

# ¿PREDICE LA RETRIBUCIÓN DISEÑADA A PARTIR DE LA TEORÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL EQUIPO DE VENTAS?

Domingo Verano Tacoronte  
Santiago Melián González  
Juan Manuel García Falcón

## ABSTRACT

Transaction Cost Analysis provides an appealing framework for examining the role of salary versus incentive compensation because it identifies a set of theoretical constructs for determining the appropriate balance between these components. However, there is no evidence on the performance impact of a compensation plan designed on the theoretical basis of TCA. This work analyses this impact through a sample of 108 salesforces operating in Spain. We consider variables as difficulty of replacing salespeople, uncertainty, output variables adequacy to measure salesforce performance and salesforce size to verify the relationship between the compensation design and the company and salesforce performance. Our results permit us to state that the TCA framework is appropriate for determining the success of a compensation plan for salespeople, specifically regarding salesforce outcomes.

## KEYWORDS

Transaction cost economics; compensation; sales force; incentives

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Los incentivos vinculados al rendimiento buscan mejorar el rendimiento global de la organización posibilitando la atracción y retención de empleados más productivos e incitando a los empleados a aumentar o distribuir eficientemente su esfuerzo. Esto ocurre porque los planes de incentivos motivan a los empleados a aprender formas más productivas de realizar las tareas que tienen asignadas. Rajagopalan (1997) considera que la relación entre la retribución y los resultados de la empresa dependen del ajuste entre el diseño retributivo y los requisitos generados por el entorno. De la misma opinión es Gómez-Mejía (1992) cuando afirma que los resultados organizativos mejorarán en la medida en que el diseño retributivo esté adaptado al entorno de la empresa.

Muchas empresas vinculan la retribución de su personal de ventas con el rendimiento a través de planes de incentivos. Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene esta práctica retributiva y su influencia sobre el rendimiento de los empleados y de la organización, no existen resultados realmente concluyentes sobre esta relación (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997). Además, la literatura existente se centra en los empleados directivos, dejando al resto de lado, lo cual lleva a contar con escasas evidencias para los empleados no directivos (Banker et al., 2001). En el campo de la retribución del personal de ventas, varios autores con elevado peso específico han considerado de especial importancia examinar la efectividad de los planes retributivos para la fuerza de ventas a través del análisis de su impacto en el rendimiento de la empresa y de la fuerza de ventas (Joseph y Kalwani, 1992; Cravens et al., 1993; Banker et al., 1996). Si tenemos en cuenta que el éxito de la retribución

parece depender del ajuste del diseño a las condiciones en las que se desenvuelve la empresa, este ajuste se vuelve esencial. Ahora bien, el diseño de la retribución debe realizarse a partir de bases y argumentos sólidos. Diversas teorías han estudiado las áreas que hay que estudiar a la hora de desarrollar e implantar un sistema retributivo y, específicamente, un sistema de incentivos con mayor menor representación en la retribución total de los empleados. Una de las más utilizadas es la Teoría de los Costes de Transacción (TCT). A partir del análisis de los postulados de esta teoría en lo relativo al diseño de la forma de los sistemas retributivos para el personal de ventas nos hemos preguntado si un mayor grado de ajuste a las recomendaciones de la TCT conduce a las empresas que lo aplican un mejor nivel de rendimiento que aquellas empresas que no lo aplican. La respuesta a esta pregunta debería aportar una mayor claridad a los académicos y profesionales a la hora de buscar fundamentos sólidos para ayudar a tomar decisiones retributivas.

## **2. EL MARCO TEÓRICO DE LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN**

La Teoría de los Costes de Transacción (TCT) está basada en la literatura económica y financiera. Esta perspectiva se centra en las estructuras de gobierno que tratan de minimizar los costes de transacción, es decir, en identificar soluciones organizativas eficientes en costes. La TCT 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 requiere la introducción de mecanismos para evitar situaciones en las que las partes, debido al egoísmo o a comportamientos oportunistas, fracasan en el cumplimiento de sus obligaciones (Williamson, 1975, 1981, 1985, 1988). La TCT estudia si las transacciones deberían realizarse dentro de la empresa o fuera de sus límites mediante la contratación en el mercado. En el ámbito de la gestión de los Recursos Humanos, la TCT ofrece un marco teórico interesante para el estudio de la composición del paquete retributivo, y en concreto para el análisis de la importancia de la retribución variable sobre la retribución total. Esto es así porque identifica una serie de constructores teóricos que determinan los mecanismos apropiados para controlar las actividades económicas (John y Weitz, 1989). En el contexto del diseño de sistemas retributivos para la fuerza de ventas, los costes de transacción son los costes de las actividades de supervisión y control de la fuerza de ventas. A este respecto, la TCT considera dos tipos extremos de mecanismos de control: (1) el control burocrático, que se corresponde con la utilización de la supervisión directa para implementar los planes retributivos que tienen un alto componente de salario fijo, y (2) el control de mercado, que supone utilizar sistemas retributivos con un alto componente de retribución variable.

La retribución es uno de los principales mecanismos de control de la fuerza de ventas (Cravens *et al.*, 1993; Krafft *et al.*, 1996; Anderson and Oliver, 1987; Krafft, 1999). Challagalla and Shervani (1996) afirman que el propósito de un sistema de control es asegurar que la organización alcanza sus objetivos, al mismo tiempo que garantiza que sus miembros se comportan apropiadamente, en línea con los objetivos de la empresa. Anderson y Oliver (1987) y Oliver y Anderson (1994) definieron las dos formas extremas de control directivo en la que se han basado la inmensa mayoría de los trabajos teóricos y empíricos (tabla 1). A partir de este trabajo, podemos afirmar que los directivos pueden adoptar dos formas extremas de control, basada en los comportamientos o en los resultados. Mientras que el control basado en los comportamientos implica un alto grado de supervisión, seguimiento, valoración y recompensa de los vendedores, el control basado en los resultados comporta un estilo directivo más preocupado por la consecución de los resultados que por cómo son alcanzados (Anderson y Oliver, 1987; Baldauf *et al.*, 2001).

