

# 4

## CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

---

Nuestro trabajo de investigación ha perseguido tres objetivos fundamentales: (a) identificar y estructurar un modelo integrador de las variables y factores determinantes de la intensidad de incentivos en la retribución de la fuerza de ventas; (b) contrastar empíricamente la validez del modelo teórico propuesto; y (c) comparar el grado de impacto que tiene la adecuación de las empresas, tanto al modelo teórico como al obtenido empíricamente, sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas. Con el objeto de facilitar la lectura, en el presente capítulo procederemos a comentar las conclusiones más relevantes de nuestra investigación empírica, la cual hace referencia a los dos últimos objetivos antes mencionados, que constituyen el núcleo central de nuestra tesis doctoral. Asimismo, se presentan las limitaciones de la investigación, sus implicaciones prácticas y académicas, así como algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

### 4.1. DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE INCENTIVOS

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

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

\*\* Obtuvo un signo contrario al esperado

#### **4.1.1. PROGRAMABILIDAD DE LAS TAREAS**

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

#### **4.1.2. OBSERVABILIDAD DE LAS CONDUCTAS DE LA FUERZA DE VENTAS**

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

#### **4.1.3. RELACIÓN ENTRE ESFUERZOS Y RESULTADOS DE VENTAS**

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

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

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

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

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

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

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

No se puede aceptar, por falta de resultados significativos, H4D, por lo que la novedad de los productos para la empresa y para el mercado no parece ser un determinante clave en el diseño de la composición retributiva de las fuerzas de venta analizadas<sup>1</sup>.

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

#### 4.1.5. PRODUCTIVIDAD MARGINAL DEL ESFUERZO DE VENTAS

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

---

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

#### 4.1.6. COSTE DE OPORTUNIDAD

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

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

#### **4.1.7. DURACIÓN PREVISTA DE LA RELACIÓN DE AGENCIA**

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

#### **4.1.8. TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS**

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

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

#### **4.1.9. PROPENSIÓN AL RIESGO DE LA FUERZA DE VENTAS**

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

#### **4.1.10. PROPENSIÓN AL RIESGO DEL DIRECTIVO ENCUESTADO**

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

#### **4.1.11. ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS DE TRANSACCIÓN**

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

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

#### **4.1.12. SECTOR DE ACTIVIDAD**

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

#### **4.1.13. TAMAÑO DE LA EMPRESA**

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

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

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

#### **4.1.14. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO**

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

#### **4.1.15. DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL**

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

#### **4.1.16. DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ENTRE CLIENTES**

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

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

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

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

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

### **4.2.1. ADECUACIÓN AL MODELO TEÓRICO**

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

**Cuadro 4.2. Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con el impacto del grado de ajuste de la intensidad de incentivos al modelo formado por las prescripciones teóricas sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas**

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS	APOYO RECIBIDO
H17: Efectividad de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen, rentabilidad y cuota de mercado</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> </ul>	Parcial Total Ninguno
H18: Efectividad de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> <li>• A corto plazo</li> <li>• A largo plazo</li> </ul>	Parcial Total Parcial
H19: Rendimiento de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los productos</li> <li>• Documentación requerida por la empresa</li> <li>• Habilidades para la presentación de ventas</li> <li>• Servicio post venta</li> <li>• Planificación del territorio</li> </ul>	Parcial Parcial Ninguno Total Ninguno Ninguno

#### 4.2.1.1. EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

Para medir la efectividad de la empresa se contaba con dos dimensiones: la relacionada con la efectividad medida a través de indicadores como el volumen de ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado, y la que medía la satisfacción de los clientes con la organización de ventas.

El ajuste o adecuación de la intensidad de incentivos al modelo teórico, representado por la variable ADEC1, influía de forma significativa en la efectividad medida a través del volumen, la rentabilidad y la cuota de mercado de la empresa. Este resultado se obtuvo tanto a nivel de relación aislada como a nivel de relación conjunta, con lo cual se puede aceptar parcialmente la hipótesis H17.

Sin embargo, no se pudo encontrar una relación significativa entre dicho ajuste y el nivel de satisfacción de los clientes. De ahí que la hipótesis H17 no se pudiera validar completamente.

Una explicación para la inexistencia de relación entre el nivel de incentivos retributivos y la satisfacción de los clientes puede deberse a que influyen muchos más factores que la actuación de la fuerza de ventas en la satisfacción de los clientes con la organización.

