

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.