**Tabla 1. Características de los sistemas de control**

<b>Control basado en comportamientos</b>	<b>Control basado en resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio control de las actividades y resultados de los vendedores.</li> <li>• Alto nivel de dirección e intervención en las actividades de los vendedores.</li> <li>• Métodos complejos y subjetivos de evaluación y recompensa de la fuerza de ventas, basados fundamentalmente en (1) lo que el vendedor aporta a la tarea de ventas (e.g., aptitud, conocimiento del producto); (2) sus actividades (e.g., número de visitas), y (3) sus estrategias de ventas, más que en los resultados de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión directa relativamente escasa.</li> <li>• Escasa implicación directiva en la organización y dirección del esfuerzo de los vendedores.</li> <li>• Utilización de medidas objetivas de los resultados para evaluar y recompensar a los vendedores, en lugar de medidas de los métodos utilizados por los vendedores para alcanzar los resultados.</li> </ul>

Fuente: Anderson y Oliver (1987)

El **control basado en resultados** se aproxima al control mediante la contratación en el mercado, bajo el que los vendedores deben buscar la mejor manera de alcanzar los resultados requeridos. Por tanto, son responsables de los resultados, pero no de la forma de conseguirlos. El control basado en los resultados es una forma de dirección “laissez faire” (Anderson y Oliver, 1987), en la que el vendedor se convierte en un emprendedor, responsable de los resultados, pero libre de seleccionar los métodos para alcanzarlos. Por el contrario, en los sistemas de **control por comportamientos**, los directivos se implican activamente en la supervisión y dirección del trabajo de los vendedores. Para ello, cuentan con el apoyo de un personal y unos medios de recopilación de información para la gestión. Se asume que, si se siguen los pasos y se invierte el esfuerzo necesario en las actividades previstas, el resultado se alcanza, incluso a largo plazo. Bajo un sistema de control por comportamientos, el salario fijo representa una mayor proporción de la retribución total que los incentivos. Sin embargo, en el control por resultados, la retribución está formada principalmente por incentivos (e.g., comisiones o bonus). Teniendo en cuenta que este tipo de control conlleva mucha menos implicación directiva, puede decirse que se confía en el sistema de incentivos para alcanzar resultados (Oliver y Anderson, 1994). Sin embargo, hay que recalcar que estos tipos de control extremos son estereotipos. La mayoría de los sistemas de control aplicados a la fuerza de ventas están constituidos por elementos propios de ambos extremos (Churchill et al., 1985; Anderson y Oliver, 1987).

Considerando que estos dos tipos de control están caracterizados por su mayor o menor proporción de utilización de retribución variable en la retribución total (i.e., mayor o menor intensidad de incentivos), muchos de los resultados obtenidos en nuestra investigación pueden constituir la base para la futura investigación en la relación entre la retribución y el rendimiento de la empresa. Si bien somos conscientes de que la intensidad de incentivos, o porcentaje de retribución variable en la retribución total de un vendedor, no es el único indicador del tipo de control ejercido (Krafft, 1999; Cravens et al., 1993), también es cierto que es uno de los principales, ya que una fuerza de ventas con un bajo nivel de incentivos requiere ser motivada, dirigida y controlada estrechamente por sus supervisores para conseguir altos niveles de rendimiento (Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994; Cravens et al., 1993 y Piercy et al., 1999).

### 3. DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS

La TCT sugiere que la eficiencia del control burocrático, muy próximo al concepto de control por comportamientos, es función de cuatro variables (John y Weitz, 1989): (a) la existencia de activos específicos de transacción (AET), en la medida en la que afectan a la dificultad para reemplazar a los vendedores a un coste razonable; (2) la capacidad para medir de forma correcta el rendimiento de los vendedores; (3) la incertidumbre del entorno; y (4) el tamaño de la fuerza de venta. A continuación, esbozamos una breve explicación de cada uno de los cuatro determinantes.

**a. Dificultad de sustitución de los vendedores y activos específicos de transacción.** La TCT, tal y como se aplica a la contratación del personal, sugiere que el control por comportamientos es eficiente en costes cuando fracasa el mercado, es decir, cuando existe una competencia limitada en el mercado de trabajo de los vendedores requeridos por la empresa. En esta situación, el coste de los vendedores no se mantendrá bajo por la competencia entre los empleados potenciales existentes en el mercado de trabajo. Por tanto, si los vendedores no produjeran los resultados deseados no podrían ser sustituidos fácilmente por otros provenientes del mercado de trabajo. Por el contrario, un sistema de control por resultados, representado por una alta intensidad de incentivos, sería el más apropiado para reducir los costes de transacción cuando el mercado de vendedores fuera altamente competitivo. En esta situación la empresa contrata a los vendedores para conseguir resultados (i.e., ventas). A los vendedores se les pagaría fundamentalmente por la generación de resultados, principalmente las ventas. Si no los consiguieran, no recibirían incentivos y, por tanto, la empresa no incurriría en costes relativos a las ventas. Si la empresa pudiera anticipar que un vendedor fuera a producir pérdidas, éste podría ser sustituido a un menor coste mediante la selección de otro vendedor.

La dificultad para sustituir a los vendedores del equipo de ventas tiene como uno de sus principales determinantes a la existencia de activos específicos de transacción (AET). La identificación y definición de estos activos, constituye una de las mayores contribuciones de la TCT. Los AET son elementos poseídos por alguna de las partes del contrato que le hacen depender de la otra parte. Estos activos están vinculados a un solo elemento y, por tanto, no pueden ser utilizados para otro propósito. Cuando se requieren AET para realizar la función de ventas, la competencia dentro del mercado de trabajo decrece. Los AET pueden reducir la presión competitiva de los poseedores de los activos y hacerlos poderosos ante la empresa, de tal forma que les permita engañar a la organización. Por esta razón, se recomienda que se desarrollen mecanismos para reducir los costes potenciales de los AET a la mínima expresión. Esto obliga a la organización a tomar una decisión entre los costes de transacción generados por el sistema de control por comportamientos y los generados por un sistema de control por resultados. Los costes inherentes de los sistemas de control por comportamientos incluyen la inversión en la observación de los comportamientos de los vendedores para garantizar que están cumpliendo sus deberes de la forma deseada. De esta forma, la empresa reduciría su incertidumbre relativa al rendimiento de su fuerza de ventas. Por otra parte, cuando la empresa no encara un alto nivel de incertidumbre y no depende de los AET de sus vendedores, tendrá a disponer de un sistema de control por resultados. Su meta sería reducir los riesgos debidos a los posibles comportamientos oportunistas por parte de sus vendedores y generar un nivel de esfuerzo satisfactorio. Sin embargo, este tipo de sistema puede incurrir en altos costes de medida de los resultados, lo que serían considerados costes de transacción. Estos costes relacionados con la naturaleza específica de los AET y las leyes del mercado pueden llevar a la organización a construir un sistema híbrido de control para alcanzar altos niveles de rendimiento (Tremblay et al., 2003).

