Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 4, Nº 3, 1998, pp. 113-122

ENFOQUES TEÓRICOS DE COMPENSACIÓN DE VENDEDORES: PROPORCIÓN ÓPTIMA DE PAGO FIJO EN LA REMUNERACIÓN TOTAL

Alfredo Azorín Escolano
Universidad de Alicante

RESUMEN

En muchas compañías la venta personal es el principal componente de costes comerciales. De ahí la importancia que tiene administrar y dirigir correctamente este importante elemento de promoción. Dentro de las actividades de dirección de ventas, consideramos de máxima importancia la retribución de la fuerza de ventas.

En este contexto, la elección de un sistema de remuneración resulta crucial para aumentar la motivación y las ventas. Un sistema de remuneración adecuadamente concebido y ejecutado debe adaptarse tanto a las necesidades de la empresa como a los productos o servicios que ésta vende. Al mismo tiempo debe ser capaz de atraer y conservar a buenos vendedores.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar determinados aspectos de los sistemas de remuneración de la fuerza de ventas bajo algunos enfoques teóricos. En concreto, se analizan las proposiciones teóricas generadas por la literatura de dirección de ventas, la teoría de agencia y la teoría de los costes de transacción sobre el problema de la determinación de la estructura de compensación óptima de vendedores.

PALABRAS CLAVE: Remuneración de Vendedores, Dirección de Ventas, Sistemas de Incentivos, Información Asimétrica, Teoría de Agencia, Teoría de los Costes de Transacción.

INTRODUCCIÓN

Para muchas empresas la actuación de la fuerza de ventas es el principal determinante de su éxito. La literatura sugiere que el rendimiento de la fuerza de ventas está afectado, no sólo por factores específicos del vendedor, tales como la aptitud y la habilidad, sino también por la estructura de recompensas utilizada por la compañía. Esta estructura de recompensas tiene un efecto directo sobre el rendimiento al dotar al vendedor de los incentivos deseados para trabajar más dura y efectivamente.

Una importante cantidad de tiempo y esfuerzo es utilizada por las empresas en diseñar estructuras de recompensas para sus fuerzas de ventas. En los últimos años, una serie de investigaciones teóricas han generado una serie de proposiciones sobre el problema de la determinación de la estructura de compensación óptima. Dentro de esta línea de investigación, una serie de trabajos han tratado de determinar la proporción óptima de incentivos en la compensación total, o equivalentemente la proporción de salario fijo en la misma.

Dos corrientes de investigación diferentes -literatura de la dirección de ventas, y literatura de modelos analíticos[1]- resultan relevantes al análisis de la estructura de la retribución de la fuerza de ventas (Varela, 1991).

El objetivo de este trabajo es analizar los postulados referentes a la estructura óptima de compensación propuestos por tales corrientes de investigación, examinando sus semejanzas y diferencias.

LITERATURA DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS

La literatura sobre dirección de ventas (Churchill, Ford, y Walker 1990, Peck 1982, Stanton, Buskirk, y Spiro 1991, Smyth 1968, Wotruba 1981) es de naturaleza descriptiva y estudia muchos aspectos concernientes con los tipos de planes de compensación utilizados en diferentes industrias. También examina los costes y beneficios que reportan los diferentes elementos que pueden ser utilizados en un paquete de compensación.

Una regla generalmente aceptada por esta corriente es que el salario es una forma de remuneración apropiada cuando los vendedores gastan la mayoría de su tiempo en conseguir objetivos difíciles de medir en términos de ventas, mientras que las comisiones son el sistema más apropiado para motivar al vendedor cuando hay una estrecha relación entre el esfuerzo del vendedor y las ventas conseguidas.

Los tratadistas de la literatura de ventas han sugerido diversos factores determinantes del porcentaje de cada tipo de remuneración en el pago total al agente, que fueron resumidos en las proposiciones de Smith (1968) que podemos encontrar en el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Factores condicionantes en la determinación del plan de compensación adecuado.

