

**CRITERIOS GENERALES PARA LA
DETERMINACION DEL SALARIO Y
DE LAS COMISIONES DENTRO DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS:**

**UN ENFOQUE DESDE LA TEORÍA
DE AGENCIA¹.**

LUIS ÁNGEL VELASTEGUI MARTÍNEZ²

Santiago de Guayaquil, Febrero del 2007.

¹ Este tema fue presentado como propuesta para participar en el concurso “Ecuador Triunfador” categoría Investigación organizado por el Consorcio NOBIS, el mismo que le fue adjudicado el Tercer Lugar en el año 2006.

² Estudiante del último año de Economía, Especialización: Teoría y Política Económica de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. (ESPOL)
e-mails: lavelast@espol.edu.ec; luisangel_velastegui@hotmail.com

Este documento tiene por finalidad, determinar en base a un modelo de Teoría de Agencia, las variables que se deben tener en cuenta a la hora de determinar un salario óptimo para el personal de ventas de una empresa.

Para la elaboración del documento, no se ha recibido apoyo económico alguno y no representa una posición ideológica de algún organismo nacional e internacional ni de la Universidad en la cual estudio.

La presente investigación puede ser usada como base para futuras investigaciones siempre que se mencione la fuente de la misma.

INTRODUCCIÓN

Para el análisis del comportamiento de las organizaciones y de sus integrantes, existen dos enfoques que pueden ser utilizados. La primera, es el análisis tradicional denominado Teoría Organizacional. La segunda teoría que podría ser aplicada, es la Teoría del Principal-Agente. Las dos difieren en el sentido de que la primera, consiste en el análisis estructuralista, funcional y sistémico de las organizaciones o empresas. La razón se fundamenta en que las empresas al tener objetivos planteados y por cumplir, puede ser objeto de análisis como un todo. Por otro lado, la Teoría del Principal-Agente consiste en el estudio individualista que entiende los fenómenos sociales como el resultado de la acción consciente de las personas. Así, la unidad de análisis para esta teoría es la persona y no la organización como un todo.

La Teoría del Principal-Agente, es una de las teorías que permite mejorar la comprensión de los problemas que se dan dentro de una empresa. En este sentido, esta teoría permite obtener conclusiones acerca de los posibles comportamientos entre las personas involucradas dentro de un problema específico. Esta teoría, junto con los costos de transacciones, constituye el fundamento de la economía institucional para el análisis de los posibles comportamientos de las personas en base a la especificación de un contrato que, puede ser completo o incompleto entre las partes involucradas.

Básicamente, la Teoría de Agencia implica la delegación de responsabilidades por parte de una persona denominada Principal hacia otra persona para que las ejecute, esta persona que ejecuta la tarea es denominada Agente. En las compañías existen casos en el que aquellas personas que tienen bajo su cargo un grupo de individuos –sea directores de departamentos o jefes departamentales, supervisores, etc-, delegan una función o tarea específica a las personas que se encuentran bajo su responsabilidad dando como resultado que dicha función o tarea no haya sido cumplida en su totalidad. De aquí puede surgir el riesgo moral entre el principal y el agente. El riesgo moral, consiste en la existencia de información asimétrica por parte del agente o del principal. Así, el riesgo moral puede clasificarse de dos maneras **la primera es** la existencia de acción oculta. Este caso consiste para el principal, en las acciones que el agente realiza y que no se encuentran disponible -para el principal- por el hecho de ser una variable no verificable. Un ejemplo de ello es el esfuerzo que el vendedor realiza en su día de trabajo. El esfuerzo es una variable no verificable para el principal y por tanto se hace difícil monitorear al agente. **La segunda es** la existencia de información oculta. El ejemplo usual para este caso es cuando existe el desconocimiento de un gerente general que se encuentra en un país Y del entorno económico que envuelve a un país X y que, por lo tanto no puede evaluar las políticas efectuadas por el gerente de una subsidiaria en ese país X.