Las formas en las que las empresas tratan de minimizar sus costes de transacción debidos a la existencia de AET pueden ser variadas. Las organizaciones tienen la opción de adoptar relaciones a largo plazo con los empleados

mediante el desarrollo de mercados internos de trabajo favoreciendo, por ejemplo, la planificación de carreras, la estabilidad laboral y la formación, con el objetivo de reducir los comportamientos oportunistas y aumentar la lealtad a la organización. Otra alternativa sería la de buscar una mayor flexibilidad a través de la contratación a corto plazo basada en un menor compromiso. Si la empresa se centra en el apoyo a carreras a largo plazo dentro del equipo de ventas y en la promoción a puestos directivos, la forma de control utilizada será la supervisión de los comportamientos. Sin embargo, si la empresa precisa una mayor flexibilidad y puede gestionar menores niveles de lealtad en su plantilla, las recompensas estarán vinculadas a resultados a corto plazo.

La formación y la planificación de carreras permiten construir activos específicos. La formación, especialmente en los procedimientos, productos y servicios de la empresa, generan AET, porque este conocimiento adquirido por los vendedores es difícil de transferir a otra organización. Además, una alta inversión en formación es una práctica de recursos humanos que puede promover un compromiso a largo plazo entre la empresa y los vendedores (Coughlan y Narasimhan, 1992). Por otra parte, los vendedores no pueden ser fácilmente sustituidos porque la empresa incurriría en altos costes de formación si estos tuvieran que desarrollar AET. En estas circunstancias, los vendedores tendrían una alta oportunidad para incurrir en comportamientos oportunistas sin miedo a las represalias. La empresa toleraría esta ineficiencia en el rendimiento porque le sería menos costoso que contratar y formar a nuevos vendedores. Por tanto, una mayor inversión pasada en formación, debido a la construcción de AET indicaría una mayor capacidad de las empresas para sustituir a sus vendedores o, como dicen John y Weitz (1989:4) “la posibilidad de hacerlo”. Sin embargo, es importante aclarar que el que los vendedores de una empresa posean un alto nivel de habilidades generadas vía formación no implica necesariamente que estas habilidades sean AET, ya que lo que caracteriza a los AET es su falta de transferibilidad, y no todas las habilidades de los vendedores carecen de dicha cualidad.

Por otra parte, la planificación de carreras ofrece a los vendedores una oportunidad de construir una carrera a largo plazo en la organización, y sirve para aumentar su lealtad, lo cual es una condición para desarrollar un contrato a largo plazo. Cuanto mejores son las perspectivas de la carrera profesional para los vendedores, mayor será la probabilidad de una alta retribución futura (Coughlan y Narasimhan, 1992). Como los ingresos potenciales son mayores cuando la retribución está basada en incentivos, la presencia de un plan de carreras para los vendedores debería estar fuertemente vinculada a la existencia de una retribución con una baja intensidad de incentivos, ya que la motivación de los vendedores partiría de las perspectivas de promoción y de la seguridad en el empleo.

**b. Capacidad para medir correctamente el rendimiento de los vendedores.** La dificultad de medir adecuadamente el rendimiento de los vendedores afecta al grado en el que los planes de incentivos pueden ser utilizados para controlar a la fuerza de ventas. El rendimiento de ventas puede ser medido mediante variables de esfuerzo (e.g., número de visitas) o de resultados (e.g., ventas generadas) (Anderson y Oliver, 1987; Krafft, 1999; Oliver y Anderson, 1994; Cravens et al., 1993). Habitualmente, los planes retributivos con una alta intensidad de incentivos están basados en medidas de resultados, mientras que los planes basados en un porcentaje mayoritario de retribución fija utilizan una combinación de medidas de comportamientos y de resultados para evaluar y controlar las actividades de ventas. La efectividad de los planes retributivos intensivos en retribución variable está directamente relacionada con la utilidad de las medidas de resultados para valorar el rendimiento de un vendedor. Cuando el rendimiento no puede ser valorado con las medidas de resultados, las empresas deberían acudir a las medidas de comportamientos para evaluar la contribución del vendedor a la marcha de la empresa. Los sistemas retributivos menos intensivos en retribución variable dan más libertad a las empresas para medir los comportamientos a través de la supervisión directa de los vendedores y de otras vías de evaluación de conductas más indirectas, como los informes de visitas (John y Weitz, 1989).

Sin embargo, supervisar los comportamientos de la fuerza de ventas puede ser muy difícil en algunas situaciones. Por ejemplo, cuando la fuerza de ventas pasa una parte significativa de su jornada de trabajo lejos de la presencia de sus supervisores, los costes de obtener información sobre las actividades y el esfuerzo de los vendedores harían que las organizaciones confiaran menos en la retribución intensiva en salario fijo. En este caso, los vendedores sólo serían evaluados según las ventas generadas y otras variables de resultados, ya que estos indicadores serían consideradas como señales de éxito y eficiencia de los vendedores ofrecidas por el mercado (Stathakopoulos, 1996). La investigación empírica ha demostrado que la dificultad de medir el rendimiento de los vendedores a través de los resultados tiene un impacto negativo en la intensidad de incentivos (John y Weitz, 1989; Krafft, 1999; Krafft et al., 1998; y Tremblay et al., 2003).

**c. Incertidumbre afrontada por la empresa.** En entornos inciertos es difícil especificar a priori las tareas que deben ser realizadas y también establecer niveles de rendimiento apropiados para la fuerza de ventas. La incertidumbre suele dar como resultado una serie de reevaluaciones y redefiniciones de las actividades de ventas, que tienen un efecto negativo sobre la eficiencia, independientemente del papel del sistema retributivo (John y Weitz, 1989). Cuando los vendedores reciben un alto nivel de incentivos, el efecto de la incertidumbre puede producir costes de desarrollo e implementación de los nuevos planes de incentivos, además de generar un considerable malestar entre los vendedores si el cambio es inesperado. Sin embargo, los planes de incentivos ofrecen la ventaja de que el nivel de retribución obtenida varía junto con la fortuna de la empresa. Puede ser sencillo alterar los deberes de los vendedores con un bajo nivel de incentivos, pero su nivel retributivo sería fijo y, por tanto, podría ser difícil de reducir en caso de que las ventas cayeran. Por tanto, un papel destacado de la retribución fija permite una mayor flexibilidad a la hora de alterar las actividades desempeñadas por los vendedores, pero menos flexibilidad en el nivel retributivo y menos malestar y costes administrativos aparejados al cambio de las actividades de ventas. La flexibilidad en la retribución de los vendedores con alto nivel de incentivos es significativa para la empresa sólo si los vendedores pueden ser reemplazados fácilmente. Si esto no es posible, la empresa no puede permitirse perder a buenos trabajadores si sus comisiones son bajas durante los períodos de bajas ventas de la empresa. Por tanto, según John y Weitz (1989), la incertidumbre por sí misma no debería favorecer un mayor nivel de retribución fija en el plan retributivo. Sin embargo, cuando este efecto interactivo ha sido examinado, no ha arrojado resultados significativos (e.g., John y Weitz, 1989; Krafft, 1999; Krafft et al., 1998).