Condición	Condiciones bajo las que la proporción del pago por incentivo debería ser: Más elevada	Más baja
1. Importancia de la capacidad personal del agente para lograr ventas	Considerable	Pequeña
2. Prestigio de la empresa	Poco conocida	Bien conocida
3. Apoyo de la empresa en la publicidad y otras actividades de promoción	Escaso	Mucho
4. Ventaja competitiva del producto en términos de precio, calidad,...	Escasa	Mucha
5. Importancia de prestar servicio al cliente	Pequeña	Considerable
6. Significación del volumen de ventas como un objetivo primario de la venta	Mayor	Menor
7. Incidencia de la venta técnica o en equipo	Poca	Mucha
8. Importancia de factores fuera del control del agente que influyen en las ventas	Pequeña	Considerable

Fuente: Varela (1991).

Una síntesis de las recomendaciones sugeridas se puede estructurar sobre la base de cinco factores (John y Weitz, 1989):

Dificultad de valorar el rendimiento de los agentes individuales. Se recomienda un fuerte porcentaje de salario cuando resulta difícil valorar la contribución y el rendimiento de cada agente individual. Puesto que el uso de incentivo requiere una medida objetiva del rendimiento, este tipo de compensación es menos factible cuando tales medidas son difíciles de obtener o incluyen un alto grado de sesgo y/o error. Por ello, un elevado porcentaje de salario se considera apropiado entres situaciones: i) cuando se realiza venta en equipo -ya que resulta difícil valorar la contribución individual de los miembros del grupo-; ii) en situaciones de ventas complejas -que implican frecuentemente horizontes a largo plazo y requieren un esfuerzo significativo de apoyo por parte de la empresa, lo que dificulta la valoración de la contribución de cada agente individual en un punto del tiempo-; y iii) cuando las actividades de "no venta" son tan importantes como las de venta pues, en tal caso, la falta de medidas objetivas sobre aquellas hace costoso valorar el rendimiento alcanzado en las mismas.

Impacto del esfuerzo de venta sobre las ventas. La literatura de la dirección de ventas sugiere que el porcentaje de salario debería estar inversamente relacionado al impacto del esfuerzo de ventas sobre las ventas conseguidas. Cuando el esfuerzo del vendedor tiene un papel principal en la generación de ventas, los programas de compensación basados en incentivos son preferibles porque motivan a los agentes a realizar un esfuerzo adicional. Por el contrario, si las ventas vienen determinadas principalmente por la publicidad, por el prestigio de la empresa o la superioridad del producto, el esfuerzo del vendedor tiene un impacto menor sobre los ingresos, lo que lleva a sugerir que el porcentaje de salario sea mayor. Mayor uso de la compensación por incentivos es preferido cuando la tarea de venta es difícil pero el esfuerzo afecta significativamente a las ventas, como cuando el vendedor está trabajando en un territorio nuevo.

Tamaño de la fuerza de ventas. Los planes que enfatizan el salario requieren más directores para supervisar y valorar el rendimiento. Dado que los costes fijos administrativos asociados con los planes de compensación basados en el salario decrecen a medida que el tamaño de la fuerza de ventas se incrementa, estos planes se hacen recomendables para grandes fuerzas de ventas.

Incertidumbre y riesgo a que se enfrentan los vendedores. Si los vendedores operan en un entorno incierto se recomienda utilizar un porcentaje elevado de salario. Este permite mantener la continuidad de los ingresos (reducir riesgos) cuando los vendedores se enfrentan a una demanda volátil debida a estacionalidad o a entornos económicos inciertos, cuando tienen poca experiencia en el puesto, o cuando están comprometidos en la venta de nuevos productos.

Interés por inculcar una orientación a largo plazo. Los planes que enfatizan el salario son recomendables cuando las empresas quieren que sus vendedores adopten una orientación a largo plazo e inviertan tiempo sirviendo a los clientes para lograr ventas futuras. Por el contrario, los planes que tienen un gran porcentaje de incentivos son preferibles en situaciones de entrada en nuevos mercados y de fortalecimiento de las ventas a corto plazo.

En suma, aunque la literatura de la dirección de ventas proporciona guías generales para diseñar planes de compensación, resulta ampliamente descriptiva y sin soporte teórico. Su objetivo es exponer los diferentes planes de remuneración usados en la práctica, así como sus ventajas e inconvenientes, proponiendo una serie de sugerencias basadas más en el sentido común que en tests empíricos o fundamentos teóricos. Por tanto, esta literatura no es capaz de

ofrecer respuestas a una serie de cuestiones relevantes para la dirección comercial de la empresa, tales como:

(i) ¿Cuándo son unos sistemas de remuneración mejores que otros?. Por ejemplo, ¿existen situaciones en las que un plan puro, de salario fijo o comisión, es la estructura de remuneración óptima?.