Para muchas compañías, el personal de ventas es un recurso muy valioso porque a través de este, dichas empresas logran colocar sus productos en los diferentes mercados. Por esto, se hace indispensable comprender los diferentes comportamientos entre el personal de ventas y el gerente de ventas, así como también, la manera de establecer un plan de incentivos y compensaciones que permitan obtener mejores resultados para la empresa.

Mi aporte en esta investigación, se da a través del establecimiento de pautas generales que permitan al gerente de un departamento de ventas, seleccionar un plan de incentivos adecuado para el personal que se encuentre a su cargo y que vaya acorde al crecimiento de la compañía. El análisis se hace en base a un modelo desarrollado originalmente por Milgron & Roberts en 1993.

La presente investigación se divide en tres partes: La primera parte trata sobre el marco conceptual de la Teoría de Agencia. La segunda parte trata acerca del soporte matemático que hay detrás de la Teoría de

Agencia y, finalmente se estudia diferentes tipos de compensaciones que una empresa puede realizar así como la elección de posibles retribuciones óptimas para el agente.

I. Marco Conceptual

1.1 Teoría de Agencia y Problemas entre el Principal-Agente

La Teoría de Agencia utiliza para su explicación, el establecimiento de un contrato para describir relaciones en las que una parte delega trabajo a otra. El principal es la persona o institución que delega el trabajo, mientras que el agente es la persona o institución que ejecuta la tarea propuesta por el principal.

El objetivo de esta teoría, es determinar el contrato más eficiente para gestionar una relación particular dada, por un lado, de acuerdo a las características de las partes involucradas y por otro lado, el hecho de que la incertidumbre del entorno y el esfuerzo de lograr mayor información hacen que el principal supervise todo el tiempo al agente.

Dentro de un departamento de ventas, el Agente puede ser representado como un vendedor, mientras que el Principal puede ser representado como el Gerente de Ventas.

Cabe destacar que, el contrato más eficiente se da cuando se cumple con los objetivos planteados por el principal pero ejecutados por el agente en un 100%. De esta manera, la parte dominante en este contrato óptimo es el Principal.

El principal enfrenta dos problemas cuando entra en contacto con el Agente:

Primero: Problemas Pre-contractuales

Este tipo de problemas se da cuando el Principal decide ofrecer un contrato al Agente sin conocer en realidad el verdadero historial del Agente. En este sentido, existen asimetrías de información ya que el Principal no cuenta con la suficiente información como para evaluar verdaderamente la eficiencia del Agente. Este tipo de problema se da cuando se contrata nuevo personal de ventas, elección de agencias publicitarias o elección de una compañía para la selección de personal.

Segundo: Problemas Post-Contractuales

Este tipo de problema surge cuando la relación Principal-Agente ya existe. La parte principal de este problema, es la evaluación del Agente por parte del Principal y establecer un nivel de compensación de acuerdo a su esfuerzo o rendimiento por cumplir las metas propuestas por el Principal. ***Los altos mandos son en general*** quienes enfrentan este tipo de problemas porque deben crear un programa de compensación o motivación a los Gerentes de Mercadeo, Personal de Ventas, Agencias de Publicidad, etc.

1.2 Determinación de un Contrato eficiente de acuerdo a la Teoría del Principal-Agente

Las personas, de acuerdo a la teoría individualista, actúan bajo incentivos para la realización de las tareas que se les hayan encomendado. De esta manera, el Agente, quien es la persona que ejecuta la tarea encomendada, recibirá una remuneración por el cumplimiento de la misma. Así mismo, el Principal, quien es la persona que ordena o propone la realización de la tarea, disfruta

por el cumplimiento de la misma cuando es realizada al 100%. El problema entre el Principal y el Agente estriba básicamente, cuando la tarea no es realizada a cabalidad y cuando al proponerse la tarea a realizar por parte del Principal al Agente, no se puede medir cual es el incentivo necesario para que esta sea realizada en un 100% dado que el Agente puede realizar un determinado grado de esfuerzo –optimo o sub optimo- para el cumplimiento de la tarea.