Por otra parte, los factores que más afectaban a la satisfacción de los clientes resultaron ser los que trataban la pertenencia a diversos sectores de actividad, como el de alimentación, el

sector químico, la construcción y la automoción, en los que se reflejaba una relación negativa entre la pertenencia a estos sectores y la satisfacción de los clientes.

Se podría decir que lo que afecta a la satisfacción de los clientes tiene más que ver con los comportamientos que con los resultados de la fuerza de ventas (Cravens *et al.*, 1993). A nivel individual parece corroborarse este planteamiento, ya que encontramos correlaciones significativas y relativamente altas entre la satisfacción de los clientes y el conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la fuerza de ventas, el cumplimiento de las obligaciones a nivel de recopilar y ofrecer información a la empresa y con el rendimiento relacionado a las habilidades para la presentación de ventas.

A nivel conjunto, sin embargo, encontramos que sólo un factor de rendimiento de la fuerza de ventas influye de forma altamente significativa en la satisfacción de los clientes, como es la entrega puntual y eficaz de la información requerida por la empresa. Esta información suele girar en torno a informes de visitas y hojas de ruta y, en la mayoría de los casos, supone que la fuerza de ventas realiza tareas de investigación de mercados.

Otro factor de rendimiento, que presenta un nivel mínimo de significación, la habilidad en las presentaciones de ventas, también está positivamente relacionado con la satisfacción de los clientes, lo cual es bastante más lógico e intuitivo.

#### **4.2.1.2. EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS**

La efectividad de la fuerza de ventas se midió en base a dos factores, que se denominaron efectividad a corto plazo (*e.g.*, generar un alto nivel de ingresos, superar todos los objetivos de ventas y generar ventas de productos con mayor nivel de beneficios) y efectividad a largo plazo (*e.g.*, generar ventas o contratos con rentabilidad a largo plazo, identificar y vender a cuentas grandes, y producir una alta cuota de mercado). La hipótesis H18 proponía que cuanto mayor fuera la adecuación del peso de la retribución variable en la retribución total, mayor tendría que ser la efectividad de la fuerza de ventas.

El grado de adecuación o ajuste a las prescripciones teóricas contribuía según el signo previsto a los resultados a corto plazo de la fuerza de ventas, tanto a nivel aislado como conjunto. También lo hacía, pero en un nivel inferior y con resultados no del todo concluyentes, sobre todo a nivel conjunto, a la efectividad a largo plazo de la fuerza de ventas. Por ello, la hipótesis H18 se puede aceptar, aunque con precauciones.

#### **4.2.1.3. RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS**

La hipótesis H19 planteaba que un mayor nivel de ajuste de la intensidad de incentivos a las prescripciones teóricas, en este caso, elevaba el rendimiento de la fuerza de ventas. Los factores relacionados con dicho rendimiento, o valoración de los comportamientos del equipo de vendedores de la empresa, eran: el conocimiento de los productos, el servicio post-venta ofrecido, las habilidades para la presentación de ventas, la gestión de los gastos de ventas, la entrega precisa y puntual de la documentación requerida por la empresa y la capacidad de planificación del territorio de la fuerza de ventas.

De todos esos factores citados, sólo se ve influido de forma significativa por la adecuación del nivel de incentivos retributivos el factor que mide las habilidades para la presentación de ventas. Esta actividad de los vendedores es vital para el éxito en la venta, quizás más que otras como el servicio post-venta ofrecido o la gestión de los gastos de ventas, por poner algunos ejemplos. Por ello, cuando el nivel de incentivos ofrecidos responde de forma más ajustada a las necesidades y condiciones de la fuerza de ventas, los vendedores se esfuerzan más en reforzar estas habilidades que cuando no lo hace.

#### **4.2.2. ADECUACIÓN AL MODELO EMPÍRICO**

En este epígrafe abordaremos la relación que tiene la adecuación del peso de la retribución variable en la retribución total al modelo probado empíricamente y la efectividad de la empresa, así como la efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas (véase cuadro 4.3).