**d. Tamaño de la fuerza de ventas.** Las estructuras administrativas y de supervisión son necesarias normalmente para dirigir y supervisar las actividades de la fuerza de ventas que operan bajo un sistema retributivo intensivo en salario fijo. La empresa, en estas circunstancias no puede fundamentarse en los incentivos retributivos para dirigir a la fuerza de ventas. Como los costes administrativos vinculados a la utilización de planes retributivos basados en el salario disminuyen a medida que el tamaño de la fuerza de ventas aumenta, los planes retributivos con un alto nivel de salario fijo son más eficientes en costes para fuerzas de ventas de gran tamaño. Esto es debido a que la frecuencia de las transacciones aumenta con el número de vendedores. Los costes fijos de los sistemas de administración y supervisión por cada vendedor disminuyen a medida que aumenta el tamaño de la fuerza de ventas. Por tanto, sería más eficiente utilizar el control burocrático, o por comportamientos.

Para resumir, la TCT sugiere que los planes en los que predomina el salario fijo son más apropiados cuando los vendedores son difíciles de sustituir, cuando es difícil evaluar el rendimiento de la fuerza de ventas por resultados, cuando los directivos de ventas afrontan un entorno incierto y cuando se ha de supervisar y dirigir a una fuerza de ventas de gran tamaño. En definitiva, desde el punto de vista de la TCT, el control por resultados se considera más eficiente en costes que la integración de las transacciones, lo que equivale al control por comportamientos. Sólo cuando la incertidumbre es muy elevada, la existencia de AET o de un número muy

elevado de transacciones (i.e., plantilla de vendedores grande), hace que el control por comportamientos y, por tanto, una retribución eminentemente fija sea más apropiada (John y Weitz, 1989). Por lo tanto, el ajuste del sistema retributivo a las relaciones propuestas debería producir un mejor rendimiento de la fuerza de ventas y, consecuentemente, de la organización para la que trabajan. Esta será la hipótesis que trataremos de validar empíricamente a través de la metodología que se desgana en el apartado siguiente.

#### 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para probar la hipótesis formulada en el apartado anterior, enviamos un cuestionario postal a 900 directores comerciales y de ventas de empresas que operan en España. El motivo de la elección de estos directivos es que, además de tener una alta influencia en las decisiones que se toman al respecto del equipo de ventas, incluyendo la retribución, dimos por hecho que cada equipo de ventas tiene un solo plan retributivo. Para garantizar la homogeneidad de los planes retributivos de una misma empresa y anticipando la posibilidad de que hubiera más de una fuerza de ventas con condiciones retributivas diferentes en la misma empresa, dimos instrucciones a los encuestados para que sólo hicieran referencia al equipo de ventas más representativo de la empresa en el caso de que hubiera más de uno. El cuestionario fue diseñado y pretestado con la ayuda de diez directores de recursos humanos y directores de ventas. Se hicieron varios intentos para solicitar la respuesta de los encuestados. En este sentido, el envío postal inicial fue seguido por un recordatorio telefónico y vía correo electrónico. Además, y como incentivo a los encuestados, se ofreció un informe de los resultados del estudio. La recopilación de cuestionarios se dio por finalizada después de 12 semanas. Se obtuvieron 108 cuestionarios correctamente cumplimentados, lo que supuso una tasa de respuesta de aproximadamente el 12%.

##### 4.1. Medidas

A continuación describimos la forma de medida de las variables y factores utilizados en los análisis estadísticos posteriores.

**a. Rendimiento de la fuerza de ventas.** Siguiendo a Cravens et al. (1993), nuestro modelo conceptualiza el rendimiento de la fuerza de ventas según tres constructos: (1) rendimiento por comportamientos relacionados con las ventas; (2) rendimiento por comportamientos no relacionados con las ventas; y (3) rendimiento medido por resultados. Además, diferenciamos entre el rendimiento de la fuerza de ventas y el rendimiento de la organización. Para medir el rendimiento de la fuerza de ventas utilizamos las escalas propuestas por Cravens et al. (1993), basadas en gran medida en las propuestas de Behrman y Perreault (1992). En esta escala se analizan las dimensiones como sigue:

**Rendimiento por comportamientos relacionados con la venta.** Los vendedores pasan una gran parte de su tiempo en actividades directamente relacionadas con la generación de ventas. Ejemplos de estas actividades son las dimensiones presentes en la escala utilizada “utilización del conocimiento técnico” y “habilidades para la presentación de ventas”. Los vendedores tienen más control sobre las actividades de ventas que sobre los resultados que tienen, por lo que las evaluaciones del rendimiento deberían concentrarse en estos comportamientos (Churchill et al., 1990).

**Rendimiento por comportamientos no relacionados con la venta.** Los vendedores también han de realizar una serie de actividades que no están directamente relacionadas con la generación de ventas, por lo menos a corto plazo, como las dimensiones “ofrecer información a la empresa” o “control de costes”. El rendimiento en estas

actividades puede ser importante para la empresa, porque puede estar relacionado directamente a su efectividad a largo plazo.

**Rendimiento por resultados.** Aunque los vendedores tienen más control sobre las actividades en las que se implican que sobre sus resultados, producen estos resultados que les pueden ser atribuidos. Es importante, sin embargo, que estas medidas de resultados sean directamente atribuibles a los esfuerzos del personal de ventas. Esto se hace normalmente ajustando las ventas totales según las externalidades no controlables por los vendedores. El enfoque más común de este problema es la definición de cuotas u objetivos de ventas que ajustan los datos de resultados para tener en cuenta las externalidades (Cravens et al., 1993). Nosotros medimos este constructo con la escala de Behrman y Perreault (1982), que trata el rendimiento por resultados de la fuerza de ventas mediante el logro de la dimensión relacionada con el cumplimiento de los objetivos de ventas. Algunos de los ítems incorporan directamente el concepto de cuotas u objetivos. Esperamos una relación positiva entre la utilización de más retribución variable y el rendimiento por resultados de la fuerza de ventas, si bien existe un antecedente (Cravens et al., 1993) que encontró una relación positiva entre la utilización de un sistema retributivo intensivo en salario fijo y el rendimiento por resultados de la fuerza de ventas.