(ii) ¿Qué otros factores (tales como preferencias por el riesgo del vendedor) pueden afectar al comportamiento del vendedor y, por lo tanto, deberían ser tenidos en cuenta al determinar el plan de remuneración?.

Las anteriores cuestiones pueden ser resueltas a través de otros enfoques económicos, de mayor fundamento teórico, como la teoría de agencia y el análisis de los costes de transacción. Estos sugieren las circunstancias bajo las cuales cada sistema de compensación o de control resulta apropiado. Las dos perspectivas asumen diferentes hipótesis e identifican distintos conjuntos de variables relevantes.

TEORÍA DE AGENCIA

La teoría de la agencia centra su interés en el análisis de las relaciones contractuales entre agentes económicos individuales, residiendo el carácter distintivo de este enfoque en su pretensión de hacer mínimos ciertos costes, denominados *costes de agencia*, que se derivan de toda forma de cooperación entre dos o más personas tras el acuerdo contractual.

Este enfoque teórico se estructura en torno al concepto de *relación de agencia,* que surge cuando una persona, denominada *principal*, encarga a otra, denominada *agente*, la realización de una tarea o toma de decisiones, en beneficio de la primera, a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión.

La relación de agencia está, generalmente, descrita en términos de casos:

1.- El principal sabe lo que el agente ha hecho. Cuando el principal conoce el comportamiento del agente, un contrato con un sistema de remuneración basado en el comportamiento es más eficiente, porque la información necesaria para poner en funcionamiento tal sistema es fácilmente disponible. Este es el caso simple de *información completa.* Así pues, en situaciones de certeza, en las que puede ser posible la supervisión completa, se establecerá un contrato "ideal" en el que se describen con detalle las obligaciones que asume cada una de las partes según las distintas situaciones que puedan acontecer, y que penalice el comportamiento incorrecto. De este modo, no hay lugar para el conflicto, pues cualquier divergencia queda previamente dirimida en el acuerdo inicial en el que todo tipo de contingencia es contemplado.

2.- El principal no tiene información acerca del comportamiento del agente. Un agente guiado por sus propios intereses puede o no haberse comportado como se acordó. Este es el caso de *información incompleta*, en el cual el agente conoce su comportamiento, pero el principal no. Si éste contrata al agente con un sistema de remuneración basado en el comportamiento y no existe evaluación, el agente, seguramente, eludirá alguna de las tareas acordadas.

En las situaciones de información incompleta se producen dos *problemas de agencia* que este enfoque teórico trata de resolver:

(a). El conflicto de intereses y objetivos entre el principal y el agente, que junto con la dificultad del principal para verificar lo que el agente está haciendo[2], hace que aquel no pueda comprobar si el agente se ha comportado adecuadamente.

(b). El principal y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo. El problema es que el principal y el agente pueden preferir diferentes acciones como consecuencia de esas distintas preferencias hacia el riesgo.

La teoría de agencia trata de describir esta relación utilizando como unidad de análisis un contrato capaz de dirigir la relación entre principal y agente. En consecuencia, el objetivo de la teoría es diseñar el contrato más eficiente entre principal y agente dados determinados supuestos sobre los individuos (aversión al riesgo, intereses y objetivos propios,...), y sobre las organizaciones (conflicto de objetivos, información asimétrica...). Básicamente, el dilema que surge a la hora de diseñar tal contrato es elegir un contrato basado en el comportamiento o uno apoyado en los resultados.

El primer remedio, basar el contrato en el comportamiento, supone incrementar los recursos dedicados al seguimiento, verificación y control de las acciones del agente y usar tal información para diseñar el contrato. En efecto, descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sistemas de información y recompensar los comportamientos deseados es una solución para aquellos casos en los que sea posible obtener esa información. Además, ello nos situaría en el primero de los casos descritos para la relación de agencia, en el cual conseguíamos la eficiencia del contrato fácilmente recompensando sobre la base del comportamiento realizado.