**Cuadro 4.3. Resumen de los resultados referentes a las hipótesis relacionadas con el impacto del grado de ajuste de la intensidad de incentivos al modelo probado empíricamente, sobre la efectividad de la empresa, así como sobre la efectividad y el rendimiento de la fuerza de ventas**

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS	APOYO RECIBIDO
H17: Efectividad de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen, rentabilidad y cuota de mercado</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> </ul>	Ninguno Ninguno Ninguno
H18: Efectividad de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> <li>• A corto plazo</li> <li>• A largo plazo</li> </ul>	Total Total Total
H19: Rendimiento de la fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los productos</li> <li>• Documentación requerida por la empresa</li> <li>• Habilidades para la presentación de ventas</li> <li>• Servicio post venta</li> <li>• Planificación del territorio</li> </ul>	Ninguno Ninguno Ninguno Ninguno Ninguno

#### 4.2.2.1. EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

La efectividad de la empresa no se ve influida por el ajuste de la intensidad de incentivos a los determinantes validados empíricamente, ya que ni la efectividad medida según el volumen, la cuota y la rentabilidad de la empresa, ni la medida a través de la satisfacción de los clientes presenta relaciones significativas. Por tanto, no se cumple la hipótesis H17 para el modelo empírico.

#### 4.2.2.2. EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

En la hipótesis H18 se planteaba que cuanto mayor fuera el grado de ajuste de la intensidad de incentivos, mayor debería ser la efectividad, o rendimiento medido a través de los resultados, de la fuerza de ventas. Los resultados obtenidos confirman plenamente esta hipótesis, con lo cual se puede decir que un adecuado diseño de la retribución, al menos en lo que se refiere a la proporción entre retribución fija y retribución variable, afecta positivamente a los resultados obtenidos por los vendedores.

#### **4.2.2.3. RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS**

La relación entre la adecuación de la intensidad de incentivos y el rendimiento de la fuerza de ventas, definida en la hipótesis H19 no pudo ser demostrada en nuestro estudio, ya que, ni a nivel aislado, ni a nivel conjunto, se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio.

Por tanto, podemos observar que, mientras que el grado de ajuste de la intensidad de incentivos estimula la efectividad de la fuerza de ventas, no parece ser condición suficiente para que se obtengan valoraciones positivas en las medidas de efectividad de la empresa y de rendimiento (por comportamientos) de la fuerza de ventas. Si bien lo primero era predecible, en la medida en que la retribución del personal de ventas es sólo uno de los aspectos que influye en la consecución de las distintas medidas con las que se representa la efectividad de la organización, lo segundo, el rendimiento de la fuerza de ventas, era menos esperado. La literatura académica y profesional, así como nuestra propia experiencia personal, habla de la importancia que tiene la adecuada disposición de la forma retributiva en la motivación de los empleados. Podemos pensar que a esta motivación le afectan otros factores, no exclusivamente retributivos, si bien en el caso de los vendedores, debido a la importancia que dan a la retribución como recompensa, no hace muy plausible esta explicación. Por tanto, en posteriores investigaciones, sería necesario abordar el nivel individual, es decir, el propio vendedor, lo cual arrojaría más luz sobre su percepción acerca del grado de ajuste de la retribución y sobre otras facetas importantes para este estudio, como son las percepciones del riesgo en el entorno y su propia aversión al riesgo.

### 4.3. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

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

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

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

A su vez, este trabajo de investigación tiene aplicaciones no sólo para empresas como las utilizadas en el estudio, sino también para la pequeña y mediana empresa. El marco en el que se representan los diferentes determinantes de la intensidad de incentivos y la facilidad de su

identificación y medida, ofrecen posibilidades de análisis riguroso a los profesionales y empresarios de todo tipo de organizaciones, en un ámbito en el que es muy necesaria la aplicación de herramientas probadas y de carácter científico (Churchill *et al.*, 1997; Varela, 1991).

#### **4.4. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

El presente trabajo de investigación nos ha permitido un acercamiento al estudio del diseño de la retribución del personal de ventas y a las consecuencias para la marcha de la empresa y de la propia fuerza de ventas, pero también somos conscientes de sus limitaciones, entre las que destacamos el instrumento utilizado para la obtención de información. La encuesta postal, si bien permite que nos aproximemos con cierta facilidad a la población de empresas objeto de análisis, no permite un acercamiento personal a la realidad de cada una de ellas, para observar cómo desarrollan la toma de decisiones en el ámbito retributivo. Recomendamos, por tanto, la realización de estudios de casos que nos permitan esclarecer las verdaderas razones que impulsan a las empresas a ofrecer un mayor, o menor, nivel de incentivos a sus vendedores.

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

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

del estudio y, a partir de dicha información, se analice su relación con la adecuación de la intensidad de incentivos a los distintos determinantes.

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

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

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

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