Del análisis factorial que se ejecutó para reducir la dimensionalidad de las escalas de medida se extrajeron dos factores del constructo de rendimiento por resultados de la fuerza de ventas. Estos dos subfactores fueron llamados “rendimiento por resultados a corto plazo” y “rendimiento por resultados a largo plazo”, dada la relación de los ítems con cada uno de los factores generados. Estos resultados están en la línea de lo encontrado por Piercy et al. (1999). Además, tanto los factores como los subfactores extraídos fueron corroborados con un análisis factorial confirmatorio.

**b. Rendimiento de la empresa.** Este constructo ha sido definido como una medida global de los resultados generales de la empresa (Churchill, Ford y Walter, 1990). Un considerable número de estudios ha encontrado que los resultados de la fuerza de ventas están relacionados con, pero constituyen un constructo diferente del rendimiento de la empresa o unidad de ventas. El rendimiento o efectividad de la empresa será medido a través de medidas relativas y de comparaciones entre (1) la empresa en cuestión y su principal competidor, y (2) la empresa y sus propios objetivos. Las medidas incluyen la cifra de ventas, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. La utilización de medidas relativas y subjetivas elimina dos preocupaciones básicas: (a) los ejecutivos pueden responder a las preguntas sin dar ninguna información confidencial sobre ventas y beneficios, y (b) las comparaciones hechas entre sectores se ajustan para reflejar las diferencias entre mercados y tipos de competencia. Este enfoque tiene la ventaja de minimizar el impacto de los números absolutos, que varían dependiendo del sector (Piercy et al., 1997 y 1999; Cravens et al., 1992 y 1993). Si no se tomara esta forma de abordar el problema, las diferencias en tamaño entre los sectores y las empresas, junto con otros factores económicos, distorsionarían las comparaciones. Se realizó un análisis factorial para reducir la dimensión de las escalas, y surgieron dos factores: “efectividad financiera de la empresa” y “efectividad según la satisfacción de los clientes”.

**c. Intensidad de incentivos o proporción de incentivos en la retribución total.** Esta variable fue medida sumando las estimaciones de los encuestados sobre los incentivos recibidos en forma de comisiones y de bonos por rendimiento.

**d. Incertidumbre.** Después de realizar un análisis factorial, Krafft et al. (1996) encontró que la incertidumbre era un constructo con tres dimensiones: la incertidumbre en la relación esfuerzo-resultado, la volatilidad de las ventas y el nivel de concentración de riesgos asumido por un vendedor, medido según el número medio de clientes que un vendedor tenía en cartera. Esta estructura factorial del constructo fue confirmada por Krafft



(1999). En concreto, la tercera dimensión relativa al número de clientes por vendedor, identifica un elemento de reparto de riesgos para el vendedor y, por tanto, de reducción de la incertidumbre. Utilizamos las escalas diseñadas para los dos trabajos señalados. El análisis factorial efectuado en nuestro estudio corroboró las tres dimensiones del constructo.

**e. Observabilidad de los comportamientos.** Medimos esta variable utilizando los ítemes propuestos por John y Weitz (1989). La unidimensionalidad de la escala fue comprobada mediante un análisis factorial confirmatorio.

**f. Calidad de las variables de resultados como medidas del rendimiento.** Para medir este constructo utilizamos la escala propuesta por John y Weitz (1989) y adaptada por Krafft et al. (1996). Además, añadimos dos ítemes propuestos por John y Weitz (1989) para medir la importancia de las actividades complementarias a las ventas. N estos ítemes, se pidió a los encuestados que indicaran la cantidad de tiempo que la fuerza de ventas dedicaba a actividades que no generaban ventas a corto plazo. Como estas actividades complican la tarea de medir el rendimiento de los vendedores mediante sus resultados, deberían estar correlacionadas con una menor intensidad de incentivos. Finalmente, también consideramos la presencia de la venta en equipo en la organización, ya que es un factor que hace difícil saber a qué vendedor se le pueden atribuir las ventas. La utilización de incentivos individuales cuando existe venta en equipo puede ser injusta, ya que los resultados individuales dependen en gran medida de los resultados de los demás participantes en la venta. Inicialmente, se utilizó una escala diseñada por John y Weitz (1989) de cinco ítemes. Sin embargo, el pretest realizado al cuestionario mostró que los encuestados no percibían diferencia alguna entre varios de estos ítemes, por lo que la escala final sólo conservó uno. La dimensionalidad del constructo fue reducida utilizando un análisis factorial de componentes principales. Además, las dimensiones extraídas fueron corroboradas por un análisis factorial confirmatorio.

**g. Dificultad de sustitución de la fuerza de ventas.** Medimos la existencia de AET que dificultaban la sustitución de la fuerza de ventas de dos formas: (1) mediante una serie de ítemes relacionados con la existencia de un mercado de trabajo dinámico en el que es posible que un vendedor encuentre otras ofertas de trabajo (John y Weitz, 1989; Krafft et al., 1996), ya que la facilidad de sustitución de los miembros de la fuerza de venta indica que no existen activos específicos de transacción; y (2) por el nivel de esfuerzo ejercido por la empresa en el desarrollo de las habilidades de la fuerza de ventas, tal y como lo hicieron Tremblay et al. (2003). Esta dimensión se incluyó para reflejar que la existencia de planes de carrera y de posibilidades de promoción, así como de una elevada inversión en formación, son indicadores de que la empresa trata de adaptar a los empleados a sus propias necesidades y, por tanto, trata de desarrollar AETs. Las escalas utilizadas para medir todos y cada uno de los constructos fueron analizadas según su nivel de fiabilidad con resultados positivos. El alpha de Cronbach de estas escalas osciló entre un mínimo de 0,72 y un máximo de 0,90.

