tres y siete años; 3, más de siete años
V43	Antigüedad predominante en la fuerza de ventas	1, menos de tres años; 2, entre tres y siete años; 3, entre siete y diez años; 4, más de diez años
V44	Nivel educativo predominante en la fuerza de ventas	1, estudios primarios; 2, bachiller / F.P.; 3, universitarios medios; 4, universitarios superiores
V45	Número de vendedores de la empresa	Indefinido
V46	Los vendedores reciben comisiones	Sí / No
V47	Porcentaje que suponen las comisiones sobre la retribución total	0-100%
V48	Los vendedores reciben <i>bonus</i>	Sí / No
V49	Porcentaje que suponen los <i>bonus</i> sobre la retribución total	0-100%
V52	Retribución ofrecida en el sector a un vendedor similar al de la empresa	Indefinido
V54	Comparación del volumen de ventas de la empresa con su principal competidor	De 1 (muy pobre) a 5 (excelente) (B)

Nº DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	VALORES
V55	Comparación de la rentabilidad de la empresa con su principal competidor	(B)
V56	Comparación de la cuota de mercado de la empresa con su principal competidor	(B)
V57	Comparación de la satisfacción de los clientes de la empresa con su principal competidor	(B)
V58	Comparación del volumen de ventas de la empresa con sus propios objetivos	(B)
V59	Comparación de la rentabilidad de la empresa con sus propios objetivos	(B)
V60	Comparación de la cuota de mercado de la empresa con sus propios objetivos	(B)
V61	Comparación de la satisfacción de los clientes de la empresa con sus propios objetivos	(B)
V62	Efectividad de los vendedores: cuota de ventas	(B)
V63	Efectividad de los vendedores: venta de productos con mayor margen de beneficio	(B)
V64	Efectividad de los vendedores: nivel de ingresos generado	(B)
V65	Efectividad de los vendedores: introducción rápida de productos nuevos de la empresa	(B)
V66	Efectividad de los vendedores: identificar y vender a cuentas grandes	(B)
V67	Efectividad de los vendedores: generar ventas o contratos rentables a largo plazo	(B)
V68	Efectividad de los vendedores: superar todos los objetivos de ventas durante el año	(B)
V69	Rendimiento de los vendedores: conocer las especificaciones de los productos	(B)
V70	Rendimiento de los vendedores: detectar las causas de los fallos de los productos	(B)
V71	Rendimiento de los vendedores: utilizar los contactos para generar nuevas cuentas	(B)
V72	Rendimiento de los vendedores: realizar presentaciones claras y eficaces	(B)
V73	Rendimiento de los vendedores: encontrar soluciones a las preguntas y objeciones de los clientes	(B)
V74	Rendimiento de los vendedores: planificar visitas de ventas	(B)
V75	Rendimiento de los vendedores: planificar atención a los clientes en el territorio o zona	(B)
V76	Rendimiento de los vendedores: conocer las políticas y programas de la empresa	(B)
V77	Rendimiento de los vendedores: entregar documentación precisa sobre pedidos y gastos	(B)
V78	Rendimiento de los vendedores: entregar a tiempo los informes y documentación solicitada	(B)
V79	Rendimiento de los vendedores: operar dentro de los presupuestos de gastos de la empresa	(B)
V80	Rendimiento de los vendedores: utilizar las cuentas de gastos con honradez	(B)
V81	Rendimiento de los vendedores: ofrecer servicio post-venta	(B)
V82	Rendimiento de los vendedores: comprobar la entrega del producto	(B)
V83	Ventas en el último ejercicio	Indefinido
V84	Número actual de empleados	Indefinido
V85	Porcentaje de capital privado español	0-100%
V86	Porcentaje de capital público español	0-100%
V87	Porcentaje de capital extranjero	0-100%
V88	Porcentaje de ventas en el mercado regional	0-100%
V89	Porcentaje de ventas en el mercado nacional	0-100%
V90	Porcentaje de ventas en la Unión Europea (excluida España)	0-100%
V91	Porcentaje de ventas en el resto del mundo	0-100%
V95	Cargo ocupado por el informante	1, director comercial; 2, director de marketing; 3, otros
V96	Antigüedad del informante en la empresa	1, menos de cinco años; 2, entre cinco y diez años; 3, más de diez años
V97	Antigüedad en el puesto actual o equivalente	1, menos de cinco años; 2, entre cinco y diez años; 3, más de diez años
V98	Experiencia del encuestado en el sector	1, menos de cinco años; 2, entre cinco y diez años; 3, más de diez años
V99	Nivel de estudios / formación del encuestado	1, primarios; 2, bachiller / F.P.; 3, universitarios medios; 4, universitarios superiores