Holmstrom³, define lo anterior, como un problema que consiste en resolver la discrepancia de objetivos diferentes bajo un ambiente de incertidumbre que tiene el Principal dado que es neutral al riesgo –maximiza la función de beneficios de la empresa- y el Agente que tiene aversión al riesgo dado que esta dispuesto a maximizar su función de utilidad individual.

Dentro del contexto de la empresa y, específicamente dentro del departamento de ventas, el Principal es el Gerente de Ventas y el Agente es el Personal de Ventas. El problema a resolver consiste en encontrar un nivel de incentivos necesarios para que el objetivo del Agente y del Principal se encuentre alineados uno con otro. Cabe señalar que, existe un nivel de incentivos mínimos que el Agente tomará en cuenta y, es el nivel de incentivos que crea encontrar en otra empresa con un nivel de esfuerzo menor, así como también del nivel de riesgo que el agente perciba cuando se encuentre realizando la tarea asignada.

Modelos que toman en cuenta la teoría del Principal-Agente, fueron desarrollados por Lal (1982) el cual encuentra que a medida que nivel de costos marginales de producción se incrementen, así como también de un incremento de la incertidumbre, deben reducir la intensidad de incentivos con respecto al Personal de Ventas dado que estos se encuentran en la situación de maximizar su función de utilidad y son aversos al riesgo. Adicionalmente, si la productividad del vendedor se incrementa, entonces el nivel de incentivos debe incrementarse.

En este mismo sentido, Basu, Lal, Srinivasan, y Staelin (1985) desarrollaron un modelo teórico en el que a medida que la incertidumbre, coste marginal de producción y el nivel de utilidad mínimo del vendedor se incrementen, el nivel de incentivos debe reducirse.

Milgrom y Robert (1993) desarrolla un modelo que supone un nivel de esfuerzo realizado por el vendedor y que este nivel de esfuerzo es realizado para el beneficio de la empresa. El nivel de esfuerzo realizado por el vendedor, maximizará su función de utilidad personal dada la existencia de los incentivos necesarios para ejecutarla y, maximizaría su vez, la función de beneficios de la empresa. Es por ello que de acuerdo a este modelo, el nivel de beneficios de la empresa puede ser medido a través del nivel de esfuerzo que el vendedor haya realizada. La tarea realizada por el vendedor le fue asignada a través del Gerente de Ventas y es este quien a su vez, debe establecer los incentivos necesarios para la ejecución total y eficiente de la tarea. A continuación, se presenta el modelo formal de la situación descrita anteriormente.

1.3 Representación Matemática del Nivel de Incentivos Eficiente ante el nivel de esfuerzo realizado por el vendedor.

³ Entre las personas que han realizado estudios en base a la Teoría de Agencia, se encuentra: Ross (1973), Shavell (1979), Fama (1980), Grossman y Hart (1983), Ocaña & Salas (1983) y Salas Fumas (1987).

Objetivo: El modelo matemático que se presentará a continuación, nos permitirá contar con el soporte necesario para la toma de decisiones ya que dará una pauta para definir el contrato óptimo que se debe dar entre el principal y el agente.

Notaciones Matemáticas:

$=$; Se lee: es igual a.

\Rightarrow ; Se lee: implica que.

$P(e)$: Se lee: P está en función de e

1.3.1 MODELO DE SALARIO ÓPTIMO

VARIABLES A UTILIZAR

A continuación se presenta las variables que se utilizarán para encontrar el nivel salarial óptimo del personal de ventas.

ε = esfuerzo no observable realizado por el vendedor

$C(\varepsilon)$ = Costo Personal que incurre el vendedor . Este se encuentra en función del esfuerzo del vendedor.

$\pi_\varepsilon = P(\varepsilon) \Rightarrow \pi$ es el beneficio de la empresa en función del esfuerzo realizado por el vendedor. Esto implica que a mayor esfuerzo por parte del vendedor, mayores son los beneficios para la empresa⁴.