**h. Construcción de la variable de ajuste.** Para poder contrastar las hipótesis, tuvimos que calcular una variable que reflejara el ajuste entre la intensidad de incentivos ofrecida por una organización a su fuerza de ventas a las recomendaciones teóricas formuladas por la TCT y ya expresadas anteriormente. Esta variable de ajuste refleja el grado de adaptación del diseño de la intensidad de incentivos a las condiciones de la empresa, de su entorno y de la propia fuerza de ventas. El procedimiento para su construcción comenzó con la definición de la relación que debe existir entre la intensidad de incentivos y cada uno de los factores que la TCT considera que determinan el nivel de retribución variable en la retribución total. A continuación, se dividió cada variable determinante por su mediana, de forma que las variables utilizadas quedaron transformadas en variables dicotómicas. Tras la recodificación, cada factor tenía un valor de 0 cuando el valor previo era inferior o igual a la mediana, y un valor de 1 cuando su valor previo era superior a dicha mediana. Después, se creaba una nueva

variable por cada factor o variable considerada como determinante. Esa variable tenía un valor de 1 si se cumplía con la relación teórica prevista (e.g., si la volatilidad es alta y la empresa en cuestión tenía un bajo nivel de incentivos, la variable correspondiente a ese determinante tenía un valor de 1, y si no se cumplía la relación, entonces su valor era 0). Posteriormente, se creó la variable a partir de la suma de las condiciones teóricas que las empresas de la muestra cumplían en el estudio. Por tanto, la nueva variable representa la cercanía de la práctica de recursos humanos al modelo teórico formulado bajo el contexto de la TCT. Cuanto mayor fuera el número de condiciones teóricas que se cumplían, mayor era el valor de esta variable y, consecuentemente, mayor era el nivel de ajuste al modelo teórico. Por el contrario, el valor de la variable de ajuste sería 0 o próximo a 0 si las empresas que participaron en el estudio no cumplían con ninguna o con pocas de las orientaciones teóricas de la TCT.

**i. Variables de control.** Algunos trabajos de investigación han mostrado la influencia que tienen variables como el tamaño de la empresa (Bandera et al., 1996; Stroh et al., 1996) y el sector de actividad en las situaciones estudiadas (Tremblay et al., 2003; Stroh et al., 1996). Debido a esto, introdujimos la variable “tamaño de la empresa” con la forma de logaritmo de las ventas del último ejercicio. Por otra parte, la variable “sector de actividad” supuso la creación de una serie de variable dicotómicas que expresaban la inclusión del encuestado en uno de los sectores representados en la muestra: químico, automoción, derivados del papel o alimentaria, dejando el sector de la construcción como sector de referencia.

#### 4.2. Análisis estadístico

Como la hipótesis formulada trata del impacto interactivo del entorno y la forma retributiva, se realizó un análisis de regresión jerárquica, como forma de análisis más apropiada (Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997). Para examinar los efectos del ajuste retributivo a las condiciones de la empresa, de la fuerza de ventas y del entorno, se introdujeron las variables en dos pasos: en primer lugar las variables de control y la intensidad de incentivos, para introducir, a continuación, la variable de ajuste.

### 5. RESULTADOS

La tabla 2 muestra las correlaciones existentes entre las variables que se utilizaron posteriormente en el análisis de regresión. Esta tabla muestra que no hay muchas correlaciones significativas entre las variables, lo que indica que, a priori, no hay problemas de multi-colinealidad. Además, encontramos la presencia de correlaciones significativas entre la variable de ajuste y la intensidad de incentivos, lo cual es indicativo de la idoneidad del análisis de regresión jerárquica.

**Table 2. Matriz de correlación de las variables del estudio**

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Tamaño														
2. Químico	-.01													
3. Automoción	.04	.03												
4. Papel	.02	-.01	.08											
5. Alimentación	-.06	.04	-.03	.07										
6. % Incentivo	-.12	-.02	.06	.05	.09									
7. Ajuste	.01	-.02	-.02	.03	.00	.24**								
8. Ef. Financiera	.15*	.06	-.07	-.02	-.01	.14*	.12*							
9. Ef. Satisfacción	-.07	.02	.04	-.04	-.02	-.09	.03	-.01						
10. Res. c/p f.v.	-.04	.06	.02	.04	-.10	.37**	.32**	.16*	-.04					
11. Res. l/p f.v.	.07	.04	-.02	.06	-.03	.23**	.21**	.09	-.01	.09				
12. Conoc. Pdto.	.01	-.03	.00	.03	.04	.15*	.18*	.11	.06	-.05	.04			
13. Post-venta	-.03	.04	.00	.07	.03	-.04	-.08	-.06	.15*	.01	-.02	.08		
14. Gastos ventas	.07	.09	-.01	.01	-.05	-.13*	-.03	-.05	.09	-.03	.03	.11	.06	
15. Planificación	.04	.08	-.02	.04	-.01	.09	-.05	-.01	-.06	-.06	.03	.10	.07	.16*

(\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*):  $p < 0,05$ 

Los resultados de la regresión múltiple jerárquica utilizada para probar la hipótesis del trabajo se muestran en las tablas 3, 4, 5 y 6. Sólo mostramos los resultados de los análisis en los que la inclusión de la variable de ajuste generó un modelo significativo. El aumento del  $R^2$  comparado con el  $R^2$  del modelo 1 es positivo y significativo para los modelos generados por las siguientes variables: efectividad financiera, resultados a corto plazo de la fuerza de ventas, resultados a largo plazo de la fuerza de ventas y rendimiento por comportamientos relativo al conocimiento del producto. Esto indica que la variable de ajuste explica un porcentaje de la varianza suficientemente significativo en estas variables de rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas y de la empresa.

Si analizamos los coeficientes estandarizados de la variable de ajuste para la variable de efectividad financiera de la empresa (tabla 3), podemos ver que el ajuste contribuye positivamente a la efectividad financiera de la empresa. Sin embargo, una mayor intensidad de incentivos contribuye más a la efectividad de la empresa.

**Tabla 3. Regresión jerárquica sobre la efectividad financiera de la empresa**

VARIABLES	Y = EFECTIVIDAD FINANCIERA	
	MODELO 1 ( $\beta$ -estandarizada)	MODELO 2 ( $\beta$ -estandarizada)
Tamaño	0.215*	0.212*
Químico	0.012	0.019
Automoción	-0.023	-0.021
Papel	-0.189	-0.174
Alimentación	-0.185	-0.183
% Incentivo	0.208*	0.217*
Ajuste		0.209*
F	1.707*	1,954*
$R^2$	.112	.171
$\Delta R^2$	.112	.059

(\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*):  $p < 0,05$ 

Con respecto al rendimiento por resultados a corto plazo (tabla 4), la variable de ajuste es positiva y altamente significativa, lo que indica que la TCT es útil para el diseño retributivo conducente a resultados a corto plazo. De

hecho, este ajuste tiene un efecto mayor sobre la variable de rendimiento que la intensidad de incentivos, que también afecta positivamente a los resultados a corto plazo de la fuerza de ventas.