En algunas ocasiones, el seguimiento del comportamiento o de la veracidad de los informes puede ser en la práctica imposible o demasiado caro. No obstante, aún puede ser posible observar los resultados y proveer incentivos al comportamiento deseado recompensando los buenos resultados a través de *contratos de incentivos*. Es decir, contratar sobre la base de los resultados del comportamiento del agente, y, de este modo, el agente carga con las consecuencias de sus acciones. La idea básica que subyace en los contratos de incentivos es alcanzar la compatibilidad de objetivos: un sistema de incentivos bien diseñado puede ser visto como un modo de eliminar el conflicto de intereses al alterar efectivamente los objetivos individuales, armonizándolos más estrechamente con los del diseñador.

Desafortunadamente, son raras las correspondencias perfectas entre las acciones inobservables y sus resultados observados. Con mucha frecuencia el comportamiento de la gente determina los resultados sólo parcialmente y es imposible aislar con precisión los efectos del comportamiento. Políticas gubernamentales, situación económica, acciones de la competencia y otros factores pueden causar variaciones en los resultados dado un determinado comportamiento. En consecuencia, recompensar los resultados hace que los ingresos de los empleados dependan de factores aleatorios e incontrolables.

Recientemente, una serie de trabajos[3] han usado el paradigma de la teoría de agencia para modelizar el proceso por el cual el rendimiento del vendedor es afectado por factores ambientales, personales y de incentivos, para deducir implicaciones sobre el plan óptimo de compensación. Su hipótesis de partida es que las ventas dependen, no sólo del esfuerzo desarrollado por el vendedor, sino también de otras variables exógenas desconocidas para la empresa y para el vendedor; por lo tanto la empresa no puede inferir el esfuerzo del vendedor por la sim-

ple lectura de las ventas observadas. Consecuentemente, la empresa necesita, o bien supervisar a cada vendedor y remunerarle con una retribución acorde al nivel de esfuerzo observado, o bien diseñar un plan de compensación basado, al menos en parte, en los resultados de ventas conseguidos, y permitir al vendedor averso al riesgo decidir la cantidad de esfuerzo que dedicará a la tarea de ventas, teniendo en cuenta el plan de compensación.

En esta línea, Basu, Lal, Srinivasan y Staelin (1985) propusieron un modelo analítico que se indica los porcentajes adecuados de compensación fija y variable. Propone que, cuanto más débil sea la relación entre el esfuerzo del vendedor y los resultados de ventas (es decir, mayor incertidumbre en el entorno de ventas), mayor debería ser la proporción de la parte fija en el total de compensación. Argumentan que cuando los esfuerzos no conllevan directamente a los resultados (alta incertidumbre), los vendedores corren un alto riesgo, pues pueden ser penalizados por resultados no controlables por ellos. Es menos costoso para la empresa –a la que consideran neutral al riesgo- asumir el riesgo (pagando vía salario) que aplicar un sistema con altos porcentajes de comisión (pago variable) que los vendedores aversos al riesgo exigirían por asumir el riesgo. Además del efecto de la variable *incertidumbre en el entorno de ventas*, consideraron otros factores como *el coste marginal de producción* (de forma que el plan de compensación en un entorno con un alto coste marginal de producción constará de una mayor proporción de salario), y *el nivel garantizado de utilidad esperada* (de forma que el plan de compensación óptimo para un mayor nivel de utilidad garantizado consistirá en una mayor proporción de salario).

Como conclusión, una de las contribuciones del modelo de Basu *et al.*(1985) en lo relativo a la participación del salario y de los incentivos en la retribución, es que argumentan intuitivamente que la porción de salario en la compensación total esperada debería crecer con incrementos en la incertidumbre del entorno de ventas, en el coste marginal de producción, y/o en el atractivo de oportunidades de trabajo alternativas para el vendedor (nivel de utilidad mínimo garantizado).

TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

Otra corriente de investigaciones dentro de la literatura analítica o económica preocupada en estudiar los factores relacionados con el uso de salario versus incentivos en la compensación de la fuerza de ventas, ha utilizado el enfoque basado en el análisis de los costes de transacción (John y Weitz 1989, Anderson 1985, Anderson y Oliver 1987). Al igual que el análisis de teoría de agencia, el análisis de los costes de transacción ofrece un enfoque teórico y consistente para identificar las circunstancias bajo las cuales las empresas preferirían utilizar el salario antes que los incentivos a la hora de remunerar a sus fuerzas de ventas.