$z = \varepsilon + \mu \Rightarrow z$ representa un indicador de esfuerzo , donde μ , representa una variable aleatoria. La razón de incluir una variable aleatoria es porque en todo modelo siempre existe un margen de error que no explican los resultados obtenidos.

La remuneración del vendedor (w) viene dada por:

α = Salario Fijo

β = Intensidad de los incentivos (Comisiones)

y = Grado de las condiciones económicas

De esta manera, la remuneración del vendedor es:

$$w = \alpha + \beta(\varepsilon + \mu + \varphi y)$$

Definición de las Variables

- La variable ε representa el esfuerzo realizado por el vendedor. Para servir los intereses de la empresa, el vendedor debe realizar un grado de esfuerzo para conseguir un nivel de ventas.

⁴ ¿Por qué? Porque si el vendedor pone esfuerzo, este venderá una mayor cantidad de productos. Aquello permitirá un mayor ingreso o beneficio para la compañía.

- $c(\varepsilon)$, representa el costo personal que un vendedor realiza. Esta variable puede representar incomodidad en el trabajo, pérdidas de compensaciones adicionales, pérdida de status, etc.
- $P(\varepsilon)$, representa los beneficios que la empresa tiene. Los beneficios que la empresa obtenga, dependerá del grado de esfuerzo realizado por el vendedor.
- El esfuerzo en si no puede ser ni medido ni observado por el empresario. De esta manera, exista una variable z que representa una variable observable del grado de esfuerzo realizado por el vendedor. Así ε, μ no son variables observables⁵.
- La variable (y) representa el entorno económico bajo el cual trabaja el vendedor. Dicho entorno puede afectar de alguna manera su nivel salarial debido a que el entorno no es sujeto de manipulación por parte del vendedor.
- r representa el grado de aversión al riesgo que tiene el vendedor. Se entiende por aversión al riesgo como el grado que tiene una persona para asumir riesgos. Una persona es más averso al riesgo, cuando el vendedor no le gusta ser una persona arriesgada.

1.3.2 DESARROLLO DEL MODELO

Objetivo 1: *Determinar el salario del vendedor y hallar el esfuerzo óptimo que debe realizar el vendedor.*

La remuneración esperada del vendedor es:

$$\alpha + \beta(\varepsilon + \bar{\mu} + \varphi \bar{y}) - C(\varepsilon) - \frac{1}{2} r \text{Var}(\alpha + \beta(\varepsilon + \mu + \varphi y)) \quad (1)$$

Esta ecuación nos quiere decir que el salario del vendedor estará en función del nivel de ingresos que éste obtenga, menos el costo por esfuerzo por el vendedor realizado, así como la aversión al riesgo que tiene el vendedor de la empresa o también llamada prima por riesgo.

Las variables $\bar{\varepsilon}$, $\bar{\mu}$, \bar{y} , representan los valores medios (promedio) de ε, μ, y respectivamente. Se asume que, $\bar{\mu}, e \bar{y}$, son valores nulos para poder modelar mejor la ecuación⁶. De esta manera se tiene la siguiente ecuación modificada:

$$\alpha + \beta e - C(\varepsilon) - \frac{1}{2} r \text{Var}(\alpha + \beta(\varepsilon + \mu + \varphi y)) \quad (2)^7$$

Tratando de reducir la ecuación se tiene que:

$$w = \alpha + \beta e - C(\varepsilon) - \frac{1}{2} r \beta^2 \text{Var}(\mu + \varphi y) \quad (3)^8$$

⁵ Representar una variable observable por otra no observable, tiene como único propósito, el de tratar de obtener resultados consistentes con la realidad y que facilite su operatividad dentro del modelo.

⁶ La nulidad de estos valores no representa una visión no realista acerca del nivel salarial del vendedor. Esto se da porque en la siguiente ecuación se introduce dichas variables representadas por una prima de riesgo

⁷ Una regla en estadística es que, la Varianza (Var.) de una constante es igual a cero. Así se tiene que: $\text{Var}(\varepsilon) = 0$, donde ε fue definido en un principio como un número entero o constante.