**Tabla 4. Regresión jerárquica sobre el resultado a corto plazo de la fuerza de ventas**

VARIABLES	Y = RESULTADOS A CORTO PLAZO DE LA F.V.	
	MODELO 1 ( $\beta$ -estandarizada)	MODELO 2( $\beta$ -estandarizada)
Tamaño	-0.093	-0.077
Químico	0.019	0.032
Automoción	0.093	0.102
Papel	0.104	0.102
Alimentación	-0.173	-0.146
% Incentivo	0.304**	0.298**
Ajuste		0.307**
<i>F</i>	3.302**	3.818**
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.278	0.331
$\Delta R^2$	0.278	0.053

(\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*):  $p < 0,05$

El resultado a largo plazo de la fuerza de ventas también es influido por el ajuste entre el diseño retributivo de la empresa y las variables determinantes sugeridas por la TCT (Tabla 5). En este caso, sin embargo, el efecto de la intensidad de incentivos es mayor que el de la variable de ajuste. Sin embargo, los coeficientes de ambas variables son inferiores que aquellos extraídos para el factor “resultados a corto plazo de la fuerza de ventas”.

**Tabla 5. Regresión jerárquica sobre el resultado a largo plazo de la fuerza de ventas**

VARIABLES	Y = RESULTADO A LARGO PLAZO DE LA F.V.	
	MODEL 1 (Standardized- $\beta$ )	MODEL 2(Standardized- $\beta$ )
Tamaño	0.106	0.088
Químico	0.077	0.070
Automoción	-0.094	-0.083
Papel	0.102	0.103
Alimentación	-0.082	-0.079
% Incentivo	0.283*	0.287**
Ajuste		0.254*
<i>F</i>	1.827*	2.054**
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.172	0.222
$\Delta R^2$	0.172	0.050

(\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*):  $p < 0,05$

Finalmente, los datos obtenidos en nuestra muestra de empresas permiten establecer sólo un caso de relación significativa entre una de las variables correspondientes al rendimiento por comportamientos de la fuerza de ventas y la variable de ajuste (Tabla 6). Este caso corresponde al conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas. Este factor corresponde a la dimensión de comportamientos relacionados con las ventas. Por tanto, no es extraño que un mayor grado de ajuste de la práctica retributiva con el modelo teórico contribuya significativa y positivamente a esta faceta del rendimiento. Además, se puede ver que la variable de ajuste tiene una mayor influencia sobre este factor de rendimiento que la intensidad de incentivos.

**Tabla 6. Regresión jerárquica sobre el conocimiento del producto de la fuerza de ventas**

VARIABLES	Y = CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	
	MODELO 1 ( $\beta$ -estandarizada)	MODELO 2 ( $\beta$ -estandarizada)
Tamaño	0.076	0.071
Químico	-0.117	-0.099
Automoción	0.003	0.006
Papel	0.097	0.102
Alimentación	0.104	0.094
% Incentivo	0.234*	0.253*
Ajuste		0.290**
<i>F</i>	1.592	1.984*
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.162	0.223
$\Delta R^2$	0.162	0.061

(\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*):  $p < 0,05$

Por tanto, concluimos que el ajuste entre la intensidad de incentivos ofrecidos y el modelo teórico propuesto por la TCT tiene un efecto positivo sobre los resultados de la empresa y sobre el rendimiento de la fuerza de ventas, fundamentalmente sobre aquellas facetas relativas a sus resultados y a los comportamientos laborales directamente relacionados con la consecución de las ventas, como el conocimiento del producto.

## 6. CONCLUSIONES

En los últimos años, una serie de estudios han utilizado el marco de la TCT como un elemento exclusivo o como un enfoque complementario. Estos estudios han intentado explicar el papel que diversas variables relacionadas con el entorno, la empresa o la propia fuerza de ventas juegan en el diseño de la forma retributiva. Sin embargo, estos trabajos, con la excepción del propuesto por Cravens et al. (1993), no han examinado si la utilización de un determinado nivel de incentivos en la retribución del personal de ventas es mejor o peor para el éxito de la organización y/o para el rendimiento de la fuerza de ventas. En el mejor de los casos, se han limitado a decir que hay muchas variables que influyen en esta relación. Este trabajo ha intentado examinar este aspecto en detalle mediante el análisis de la efectividad de una práctica retributiva, la intensidad de incentivos. Nuestros resultados permiten afirmar que la TCT es un marco apropiado para la determinación del éxito de un plan retributivo para vendedores en lo que respecta al nivel de incentivos ofrecido. Debemos recalcar que la adaptación de la empresa a las propuestas teóricas de la TCT contribuyen a ofrecer una explicación del rendimiento de la empresa, por lo menos en términos financieros. Sin embargo, esta contribución es, como se esperaba, pequeña, ya que el sistema retributivo de la fuerza de ventas es sólo una de las muchas herramientas de que dispone una empresa para mejorar su posición en el mercado. Con respecto a la efectividad medida según la satisfacción de los clientes, podemos esgrimir el mismo argumento, en la medida en que las acciones de la fuerza de ventas sólo constituyen uno de los elementos que el cliente percibe como satisfactorios. En cualquier caso, es de suponer que las acciones que llevan a mejorar la satisfacción de los clientes deberían reflejarse en los factores relacionados con el rendimiento por comportamientos, tal y como señalan Cravens et al. (1993) y Piercy et al. (1999). En nuestro caso, y como comentamos anteriormente, no hemos encontrado una relación significativa entre la variable de ajuste y las diferentes variables de rendimiento por comportamientos de la fuerza de ventas, con la excepción del conocimiento del producto.