El análisis de los costes de transacción considera dos mecanismos de control (Varela 1991): (1) *burocrático*, que se corresponde con el uso de sistemas de supervisión necesarios para aplicar una retribución que enfatice el salario; y (2) *de mercado*, que se corresponde con los que recurren a los incentivos. La eficiencia de cada sistema será función de cuatro variables[4]: a) la existencia de activos específicos de la transacción (AET); b) la capacidad para valorar con exactitud el rendimiento de los agentes; c) la incertidumbre en el entorno de ventas; y d) el tamaño de la fuerza de ventas.

a) *La existencia de activos específicos de la transacción.* Los activos específicos para la transacción (AET) aparecen cuando la empresa tiene políticas y procedimientos únicos para

realizar visitas y proporcionar servicio. La necesidad de que los agentes coordinen su actividad con la de otros empleados también da lugar a la creación de estos activos porque el conocimiento necesario para coordinarse eficientemente no es fácilmente adquirido o transferido. El grado en que se requieren activos específicos de la transacción para realizar la tarea de ventas afecta a la eficacia de cada sistema de control a través de *la dificultad de reemplazar a los vendedores*. Cuando realizar las tareas de ventas para una empresa requiere activos específicos, disminuirá la competitividad en el mercado laboral y los agentes implicados no podrán ser reemplazados fácilmente porque la empresa incurrirá en costes de formación significativos para desarrollar esas capacidades específicas en los contratados. En estas circunstancias, los vendedores tienen la oportunidad de realizar un rendimiento menos eficiente sin temor a represalias. La empresa tolerará algunas ineficiencias de los vendedores actuales antes de incurrir en el coste de formación de otros nuevos.

El control basado en los incentivos es eficiente en costes cuando el mercado laboral es muy competitivo. En esta situación, la empresa contrata a los vendedores para hacer ventas, retribuyéndolos sólo sobre la base de las ventas conseguidas. Si un agente no ha generado ventas, no recibe los incentivos, por lo que la empresa no incurre en costes de ventas. Por otra parte, un agente con bajo rendimiento podrá ser reemplazado a bajo coste seleccionando a un sustituto fácilmente disponible en el mercado laboral.

Sin embargo, el análisis de los costes de transacción sugiere que el sistema de control basado en la supervisión -que enfatiza el salario- es eficiente en costes cuando el mercado laboral de los vendedores es poco competitivo, ya que en esta situación el coste de los agentes no descenderá a un nivel bajo por la vía de la competencia en el mercado laboral, es decir, si los agentes no producen el output esperado, el coste de reemplazarlos será elevado. Con ello, será más eficiente un sistema en el que se supervise el comportamiento del vendedor, remunerándole sobre la base de tal evaluación.

El grado hasta el que las empresas están dispuestas a no reemplazar a los vendedores poco efectivos puede estar relacionado también con el nivel de inversión realizado en los mismos. El fenómeno de la barrera de salida sugiere que, una vez realizada una inversión sustancial en un activo, las empresas se muestran reacias ha abandonarlo aún cuando ya no sea productivo.

b) *Capacidad para valorar el rendimiento adecuadamente*. La dificultad para valorar el rendimiento del agente individual afecta al porcentaje de incentivos que puede ser usado para controlar a la fuerza de ventas. Típicamente, los planes que enfatizan la retribución por incentivos se basan en medidas del output, mientras que los que dan prioridad al salario utilizan una combinación de medidas de input y output. La efectividad de los planes que enfatizan los incentivos está relacionada con la capacidad de las medidas del output para valorar adecuadamente el rendimiento de los agentes, de modo que, cuando es baja, las empresas deben confiar en medidas de input. Sin embargo, la supervisión de los inputs puede ser muy difícil y costosa en algunas situaciones, lo que reduce la confianza en la compensación salarial.

c) *Incertidumbre en el entorno de ventas*. Este factor al que están expuestos los directores de venta influye a la hora de definir las actividades de venta. En entornos de venta con alta incertidumbre resulta difícil especificar *a priori* las tareas a realizar y desarrollar estándares de rendimiento precisos frente a los cuales valorar la actuación de los agentes. La incertidumbre a menudo se traduce en redefiniciones frecuentes de las actividades de venta, lo que tiene un efecto negativo sobre la eficiencia.