La ecuación # 3 nos indica: El salario del trabajador es igual a un salario fijo, más un porcentaje de comisiones, menos el costo personal de aportar su grado de esfuerzo y menos una prima (representado a través de la Varianza) por riesgo. La prima por riesgo es justificada en esta ecuación porque todo vendedor se encuentra ante la incertidumbre de vender una cantidad exigida por la empresa de acuerdo a su política de ventas.

Para obtener el grado de esfuerzo que hace máximo la renta de un vendedor, esta es igual a:

$$\frac{\partial w}{\partial \varepsilon} = \beta - C'(\varepsilon) = 0 \quad \beta = C'(e) \quad (4)$$

La ecuación # 4 nos indica que el vendedor elegirá el grado de esfuerzo $C'(e)$ de tal manera que su costo marginal de incurrir en un esfuerzo sea igual a sus ganancias marginales (β).

Objetivo 2: Determinar el contrato laboral óptimo para un vendedor partiendo de los beneficios que la empresa percibe.

La renta o beneficio (π) esperado por el empresario es:

$$\pi_e = P(\varepsilon) - (\alpha + \beta\varepsilon) \quad (5)$$

La ecuación # 5 nos indica que el beneficio que percibirá el empresario será igual a los beneficios totales que percibe la empresa donde estos se encuentran en función del esfuerzo del empleado (ε) menos el salario que debe pagársele al vendedor. En este problema solo se asume un solo costo para la empresa el cual es el salario que percibe el vendedor⁹.

Aplicando el principio de Maximización, se debe tratar de que los Beneficios de la empresa sea igual a los Beneficios que percibe el vendedor. De esta manera, se maneja el principio de equidad para establecer un contrato óptimo. Expresado en ecuaciones se tiene que:

$$\pi_e = P(\varepsilon) - C(\varepsilon) - \frac{1}{2} r \beta^2 \text{Var}(\mu + \varphi y), \quad (6)$$

Simplificando aún más la ecuación # 6 y, tomando en cuenta la ecuación # 4 para reemplazarla en la ecuación # 6 se tiene que:

$$\pi_e = P(\varepsilon) - C(\varepsilon) - \frac{1}{2} r C'(\varepsilon)^2 \text{Var}(\mu + \varphi y) \quad (7)$$

⁸ Otra regla de la estadística es: Varianza de un coeficiente (β) que acompaña a una variable, el coeficiente sale del paréntesis elevado al cuadrado quedando la Varianza solo de la variable. Esto es: $\text{Var}(\alpha + \beta y) = \text{Var}(\alpha) + \beta^2 \text{Var}(y) = \beta^2 \text{Var}(y)$. Si α es una constante, que ciertamente lo es, entonces la Varianza de una constante es igual a cero.

⁹ Se asume un solo costo porque el enfoque de la investigación es conocer los niveles óptimos de salarios para el personal de ventas. Cabe señalar que cuando se trata de modelar variables en función de otras variables, el modelo como tal debe representar una versión simplificada de la realidad.

La ecuación # 7 muestra los beneficios de la empresa en función del esfuerzo realizado por el vendedor. Esto se lo puede apreciar porque en toda la ecuación se puede observar la letra ε que representa el esfuerzo realizado por el vendedor.

De esta manera, el esfuerzo óptimo es encontrado utilizando el cálculo diferencial en la ecuación # 7. Esto es:

$$\frac{\partial \pi}{\partial \varepsilon} = P'(\varepsilon) - C'(\varepsilon) - rVarC'(\varepsilon) C''(\varepsilon) = 0 \quad (8)$$

Recordando que $C'(\varepsilon) = \beta$, podemos re-expresar la ecuación de esta manera:

$$P'(\varepsilon) - \beta - rVar(\mu + \varphi y) \beta C''(\varepsilon) = 0 \quad (9)$$

Despejando β de la ecuación # 9 se obtiene el contrato óptimo que debe tener en cuenta todo Gerente de Ventas de una empresa.

$$\beta = \frac{P'(\varepsilon)}{1 + rVar(\mu + \varphi y) C''(\varepsilon)} \quad (10)$$

Finalmente, la ecuación # 10 representa las variables que debe tenerse en cuenta al momento de establecerse los incentivos (comisiones) en el departamento de Ventas.