Creemos que nuestros resultados sirven para demostrar que la TCT es válida para diseñar sistemas retributivos que aumentan los resultados alcanzados por la fuerza de ventas, especialmente aquellos que se requieren a corto

plazo. Aparentemente, sin embargo, el ajuste no predice adecuadamente el éxito en el rendimiento por conductas, con la excepción del conocimiento del producto, que, como ya comentamos, es una variable íntimamente relacionada con las ventas. Una posible explicación para esta falta de vinculación entre estas variables es que la retribución de la fuerza de ventas está dirigida a estimular la consecución de metas de resultados, como han demostrado diversos estudios en Norteamérica (Ford et al., 1985; Churchill et al., 1985; John y Weitz, 1989) y en España (Osorio, 1997 a, b y c; Watson Wyatt, 1998 a y b). De hecho, aunque hay un cierto aumento en el uso de incentivos ligados a objetivos distintos que los resultados de las ventas, la mayoría de las empresas centran sus incentivos en comisiones y bonos por el cumplimiento de objetivos de ventas. Una explicación alternativa para esta falta de relaciones significativas estadísticamente entre la variable de ajuste y algunas de las variables de rendimiento puede encontrarse en el bajo poder explicativo del marco de la TCA en lo relativo a la utilización de incentivos para la fuerza de ventas (Anderson, 1985; John y Weitz, 1989; Krafft, 1999; Krafft et al., 1996). Varios estudios (e.g., John y Weitz, 1989; Krafft, 1999; Tremblay et al., 2003) muestran que los AET desempeñan un papel limitado en la explicación de las prácticas retributivas de ventas. Por ejemplo, Tremblay et al. (2003) encontraron que la presencia de un plan de carreras para la fuerza de ventas está relacionado con la estrategia retributiva, pero sólo parcialmente. Sus resultados coinciden con los de Coughlan y Narasimhan (1992). Por otra parte, Tremblay et al. (2003), Coughlan y Narasimhan (1992), John y Weitz (1989), Krafft (1999) y Krafft et al. (1996) no pudieron observar relaciones significativas entre la inversión en formación y el tipo de retribución utilizado. Aunque sólo sea a modo de ejemplo, sospechamos que estos resultados poco concluyentes puedan explicar la dificultad de encontrar relaciones significativas entre la variable de ajuste, construida a partir de estas relaciones, y las variables menos relacionadas con los sistemas retributivos diseñados originalmente para estimular la consecución de resultados.

Finalmente, nos gustaría reseñar que nuestra investigación nos ha permitido examinar las bases de una de las principales teorías que han abordado el diseño de planes retributivos en un contexto cultural diferente al de los EE.UU. Creemos que esto es muy importante de cara a tomar decisiones retributivas basadas en unos resultados localizados y contextualizados al tipo de empresas y sectores presentes en otras economías y situaciones diferentes a las mayoritariamente presentes en la literatura académicas.

## 7. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

A pesar de sus contribuciones, este estudio presenta una serie de limitaciones que queremos comentar. En primer lugar, y a pesar del número de encuestados, relativamente grande para el contexto español, nuestra muestra no es representativa de los sectores estudiados. Por tanto, el método de muestreo ha restringido nuestra capacidad para extender los resultados a otras empresas en otros sectores. En segundo lugar, nuestro estudio es de corte transversal, por lo que no es posible inferir una relación causal. En relación a los estudios de corte transversal, debemos mencionar que el efecto del sistema retributivo sobre el rendimiento de la empresa puede sufrir un efecto de retraso, tal y como refleja el trabajo de Banker et al. (2001), por lo que requeriría un estudio más detallado. A este respecto, nuestras conclusiones relativas a la adaptación del sistema retributivo a las condiciones de la empresa, del entorno y de la fuerza de ventas podrían ser más precisas después de analizar valores longitudinales de las variables de estudio.

Por otra parte, otras teorías han mostrado, en mayor o menor medida, su capacidad para explicar las razones de la utilización de un sistema de compensación con un determinado nivel de incentivos. Algunos estudios han buscado la complementariedad de estos enfoques teóricos con la TCT, como Krafft (1999) y Tremblay et al. (2003). Como algunos de los constructos de la TCT son muy similares a los presentados por la Teoría de la

Agencia o la Teoría de la Organización, sería útil buscar los puntos de unión entre estas teorías, con el fin de ver si, con un modelo integrador, las variables de ajuste mejoran los resultados de este trabajo.

El examen de la intensidad de incentivos, aunque aborda una práctica muy importante desde el punto de vista retributivo, es sólo una de las muchas prácticas de retribución y de gestión de los recursos humanos en las empresas. Recomendamos un estudio más completo de los diferentes elementos utilizados en la configuración de la estrategia retributiva de forma que se pueda ofrecer una explicación más completa de la efectividad del sistema retributivo del personal de ventas. Por ejemplo, sugerimos cuestiones como qué relación existe entre la venta en equipo y la utilización de incentivos colectivos y cuáles son sus implicaciones para el éxito del equipo de ventas y de la empresa o qué impacto tienen sobre los resultados de la empresa y sobre el rendimiento de la fuerza de ventas los incentivos vinculados a ciertas medidas de comportamientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E. (1985). "The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis". *Marketing Science*, 4 (3): 234-254.
- Anderson, E. y Oliver, R.L. (1987). "Perspectives on behaviour-based versus outcome-based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, 51 (4): 76-88.
- Baldauf, A.; Cravens, D.W. y Piercy, N.F. (2001). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, 18 (5): 474-508.
- 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.
- Banker, R.; Lee, S.; Potter, G. y Srinivasan, D. (2001). "An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan". *Journal of Accounting and Economics*, 30: 315-350.
- Behrman, D.N. y Perreault, W.D. Jr. (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons". *Journal of Business Research*, 10: 335-370.
- Behrman, D.N. y Perreault, W.D. Jr. (1984). "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons". *Journal of Marketing*, 48 (Fall): 9-21.
- Challagalla, G. y Shervani, T. (1996). "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, 60: 89-105.
- 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.
- Coughlan, A.T. y Narasimhan, C. (1992). "An empirical analysis of salesforce compensation plans". *Journal of Business*, 65 (1): 93-121.
- Cravens, D.W.; Ingram, T.N.; Laforge, R.W. y Young, C.E. (1993). "Behaviour-based and outcome-based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, 57, October, 47-59.
- 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.
- Gomez-Mejia, L.R. (1992). "Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance". *Strategic Management Journal*, 13: 381-397.
- Joseph, K. y Kalwani, M. (1995). "The impact of environmental uncertainty on the design of salesforce compensation plans". *Marketing Letters*, 6: 183-197.

- Krafft, M. (1999). "An empirical investigation of the antecedents of salesforce 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". Working paper, Graduate School of Business, Stanford University.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rajagopalan, N. (1997). "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms". *Strategic Management Journal*, 18: 761-785.
- Rindfleisch, A. and Heide, J.B. (1997). "Transaction cost analysis: past, present, and future applications". *Journal of Marketing*, 61: 30-54.
- Tremblay, M.; Cote, J. y Balkin, D. (2003). "Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories". *Journal of Management Studies*, 40 (7): 1651-1682.
- 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.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press. New York. EE.UU.
- Williamson, O.E. (1979). "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, 22, October: 233-261.
- 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.