Cuando los agentes reciben un elevado porcentaje de retribución por incentivos, los costes de venta van en paralelo con la marcha real de la empresa; por lo que cualquier cambio en el plan de compensación puede generar conflictos. Por el contrario, un papel significativo del salario proporciona más flexibilidad para alterar las actividades emprendidas por los agentes y menos mala voluntad potencial; además, el paralelismo de la retribución con la situación de la empresa sólo resulta significativo si los vendedores pueden ser reemplazados fácilmente, ya que de no ser así las empresas no pueden perder a buenos agentes a causa de las bajas comisiones recibidas durante los períodos de escaso rendimiento. Por tanto, la incertidumbre por sí sola no favorece un porcentaje mayor de salario, pero al interactuar con la dificultad de reemplazar a los agentes lo hace recomendable.

d) *Tamaño de la fuerza de ventas.* Se precisa una estructura administrativa para dirigir y supervisar las actividades de la fuerza de ventas cuando el plan de compensación enfatiza el salario. Dado que los costes fijos administrativos asociados con un sistema de compensación basado en el salario disminuyen a medida que el tamaño de la fuerza de ventas aumenta, estos planes son más eficientes para grandes fuerzas de ventas.

Así pues, el análisis de los costes de transacción sugiere que los planes que enfatizan el salario son más apropiados en situaciones de difícil reemplazamiento de vendedores, de complicada valoración de su rendimiento, de elevada incertidumbre en el entorno de ventas, y de elevado tamaño de la fuerza de ventas.

TEORÍA DE AGENCIA VS. TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

Las semejanzas entre la teoría de agencia y de costes de transacción son las siguientes. Ambas examinan aspectos relativos al modo en que las empresas organizan sus relaciones funcionales en términos de eficiencia. Asumen que las partes implicadas en una relación están motivadas por intereses económicos propios y antagónicos, y por comportamientos oportunistas. Aunque estos enfoques incorporan diferentes variables exógenas (activos específicos en ACT y preferencias por el riesgo en teoría de agencia), la mayoría de ellas ofrecen aspectos comunes como la habilidad para valorar el rendimiento en ACT y la incertidumbre ambiental en teoría de agencia.

Entre las diferencias de estos dos enfoques destacamos las siguientes. La primera reside en la unidad de análisis. La transacción es la unidad básica de análisis en ACT, mientras que el agente individual es el foco elemental en teoría de agencia.

Otra diferencia surge del hecho de que ACT adopta un punto de vista de "incompleta-contratación" en las transacciones entre principal y agente. Por ello, enfatiza los costes de transacción *ex-post*, los cuales incluyen (1) costes de mala adaptación en que se incurren cuando la transacción se desvía del rumbo fijado, (2) costes derivados de esfuerzos bilaterales para corregir las desviaciones, (3) costes corrientes y de planificación asociados con las estructuras de gobierno que han originado las desviaciones, y (4) costes de fianzas de los contratos de seguros (Williamson 1988). La orientación distintiva del ACT se basa en la reducción de tales costes diseñando las transacciones con los mecanismos de dirección adecuados.

En contraste, la teoría de agencia adopta un punto de vista *ex-ante* de las relaciones entre principal y agente. Su énfasis reside en la minimización de los costes *ex-post* a través de una alineación *ex-ante* de incentivos. La teoría de agencia ha prestado poca atención a los posibles problemas de una mala adaptación o ajuste de la relación principal-agente.

CONCLUSIÓN

Podemos admitir que el tema objeto de estudio en este trabajo, el diseño de planes de remuneración óptimos para la fuerza de ventas, puede ser analizado desde distintos enfoques teóricos, en donde cada uno de ellos adopta un punto de vista diferente, enfatizando aspectos diferentes dentro de la situación de ventas.