II. POLÍTICA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA

La ecuación que debe tenerse en cuenta es: $\beta = \frac{P'(\varepsilon)}{1 + rVar(\mu + \varphi y)C''(\varepsilon)}$

Numerador

Denominador

¿Cómo se logra sacar conclusiones observando una ecuación?

La clave es: Si la variable que se encuentra en el numerador de la ecuación se incrementa, dicho incremento será directamente proporcional a la variable β . Por otro lado, si la variable del denominador se incrementa, dicho incremento tiene un efecto proporcionalmente negativo a la variable β , en otras palabras, β se reduce.

Por ejemplo:

- Un incremento en el nivel de esfuerzo (ε) indica que debe establecerse un incremento en la política de incentivos (comisiones) en igual proporción para retribuir el esfuerzo del vendedor. Por otro lado, si el nivel de esfuerzo del vendedor es bajo, las comisiones que se debe pagar a dicho empleado no deben ser altas.
- Dado que r representa el grado de aversión al riesgo del vendedor, si existe una mayor aversión al riesgo por parte de este, menor debe ser los incentivos hacia el vendedor (menores comisiones). Si el vendedor tiene poca aversión al riesgo (Disminución de r), o que es lo mismo, una persona amante al riesgo, la política de incentivos debe ser incrementada, esto es, ejecutar una política de comisiones alta.
- Dado que (φy) representa la incertidumbre en cuanto al entorno económico, si mayor es la incertidumbre en el mercado donde se vende el producto, menor debe ser las comisiones para el vendedor¹⁰. Pero si no existe incertidumbre en el mercado, las comisiones deben ser alta para incentivar el nivel de esfuerzo del vendedor.

2.1 TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN EN EL ÁREA DE MERCADEO

Existen distintos planes de retribución que se dan en el área de mercadeo, específicamente dentro del área del departamento de ventas. Los vendedores pueden recibir por sus servicios tres tipos de

¹⁰ A primera vista esta argumentación parece contradictoria. Es necesario entender que si mayor es la incertidumbre económica bajo el cual opera una empresa, el vendedor esperará recibir una cantidad de dinero estable cuando llegue la quincena o el fin de mes. **En la próxima sección se explicará de mejor manera este razonamiento.**

retribuciones: 1.- Salario Fijo Puro; 2.- Comisión Pura; y 3.- Planes Combinados, en otras palabras, una combinación entre salario fijo y comisión.

Los sistemas de pagos han evolucionado desde el sistema de salarios fijos al sistema de un plan combinado. En un estudio realizado por la Universidad de Alicante, menciona que cerca del 83% de las empresas en el mundo ya utilizan el sistema plan combinado, frente a un 12.4% que utilizan un sistema de salarios fijos y un 5.4% que utilizan un sistema basado en comisiones puras.

La gran interrogante es con respecto a los componentes del plan combinado. ¿Cuándo es factible establecer un alto grado de comisión pero un salario fijo bajo?, ¿Que sucede si el Gerente de Ventas decide una tasa baja de comisiones pero un salario fijo alto? Estas y otras preguntas se las responderá a lo largo del desarrollo de la investigación en función de la ecuación final obtenida.

Planes de Salarios Fijos

Un salario fijo es una cantidad fija de dinero que se entrega en intervalos regulares de tiempo y que se encuentra garantizada independientemente del resultado que se obtenga durante el periodo inmediatamente anterior al cobro.

Los planes de salarios fijos son adecuados cuando:

- La dirección desea que los vendedores alcancen objetivos diferentes al volumen de ventas de corto plazo. Ejemplos: Recolección de información de la competencia, servicio al cliente y servicio post-venta, colaboración en las promociones de ventas y análisis de problemas en el producto que el consumidor manifieste.
- Cuando el impacto individual del vendedor en las cifras de ventas es difícil de medir para un periodo razonable.

Se recomienda ejecutar un plan de salario fijo cuando el vendedor no es el principal determinante del incremento en el volumen de ventas. Esto se da por lo general cuando la empresa dedica grandes campañas de publicidad.

El gran limitante de este plan es la imposibilidad de medir el grado de esfuerzo que el agente realiza al momento de vender. Por ello surge el siguiente plan.

Planes de Comisión Pura

La comisión es un pago basado en los resultados que el vendedor obtenga a través de la venta de productos. Puede ser medido a través del número de unidades físicas o el volumen de ventas que haya realizado en el mes.

El propósito de las comisiones o plan de comisiones puras, es el de motivar al personal de ventas y no de transferir el riesgo a los vendedores desde la empresa. En este sentido, cuando las empresas desean que el vendedor asuma grandes riesgos, la compensación –comisiones- debe ser alta. Pero cuando el grado de incertidumbre ambiental es grande, el plan de comisiones puras puede hacer disminuir el esfuerzo por parte del vendedor ya que este no puede controlar dicha incertidumbre que es una variable externa a él. De esta manera, puede dañar su moral.

Se debe establecer un plan de comisiones cuando se trata de medir el grado de esfuerzo del agente (vendedor). De esta manera, se trata de monitorear la conducta del agente a través de los resultados que

el vendedor haya logrado. Un resultado medible es el volumen de ventas que dicho vendedor haya alcanzado en un periodo específico. Este tipo de sistema debe ser usado cuando la incertidumbre ambiental es baja¹¹, en otras palabras, cuando el panorama en el mercado no presente amenazas que el vendedor no pueda controlar.

Una forma novedosa de comisiones puras que se pueden dar en las empresas es cuando no se evalúa en un 100% el esfuerzo del vendedor, sino que se incentiva a los vendedores a ofrecer productos que sean rentables para la empresa. En otras palabras, crear un mecanismo de comisiones de tal manera que los productos que sean rentables para la empresa paguen una alta comisión.

Por otro lado, también puede existir la posibilidad de crear un mecanismo de comisiones altas cuando, dada la existencia de alta incertidumbre ambiental, lograr que un producto recién desarrollado, pueda penetrar en el mercado. Existe de esta manera, la probabilidad de que el producto nuevo sea aceptado o rechazado dentro del segmento de mercado objetivo. La aceptación o rechazo de dicho producto, representa el grado de incertidumbre que el vendedor percibe pero que al pagársele una alta comisión, este tratará de incrementar su nivel de esfuerzo. Las personas con una bajísima aversión al riesgo, pueden ser incluidas en estos programas. Contrariamente, personas con alta aversión al riesgo¹², al incluirse en estos programas, pueden verse desmotivados.

Por otro lado, se puede crear un mecanismo que esté en función de la venta de un producto a un cliente rentable. De esta manera, se otorgará una comisión al vendedor por haber vendido un determinado producto a un cliente que para la empresa le es rentable tenerlo por el número de bienes o volumen de compras que este realiza.

La Fortaleza de este sistema es que el vendedor percibe un ingreso de acuerdo al nivel de esfuerzo realizado. Pero si existe un ambiente de incertidumbre, aplicar este plan no es la mejor opción. De esta manera surge el siguiente plan de retribución.

Planes Combinados

Los planes combinados tienen como componentes: Un salario fijo más comisiones; salario fijo más bonos ó salarios fijos más bonos¹³ y comisiones. Cuando se ofrece comisiones, el funcionamiento es igual que en el plan de comisiones puras donde las tasas de comisiones pueden ser pequeñas. Adicionalmente, debe existir un mínimo de volumen de ventas para que exista el pago por comisión al vendedor.

La gran dificultad por parte de los Directores de Ventas ó de las personas que negocian el salario con el vendedor es el de definir el porcentaje que se le debe pagar por concepto de comisiones.