También las proposiciones teóricas acerca de la determinación de la estructura óptima de incentivos y pago fijo están formuladas desde puntos de venta diferentes. No obstante, muchas de ellas están diseñadas en la misma dirección, aunque otras sean antagónicas. De lo que no cabe duda es que a la hora de diseñar planes de remuneración óptimos, el director de ventas puede adaptar su situación concreta a las proposiciones de cada corriente de investigación. En este sentido, tales enfoques teóricos pueden resultar de extrema utilidad en circunstancias recesivas y de incremento de la rivalidad competitiva, así como tener implicaciones prácticas, contribuyendo a que la dirección de las empresas adapten sus sistemas de remuneración a patrones de eficacia probada.

NOTAS

(1) Estos modelos analíticos utilizan los paradigmas de enfoques económicos como la teoría de agencia y la teoría de los costes de transacción.
(2) Este tipo de problema es conocido en la Economía de la Información como *riesgo moral.*
(3) Basu, Lal, Srinivasan y Staelin (1985), Lal y Staelin (1986), Lal y Srinivasan (1988) y (1993), y Rao (1990), entre otros.
(4) Según la revisión de proposiciones de esta corriente hecha por John y Weitz (1989).

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, E., (1985): "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Management Science*, Vol. 4, número 3, pp.234-254.
ANDERSON, E., Y OLIVER, R.L., (1987): "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, octubre, pp.76-88.
BASU, A.K., LAL, R., SRINIVASAN, V., Y STAELIN, R.(1985): "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective", *Marketing Science*, Vol. 4, número 4, pp. 267-291.
BERGEN, M., DUTTA, S., Y WALKER, O.C.JR., (1992): "Agency Relationships in Marketing: A review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing*, Vol. 56, julio, pp.1-24.
CHURCHILL, G.A. JR, FORD, N.M., Y WALKER, O.C. JR., (1979): "Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards", *Journal of Business Research*, Vol. 7, pp. 25-50.
CHURCHILL. G.A. JR., *ET AL.*, (1994): *Dirección de Ventas*, Promociones Jumerca, Valencia.
COUGHLAN, A.T., Y SEN, S.K., (1989): "Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications", *Marketing Science*, Vol. 8, número 4, pp. 324-342.
EISENHARDT, K.M., (1985): "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, Vol. 31, número 2, pp.134-149.
EISENHARDT, K.M., (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, número 1, pp.57-74.
JOHN, G., Y WEITZ, B., (1989): "Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, febrero, pp.1-14.
LAL, R., (1986): "Delegating pricing responsibility to the salesforce", *Marketing Science*, Vol. 5, número 2, pp.159-168.
LAL, R., Y SRINIVASAN, V., (1988): *"Salesforce Compensation Plans: A Dynamic Perspective"*, Working Paper, Research Paper Nº 1089, Graduate School of Business, Stanford University.
LAL, R., Y SRINIVASAN, V., (1993): "Compensation Plans for Single- and Multi-product Salesforecs: An Application of the Holmström-Milgrom Model", *Management Science*, Vol. 39, número 7, pp. 777-793.
LAL, R., Y STAELIN, R., (1986): "Salesforce Compensation Plans in Environments with Asymetric Information", *Marketing Science*, Vol. 5, número 3, pp.179-198.
MILGROM, P., Y ROBERTS, J., (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*, Ariel Economía, Barcelona.

PECK, C.A., (1982): *"Compensating Field Sales Representatives"*, Report Nº 828, New York: The Conference Board.
RAO, R.C., (1990): "Compensating Heterogeneous Salesforces: some explicit solutions", *Marketing Science*, Vol. 9, número 4, pp. 319-341.
SMYTH, R.C., (1968): "Financial Incentives for Salesmen", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 109-117.
STANTON, W.J., BUSKIRK, R.H., Y SPIRO, R.L., (1991): *Management of a Sales Force*, Richard D. Irwin, Inc..
VARELA, J.A., (1991): *Los Agentes de Ventas*, Ariel Economía, Barcelona.
WILLIAMSON, O.E., (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, número 3, pp. 548-577.
WILLIAMSON, O.E., (1988): "Corporate Finance and Corporate Governance", *The Journal of Finance*, Vol. 43, número 3, pp. 567-591.
WOTRUBA, T., (1981): *Sales Management*, Goodyear.