El grado de proporción que se debe pagar al vendedor es lo que se tratará de resolver a continuación.

2.2 Plan Retributivo Óptimo para el Personal de Ventas

¹¹ disminución de la variable ϕ y

¹² Persona que no gusta del riesgo.

¹³ El Bono es un pago concedido por lograr o superar alguna meta fijada. En el caso del personal de ventas, un nivel de ventas mínimo que debe superar todo vendedor que desee el pago de su bono. Normalmente se suele expresar como un porcentaje del salario fijo que vaya a percibir el vendedor.

Según la ecuación No.10, cuando el vendedor presenta mayor aversión al riesgo, este debería tener menores incentivos para ganar una comisión por venta alta.

Por otro lado, si el individuo actúa bajo incertidumbre ambiental y no es arriesgado, el agente preferirá un salario garantizado que sea predecible. Dado que la empresa es neutral al riesgo, el plan retributivo que se le debe ofrecer al vendedor debe estar caracterizado por una baja intensidad en los incentivos (comisiones de venta).

¿Por qué? La intuición es: cuando el vendedor es una persona aversa al riesgo -que no gusta del riesgo-, entonces y dado que existe incertidumbre ambiental, este preferirá ganar un ingreso predecible y no volátil.

Por tanto, si el vendedor es averso al riesgo debe establecerse menores incentivos (comisiones por venta) pero se debe otorgar un salario fijo significativo, inclusive si el individuo actúa bajo incertidumbre. Desde otro punto de vista, un vendedor puede aceptar un plan de comisiones altas cuando no tiene o tiene muy poca aversión al riesgo, es por eso que cuando se realizan entrevistas de trabajo, al proponer el plan combinado a un vendedor, el personal evaluador podrá determinar a través del porcentaje de comisiones, el grado de aversión que la persona entrevistada tiene con respecto al riesgo y el grado de esfuerzo que el entrevistado podría ejecutar si es tomado en cuenta para integrar el personal de ventas dentro de una empresa. De esta manera, el entrevistador puede evaluar de antemano, el grado de esfuerzo que el posible vendedor de la empresa pueda ejecutar en su respectivo cargo.

Adicionalmente, el plan de remuneración combinada es aplicable cuando los vendedores de una empresa van ganando edad ya que se incrementa la aversión al riesgo por parte de los individuos.

En conclusión, cuando el vendedor tiene menor aversión al riesgo, menor será el coste en el que incurre el vendedor al soportar el riesgo que conlleva pagar altas comisiones por parte de una empresa. Por tanto, un plan retributivo que contemple altas comisiones y un salario fijo relativamente bajo es lo ideal para un vendedor con estas características.

BIBLIOGRAFÍA

Arevalo Julian & et alter. **Riesgo Moral y Contratos: Cierta Evidencia Experimental.** Revista de Economía Institucional. 1 Semestre. Vol 6. No. 010. Pag # 47-69. 2004.

Azorin Alfredo. **Intensidad Óptima de Incentivos en los planes de remuneración del personal de ventas: Un contraste empírico.** No. 779. 1999.

Basu, Lal, Srinivasan, & Staelin. **Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective.** Marketing Science. Vol. 4. No.4 Pag # 267-291. 1985.

Chopo Maria Sonia. **Remuneración en base a Resultados.**

Gorbanez Yury. **Teoría del Agente-Principal en el Mercadeo.** Revista de la Universidad EAFIT (Colombia). No. 129, Pag # 75-87. 2003.

Fama. **Agency Problems and Theory of the Firms.** Journal of Political Economy. Vol. 88. No. 2. Pag # 288-307. 1980.

Rivera Martha. **Compensaciones de los Directores de Cuentas Claves. Una perspectiva desde la Teoría de Agencia.**

Ross S. **The Economic Theory of Agency. The Principal Problems.** American Economic Review. Vol. 63. No. 2. Pag # 134-139. 1973.

Verano Domingo. **Diseño de Sistemas de Incentivos para la Fuerza de Ventas.**